

VORSPRUNG DURCH VERÄNDERUNG



Viele Betriebe scheitern an neuen Potenzialen, weil sie dem Konzept einer starken Führungsfigur folgen, anstatt die Mitarbeiter unternehmerisch einzubeziehen. Hinzu kommt die Mehrfachbelastung vieler Mitarbeiter im Leben. Mit einfachen Maßnahmen erschließt sich eine neue Führungskultur, die Leistungs- und Innovationssprünge ermöglicht.



RASANTER STILLSTAND: EIN TEUFELSKREIS FÜR HR & FÜHRUNG

Die Arbeitswelt ist volatiler, unsicherer und komplexer geworden. Jede Führungskraft spürt diese Folgen der Globalisierung, der Digitalisierung und der Dauerverfügbarkeit aller Informationen für jeden. Die Kräfteverhältnisse im Markt ändern sich schneller, die Wettbewerbsrivalität ist deutlich intensiver geworden. Selbst der Schreiner um die Ecke konkurriert heute mit tausenden Onlineanbietern. Wenn er kann. Führungskräfte müssen auf immer unsicherer Faktenbasis Entscheidungen treffen. Sie verfangen sich häufig im Micro-Management und lähmen damit die gesamte die Organisation. Die Masse und Komplexität der zu berücksichtigenden Informationen führen vielmehr dazu, dass die Führungskraft gar nicht mehr allein der Experte sein kann, auf dessen Rat und Entscheidung die Mitarbeiter warten. Denn die Erfahrung im volatilen und komplexen Umfeld fehlt schlichtweg. Die Zusammenhänge sind so vielfältig, dass Führungskräfte zu viele Annahmen treffen

müssten. Wer heutzutage nicht anfängt, Entscheidungen in den Fachteams zu fördern, sondern weiterhin selbst entscheiden will, der führt die Teams unweigerlich in einen ‚rasanten Stillstand‘. Dieser Begriff beschreibt das hamsterradähnliche Gefühl der Mitarbeiterschaft, immer kleinere Schritte selbständig gehen zu können, immer mehr auf den Tisch zu bekommen, ohne jedoch mehr Ergebnisse zu erreichen.

Dieses Klein-Klein belastet die Teams und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Es führt meist dazu, dass wertvolle Fachkräfte kündigen. So entstehen leidvolle Unterkapazitäten, die stoisch von denen ertragen werden, die niemals kündigen werden. Wer nun um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirbt, ohne intern für eine veränderte Führungskultur zu sorgen, der wird neue Kandidaten bald enttäuscht weiterziehen sehen. Ein Teufelskreis für HR und Führungskräfte, der fortlaufend Nachschub für unbesetzte Stellen verlangt. Dabei ist doch das Fundament von Führung vor allem eine vertrauensvolle und wahrnehmbare Beziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die beschriebene Krise der Führungskultur vieler Teams ist Zwang und Chance zugleich, mutig auf diesem Fundament aufzubauen.

UNGEWISSHEITSKOMPETENZ, AGILITÄT UND EIGENVER- ANTWORTUNG

Entscheidungen werden immer dann getroffen, wenn es mehrere Handlungsoptionen gibt und Unsicherheit über die Auswirkungen herrscht. Bauchgefühl ist unter vertrauten Umständen ein guter Ratgeber für erfahrene Führungskräfte, um ihr Wissen über die Zusammenhänge zu einer guten Entscheidung zu führen. Für die neue Welt heutiger Komplexitäten steht uns allerdings nur wenig Erfahrung zur Verfügung. Die hierfür nötige, zugleich profitablere und für die Belegschaft attraktivere Führungskultur lässt sich wie folgt aufbauen:

Eigenverantwortung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden automatisch selbständiger, wenn sie ihren Entscheidungsspielraum kennen und wenn sie wissen, dass der Chef die Entscheidungen akzeptiert. Wer freier entscheidet hat keine Wartezeiten bis der oder die Vorgesetzte entscheidet, das Unternehmen wird schneller. Die Führungskraft wird dadurch entlastet, weil nicht dauernd Entscheidungen von ihr abgefordert werden. Und ja, das reduziert die vermeintliche Wichtigkeit des Chefs, aber es stärkt den Unternehmenserfolg und schafft Kapazität. Damit sich diese Entwicklung einstellt braucht es die folgenden Faktoren.

Ungewissheitskompetenz: Führungskräfte müssen lernen, sich im Ungewissen zu bewegen und damit leben lernen, dass sie und die Organisation Fehler machen. Wer auf Sicht entscheidet reduziert die Tragweite. Es ist in unsicherem Umfeld besser häufiger, agiler zu entscheiden und neu zu entscheiden, wenn sich andere Argumente erschließen. Und ja, in dieser heutigen Arbeitswelt wird die Führungskraft seltener glänzen können. Das macht vielen Angst und sie trauen sich wenig, weil sie Schwäche zeigen könnten. Das immer häufiger zu hörende Leitbild „Fail early, learn early“ lässt erahnen, dass dies nur möglich wird, wenn die Führungskraft das volle Vertrauen des Teams hat – und umgekehrt.

Vertrauen und Werte als Fundament: In einer Command-and-Control-Hierarchie ist häufig ein Absicherungswettrüsten zu beobachten, um keine falschen Entscheidungen zu treffen. Wo hingegen das offene Wort gewünscht ist, werden Ideen und Wissen gern geteilt. Führungskräfte müssen es also wagen zu vertrauen. Denn es kommt zurück (wenn auch nicht sofort).

Leicht gesagt, nur wie ist der Weg zum Ziel? Wer mit Vision und Inspiration führt, wer gemeinsame Werte sichtbar vorlebt, der wird Vertrauen ernten. Entscheidend ist der Kommunikationsstil in der Zusammenarbeit. Ein konkretes Beispiel zur Vertrauensbildung im täglichen Mitarbeitergespräch: Ein Mitglied der Belegschaft berichtet von einem Problem und bittet die Führungskraft um Lösung bzw. Entscheidung. Die Führungskraft löst das Problem nicht, sondern bittet ihn, Lösungsoptionen zu erläutern und seine unternehmerisch beste Empfehlung

herzuleiten. Es kann Sinn machen, den Mitarbeiter durch die richtigen Fragen zu leiten. Und dann folgt die Führungskraft immer wieder der Empfehlung des Mitarbeiters. Sie gewöhnt ihn so an den neuen Spielraum und entwickelt Vertrauen in die Zusammenarbeit. Dieser bewusste Kulturwandel wird einfacher, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die beabsichtigte Arbeitsweise offen erklärt bekommen und jeder weiß, dass es ein Entwicklungsprozess wird, bei dem jeder Fortschritt zählt. Die neue Vertrauenskultur duldet perspektivisch keine Verstöße gegen gemeinsame Werte. Sie sanktioniert sie durch offene, sachliche Besprechung auf Augenhöhe. Das einende Ziel ist dabei stets klar: die Vertrauenskultur, die das Unternehmen nachhaltig erfolgreicher und attraktiver macht.

Frühjahrsputz: Platz für Neues schafft, wer öfter hinterfragt, was wir aufhören zu tun. Je höher die Änderungsgeschwindigkeit wird, desto mehr Vorhaben und Anpassungen werden gestartet. Das führt schnell in den zuvor erläuterten „rasanten Stillstand“ und stoppt jegliche positive Entwicklung. Wie identifizieren wir, was wir aufhören könnten? Mit Mut und List(e), um die Beharrungskräfte des Betriebs zu durchbrechen. Jeder macht sich nebenbei eine Liste von aus seiner Sicht unternehmerisch unnötigen Tätigkeiten, und stoppt den „größten Zeitfresser“ von allen. Wenn sich niemand beschwert, hat es funktioniert und er stoppt die Nächste. Ein Beispiel? Das Controlling erhält seit Jahren einen monatlichen Sonderbericht aus der Produktion. Der Bericht erfüllt die Listenkriterien und wird gestoppt, ohne das Controlling zu informieren. Niemand beschwert sich? Glückwunsch, Sie haben effektiv Zeit monatlich gewonnen.

Entscheidungen demokratisieren: Sie werden fachlich dort getroffen, wo die größte Kompetenz liegt. Jedes Team hat Experten für gewisse Themen. Sie tragen die operative Entscheidung und das Team trägt sie mit, weil das Team weiß, wer die größte Kompetenz hat. Eine im Team ausgehandelte Lösung wird in der Regel unternehmerisch die beste Entscheidung ergeben. Die Geschwindigkeit in einem eingespielten Team für die vielen kleinen Alltagsentscheidungen ist deutlich höher, als auf die Entscheidungen der selten verfügbaren Führungskraft zu warten. ▶▶▶

DIE KATALYSATOREN SIND UNTER ANDEREM

- Transparenz, d.h. jeder hat Zugang zu Wissen und Fachexperten, um innerhalb seines aktuellen Aufgabenbereichs zu entscheiden,
- Dialog, d.h. Interaktion ist wichtiger als starre Prozesse,
- Vertrauen, um angstfrei Entscheidungen herbeiführen zu können,
- schnelles, häufiges Feedback, auf Augenhöhe - auch an den Vorgesetzten. Schnelles Feedback bedeutet z.B. in einem Entwicklungsprojekt, dass sehr früh und regelmäßig beim Kunden lauffähige Einheiten abgeliefert werden, um Feedback einzuholen ob das in die richtige Richtung geht.



Keine Ja-Sager:

Diversity wins! Aus dem gleichnamigen McKinsey Report (Mai 2020) geht hervor, dass eine größere Vielfalt (Geschlecht u. ethnische Zugehörigkeit) mit erheblich größerer Wahrscheinlichkeit zur Outperformance führt. Die Förderung einer vielfältigen und integrativen Kultur ist ein entscheidender Erfolgsfaktor: Sie ermöglicht es dem Einzelnen, sowohl selbst zu glänzen als auch als Team an einem Strang zu ziehen. Die Studien hierzu sprechen von 15 - 21% mehr Profitabilität, wenn bisher von männlicher Führung geprägte Betriebe Vielfalt zulassen und Frauen in Führung konsequent fördern. Die Vielfalt bildet mehr Perspektiven ab. Führungskräfte sollten also aufhören, Menschen gleichen Schlags einzustellen, denn Vielfalt im Team heißt zugleich, dass mehr in Frage gestellt wird, dass mehr Ideen ausgehandelt werden können und mehr Kundenperspektiven abgebildet werden können. Ja, Vielfalt im Team ist häufig anstrengender, aber sie sorgt für deutlich mehr Innovationskraft und fundiertere Entscheidungen.

Selbstkompetenzen für alle: Ohne sie ist alles Nichts. Sie sind Voraussetzung für die Früchte der beschriebenen Führungskultur, denn Innovation, Haltung und Leistung leben vom Umgang miteinander und der Arbeitsweise. Konkreter, mit den richtigen Kommunikationsfähigkeiten kann z.B. Altbewährtes infrage gestellt werden ohne dass ihre bisherigen Träger das Gesicht verlieren – eine Grundvoraussetzung dafür, sich immer wieder neu zu erfinden. Die entscheidenden Selbstkompetenzen für die Digitale Transformation der Unternehmen sind daher die folgenden Soft Skills (Quelle: DGFP-Praxispapiere 2/2016):

- **Eigenverantwortlichkeit**, für beschleunigte Entscheidungsprozesse und ein höheres Ausmaß an Selbstmanagement.
- **Kommunikationsfähigkeiten**, um proaktiv und schneller zu kommunizieren, bei zugleich höherer Transparenz und Informationsverbreitung.
- **Vernetzungskompetenz**, weil sich fluide, hierarchiefreie Projektstrukturen entwickeln, Problemlösungen durch Vernetzung und Synergien erst ermöglicht werden (Netzwerkorganisation).
- **Agilität**, weil es sich sehr viel häufiger auf neue Situationen einzustellen gilt und hierfür eine hohe Lernfähigkeit erforderlich wird.

Familienfreundliche Entlastung: Sie stärkt die Vertrauens- und Führungskultur, minimiert Krankheits- und Präsentismuskosten und Unterkapazitäten.

So erleben familienfreundliche Betriebe, dass ...

- ... berufstätige Teilzeitkräfte häufig ihre Arbeitszeit aufstocken, wenn sie verlässlich mobilen arbeiten können. Denn Homeoffice spart im deutschen Durchschnitt 4,4 Stunden pro Woche und erhöht die Produktivität um 17%.
- ... die Krankheitstage um 42% im Vergleich zu nicht familienfreundlichen Betrieben sinken (Erfolgsfaktor Familie, 'Geht doch!' Ausgabe 9, Seite 38).
- ... sie durch die deutlich höhere Attraktivität des Arbeitgebers mehr und noch wichtiger - bessere Bewerberinnen und Bewerber erhalten. Der Fachkräftemangel löst sich auf.

- sich die Führungs- und Vertrauenskultur zum Positiven entwickelt, weil zu spüren ist, dass sich jeder nach Kräften einbringt und klar akzeptiert wird, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter familienbedingt mal nicht leisten können.

Die Gründe sind einfach: Wo sich Leben und Arbeit besser miteinander vereinbaren lassen, dort leisten und bleiben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gern. Arbeitgeber, die aus mehr und besseren Bewerberinnen und Bewerbern auswählen können, wachsen immer weiter in eine zukunftstaugliche Führungskultur hinein, weil jeder mitgestaltet. Die gefürchteten „Schlechtleister“ fallen in diesem Umfeld schneller auf. Sie verlassen perspektivisch freiwillig das Unternehmen, weil sie die Mischung aus unternehmerischen Freiheitsgraden und transparenter Leistungsqualität überfordert.

TRAUMPOTENZIALE, DIE NUR 13% DER BETRIEBE NUTZEN

Die konsequente Umsetzung verspricht laut einer Umfrage unter 33.499 Personen aus 182 Unternehmen 24 Prozent mehr Leistung und 45 Prozent weniger Erschöpfung (Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen). Hinzu kommen die 42 Prozent weniger Fehlzeiten und 21 Prozent mehr Profitabilität.

Unfassbar verlockend, einfach und greifbar nahe. Dennoch leben erst 13% der Betriebe diese familienfreundlichere Neue Arbeit. Wie lässt sich das erklären?

Es ist zweifellos mühsam, die alte Führungskultur zukunftstauglich zu entwickeln, weil Ängste mit der Veränderung verbunden sind. Betriebsräte kämpfen um die Stempeluhr aus vermeintlicher Fürsorge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, statt Flexibilität in Arbeitsort und -zeit zu fordern. Führungskräfte sind gewohnt, Kontrolle und Ruhe „on demand“ zu genießen, durch die traditionelle Machtdistanz. Wie sollen sie plötzlich Stärke durch Bescheidenheit zeigen, auf Augenhöhe kommunizieren und offen für Kritik sein? Wie sollen sie Vertrauen schenken, ohne ins Laissez-faire zu geraten?

NIEDRIGSCHWELIG AUF DEN GESCHMACK BRINGEN

Hier ist die Personal- und Unternehmensentwicklung gefordert. Auch wenn die Hürde auf den ersten Blick hoch scheint, so sind es einfache erste Schritte, wie die neue Zielkultur auf der Basis von mehr Selbstkompetenzen für alle möglich wird. Eine Auswahl der besten niedrigschwelligen Maßnahmen mit minimalem Aufwand.

1. Veränderte Arbeitsweisen wie z.B. das Daily Stand-up: Teams stimmen sich jeden Morgen für wenige Minuten ab. Die Führungskraft ist als Teil des Teams dabei und hilft dem Team, selb-

ständig Antworten und Entscheidungen zu finden, bis das Team operativ autarker agieren kann. Agile Taskboards helfen bei der selbstwirksamen Verteilung, der Visualisierung und Priorisierung von Aufgabenpaketen, ohne das Eingreifen der Führungskraft.

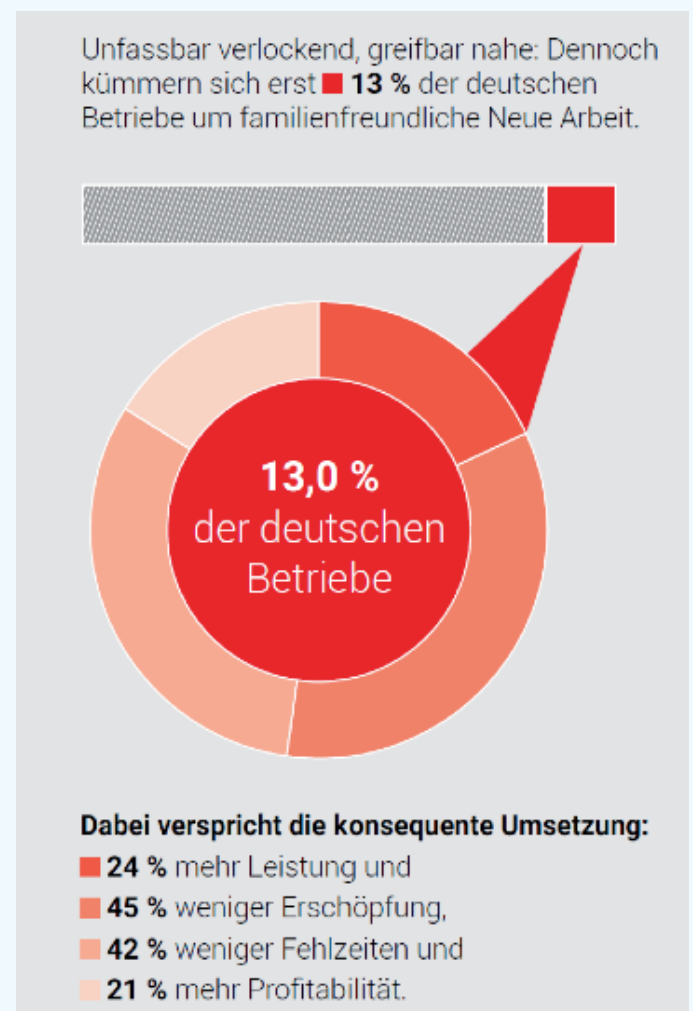
2. Veränderte Führung, z.B. durch Top Sharing in einer Pilotgruppe: Wer eine Führungsaufgabe auf zwei Teilzeitkräfte aufteilt wird erleben, dass die beiden Führungskräfte stark leisten, stets gut abgestimmt sind, vor allem jedoch ihr Team zum eigenständigen Arbeiten weiterentwickeln werden, denn es gibt „den Chef“ nicht mehr eindeutig. Hinzu kommt der positive Kulturwandel, wenn Führung nicht mehr bedeutet, erster und letzter im Büro zu sein.

3. Kompetenzentwicklung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt sich auf allen Hierarchieebenen gut, wenn sie mit einem Sekundärnutzen wie der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf kombiniert werden und sie nebenbei erworben werden können. Ein Beispiel? Das geförderte Eltern- und Familienprogramm des Autors nutzt moderne Kompetenzschulungsmethodik, um Mitarbeiter:innen eine harmonische, selbständig organisierte Familie trotz Berufsbelastung zu ermöglichen. Mithilfe

professioneller Werkzeuge wie agilen Familienboards und Online-Elterntrainings entdecken berufstätige Eltern viele selbstwirksame Methoden für die Familie und Selbstkompetenzen, die den Kulturwandel und die Einführung neuer Arbeitsweisen im Betrieb ermöglichen.

Der Zusammenhang ist klar: Wer in der Familie wertschätzend Feedback geben kann, der kann das auch im Job. Wer die Familienaufgaben agil auf einem Taskboard organisiert und erlebt, dass jeder selbständig unaufgefordert seine Aufgaben im visualisierten Aufgabenvorrat erledigt, der wird für diese Methode im Arbeitsteam werben, und begeistert beispielsweise die Arbeitsweise seines Angebotsteams revolutionieren helfen.

4. Auf die Agenda jedes Führungskräftetreffens gehören die Themen rund um den Kulturwandel und die neue Attraktivität als Arbeitgeber. Wer versteht, kann besser umsetzen. Als Katalysator wirken Rollenvorbilder, wie das vorgenannte Top-Sharing. Diese Veränderungen werden sich als spürbarer Magnet für Fachkräfte und junge Talente entwickeln und eine neue Profitabilität ermöglichen. Wer sich dieser Entwicklung verschließt wird nach hinten durchgereicht, vom Markt, vom Wettbewerb und von Bewerbern. Kein Zweifel. Nur Mut. ■



i

Gut zu wissen

Veraltete Führungskultur:

- Starke Hierarchie
- Command & Control
- Stärke durch Dominanz
- Legitimation durch Erfahrung

Neue Führungskultur:

- Flache Hierarchie
- Vielfalt im Führungsteam
- Vertrauen und Freiräume
- Stärke durch Bescheidenheit
- Offenheit für Kritik
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Ständiger Austausch

Christian Eineder
 Familiententlastung & Neue Führung für Arbeitgeber

Geschäftsführer easyfaM GmbH & Co. KG
 Geschäftsführer EGFL Einkaufsgemeinschaft
 Forschung und Lehre GmbH, Hochschuldozent

www.easyfaM.com

