

Von Führen zu Befähigen – Kulturwandel in der Führungsebene

Unsere Welt ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, kurz VUKA. Unabhängig von der Ausnahmesituation um Corona haben sich die Ansprüche an die Führungspersonen in den letzten Jahren sowieso enorm gewandelt. Gelernte Verhalten und etablierte Geschäftsmodelle ermöglichen kaum noch Erfolge.

>> Iris Isenschmid, Sincero GmbH | Kevin Klak, kemaco GmbH

Neue Kundenverhalten und Technologien bieten jedem Unternehmen neue Chancen. Diese zu erkennen und umzusetzen ist ohne Digitale-Kompetenzen kaum möglich. Die Corona-Situation wirkt bei veralteten Geschäftsmodellen zusätzlich als Brandbeschleuniger und so wurden einige mit unangenehmen Wahrheiten konfrontiert. Digitale oder agile Geschäftsmodelle können in dieser Welt erwiesenermassen besser bestehen als klassisch hierarchische Managementmodelle.

zu vollziehen. Es braucht ein Umdenken der gesamten Organisation. Das geht nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit und viel Commitment. Rückschläge müssen dabei in Kauf genommen werden. Der Change muss vom Management aus tiefster Überzeugung ausgelöst und schlussendlich von allen mitgetragen werden. Denn die Führungs-, Entscheidungs- und Arbeitsweise ist danach nicht mehr, was sie vorher war.

Das Leadership-Modell verändert sich hin zu einem Rollenmodell. Die Mitarbeitenden suchen sich ihre eigenen Rollen aus, die aber klar definiert sind. Den Rollen werden einzelne Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zugeordnet. So entscheiden die Mitarbeitenden über ihr eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, weshalb das System «selbstorganisiert» heisst.

Neues konsequent anpacken

Deshalb versuchen sich immer mehr Unternehmen, diesem Ruf der Zeit, zu dem auch selbstorganisierte Unternehmen gehören, anzupassen. Doch ein hierarchisch organisiertes Unternehmen in ein selbstorganisiertes zu überführen, bedeutet einen grossen Wandel

«New Work ist erstmal ein inneres Abenteuer, wo wir langsam lernen aus allem mechanischen Denken herauszukommen.»
Frédéric Laloux (1969), Autor des Bestsellers «Reinventing Organizations»

Spielregeln festlegen

Bevor es aber dazu kommt, ist das Management gefordert, die Spielregeln festzulegen. Diese sind wichtiger als in hierarchisch organisierten Unternehmen, in denen die Chefs die Spielregeln jederzeit nach ihrem Gusto anpassen können. Trotz der benötigten Regeln, die starr sein müssen, damit sich alle darauf verlassen können, wird das Unternehmen agil.

Grafik: Phasenmodell nach Kübler-Ross. Weiterentwickelt für den Change von Unternehmen wie bspw. im Wellenmodell von Dudley Linch / Paul Kordis (Lynch, Dudley; Kordis, Paul Delphinstrategien, Paidia Verlag, 1991)



Es kann sich schneller anpassen und flexibel reagieren. Gerade in Zeiten von instabiler Wirtschaftslage ist die schnelle Anpassungsfähigkeit ein gewichtiger Faktor.

In selbstorganisierten Unternehmen gibt es keine starre Hierarchie. Alle «Stufen» geben ihre Macht ab, die ihnen aufgrund des Organigramms im traditionellen Unternehmen zugeteilt wurde. Eine Stolperfalle ist beispielsweise die Rückfallgefahr. Ältere Führungskräfte sind mit ihrem Denken so stark im traditionellen Modell verankert, dass es kaum möglich ist, sie in ein selbstorganisiertes Unternehmen überzuführen, da sie dieses nicht loslassen können. Um sie und ihr Know-how nicht zu verlieren, gibt es Möglichkeiten, das System stufenweise anzupassen oder einzelne Abteilungen wie ein Laboratorium zu führen, wo man erste Erfahrungen in einem geschützten Umfeld sammeln kann. Dort werden beispielsweise neue Arbeitsmethoden für das Unternehmen evaluiert. Nicht jede Methode ist für jedes Unternehmen gleich geeignet. Seien dies Design Thinking Methoden oder Lego Serious Play. Wobei beide insbesondere drei Punkte wesentlich fördern: Agilität, Reflektion und die Sicht des Kunden.

Grundlegendes Verständnis fördern

Es ist nicht einfach aus einem über Jahre oder Jahrzehnte erfolgreichen Geschäftsmodell ausubrechen und alte Strukturen zu verändern. Dabei verschwindet Vertrautes meist zu schnell und Neues entwickelt sich zu langsam. Diese Spannungen gilt es auszuhalten und die Mitarbeitenden mit einer klaren Vision zu befähigen. Dabei geht es selten um einen langfristigen und detaillierten Fünf- oder Zehn-Jahresplan, sondern viel eher um eine Richtung und insbesondere um den Zweck. «Warum wollen wir als Unternehmen da hin?» ist eine einfache Frage, deren Antwort zu entwickeln eine wahre Knacknuss darstellt.

Jedes Unternehmen durchlebt schliesslich während der Veränderung diverse Phasen (vgl. Grafik). Um möglichst rasch in eine aktive Phase der Veränderung zu kommen, empfiehlt sich ein modernes Führungsverständnis so früh wie möglich zu entwickeln. Für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bedeutet das, dass sie insbesondere ihren Mitarbeitenden gegenüber aktiver auf Augenhöhe begegnen, Wertschätzung und Sinn vermitteln müssen. Natürlich entgegen hier viele, dass sie das bereits seit Jahren beherzigen. In vertieften Gesprächen wird festgestellt, dass dies nur eine Frage der Wahrnehmung ist. Mitarbeitende wollen schliesslich nicht nur ausführend tätig sein, sondern mitdenken und mitgestalten. Diesen Raum müssen Führungskräfte aktiv bereitstellen und die Kultur dazu entwickeln. Nur so werden kreative Kräfte freigesetzt und neue Denk- und Handlungsweisen fangen sich an zu etablieren. Es ist notwendig, dass die

Mitarbeitenden befähigt werden, Entscheidungen selbst zu treffen.

Die Firmenkultur ist die Basis

Es ist unterdessen überlebensnotwendig, schnell und iterativ zu reagieren. Wie Henry Ford meinte, «Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.» Zu wenige Führungskräfte nehmen sich dies vor und scheitern somit persönlich und stehen zusätzlich ihren Mitarbeitenden im Weg. Damit verhindern sie, dass die Firma das Potenzial ausschöpft und einen Wettbewerbsvorteil erreicht. Eine Führungsperson muss Situationen reflektieren und einen Diskurs zulassen. Es braucht eine Kultur, die Feedback zulässt und fördert. Was gestern noch falsch war, mag heute bereits richtig sein und was gestern korrekt war, kann heute falsch sein. Dass dies insbesondere für gestandene Führungskräfte aus der klassischen Managementlehre eine enorme Herausforderung darstellt, versteht sich von selbst. Daher empfiehlt es sich an der Firmenkultur aktiv zu arbeiten und sie nicht zu einer Randnotiz zu degradieren.

Digitale Kompetenz entwickeln

Die grosse Umwälzung findet also nicht in naher Zukunft irgendwann einmal statt, sondern wir sind bereits seit Jahren permanent mittendrin. Dabei gilt zu beachten, dass klassische Branchengrenzen kaum noch existieren. Wer sein Geschäftsmodell diversifiziert ausrichtet und mit aktueller Technologie abstützt, hat somit deutlich grössere Überlebenschancen.

Ein Patentrezept zur Digitalisierung gibt es leider nicht. Doch die Digitalisierung ist schon längst kein Trend mehr. Trotzdem ist sie für viele Vorgesetzte nach wie vor ein komplexes Thema und da neue Herangehensweisen notwendig sind, scheitern sie schon am Ansatz. Vielen Führungspersonen fehlt es am

Key Takeaways

- Erklären Sie das «Warum» – lassen Sie einen Diskurs zu
- Die Firmenkultur ist das Fundament – degradieren Sie diese nicht zur Randnotiz
- Schauen Sie über Ihre Branchengrenzen hinweg
- Lassen Sie Raum für Neues, Unbekanntes und Reflektion
- Fördern Sie interdisziplinäre Teams
- Schauen Sie nicht unbeteiligt zu. Involviere Sie sich!

Das Autorenteam



Iris Isenschmid und Kevin Klak unterstützen Unternehmen im Spannungsfeld der Digitalisierung.

Sei es im Beirat von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten oder ad interim in der Umsetzung von strategischen Initiativen. Sie sind Mitglied des Digitalrats, einem unabhängigen Netzwerk von Digital-Experten. www.digitalrat.ch

Bewusstsein für die Chancen und Risiken der Digitalisierung. Dieses Bewusstsein lässt sich nur bedingt kurzfristig aufbauen.

Hat ein Unternehmen keine oder nur wenige Mitarbeitende mit digitalen Kompetenzen, bedeutet das nicht automatisch, dass das Unternehmen die Digitalisierung nicht meistert. Insbesondere aufgrund der Halbwertszeit digitaler Technik und digitalen Wissens darf man durchaus die Frage stellen, welche Führungskräfte überhaupt in der Lage sein müssen, diesen Zyklen zu folgen.

Diskussion fördern

Um den Wandel erfolgreich herbeizuführen, empfiehlt sich beispielsweise die Etablierung eines Beirats. Ein Digital-Beirat unterstützt den Verwaltungsrat und die Geschäftsführung dabei, die erwähnten Regeln und Rollen zu definieren und regelmässig zu reflektieren. Er agiert so als Sparringpartner, ermöglicht eine neutrale Zweitmeinung und hat ein funktionierendes Netzwerk für pragmatische Umsetzungen.

Mit einem Digital-Beirat kann sich der gesamte Verwaltungsrat also über Chancen und Gefahren der Digitalisierung austauschen, neue Geschäftsmodelle, disruptive Technologien und alternative Arbeitsmethoden diskutieren. Auf oberster Führungsebene muss man sich früh mit aufkommenden Themen auseinandersetzen, damit das Unternehmen rechtzeitig eine Maturität entwickeln kann.

Gleichzeitig werden mit einem Digitalrat Denkmuster hinterfragt, was zu einer schrittweisen Veränderung führt, ohne dass die traditionellen Werkzeuge radikal verdrängt werden. Digitale Kompetenz wird so gemeinsam und aufs Unternehmen abgestimmt nachhaltig erarbeitet. <<