



12 Zukunftsthesen in Führung und Management – und 10 Antworten darauf

von Sonja Radatz

Führung und Management haben sich in den vergangenen Jahren gravierend geändert – und werden sich in den kommenden Jahren noch drastischer hin zu neuen Aufgaben verlagern.

Welche Zukunftstrends zeichnen sich – aus Sicht der Autorin – am Horizont von Führung und Management ab?

Und welche Antworten können darauf gefunden werden?

Das beschreibt Sonja Radatz in diesem Artikel.

1. Herausforderungen für Führungskräfte – 12 Thesen

These 1: Die Komplexität steigt weiter!

Die Halbwertszeiten der Entdeckungen, Erfindungen und des Wissens sinkt weiter kontinuierlich – jede Nanosekunde verändert sich weltweit so viel, wie wir nicht einmal in einem Jahr geistig verarbeiten könnten.

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie schon jetzt nicht mehr davon ausgehen können, die Dinge im Griff zu haben – und dass sie in Zukunft nicht einmal mehr den Überblick bewahren werden können. Delegation wird zu einem unbedingten Muss – nicht nur von Aufgaben, sondern auch von Wissen. Damit wird die Führungskraft von der inhaltlichen Expertin zur Prozessgestalterin, die dafür sorgt, dass das Wissen für alle ist – und jeder geordnet darauf zugreifen kann.

→ **Die Führungskraft als Delegierende und Prozessgestalterin**

These 2: Das globale Denken steigt weiter

Gelten die letzten 10 Jahre der Gestaltung einer weltweiten Kommunikation, so sind die nächsten 10 Jahre der weltweiten Zusammenarbeit gewidmet. „Netz oder nie“ ist eines der herausforderndsten Themen: Netzwerke müssen aufgebaut werden, aber nicht nur national, sondern auch global. Wissens- und Erfahrungsaustausch, gemeinsames Lernen, Kooperation in den Angeboten scheint sehr weit weg zu liegen, wird aber schon gemacht. Nicht zu vergessen: Aufstrebende Länder wie China, die die USA überrunden werden und innovativ denken wie keine andere Volkswirtschaft.

→ **Die Führungskraft als Networkerin und Ideengenerierende**

These 3: Unvorhersagbarkeit des Marktes

Es war einmal... dass Märkte vorhersagbar waren und Zahlen von der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben werden konnten. Wir merken schon heute, dass unsere Vorschau nicht eintritt – nicht nur in der Bank, sondern auch in den Wirtschafts- und Konjunkturdaten nicht, weder auf nationaler noch auf internationaler Ebene.

Die Herausforderung wird sein, mit der Unsicherheit erfolgreich umzugehen, anstatt diese zu negieren oder den Versuch zu machen, sie durch noch genauere Zukunftsforschung auszuschalten.

→ **Die Führungskraft als Unsicherheitsmanagerin**

These 4: Unplanbarkeit für das eigene Unternehmen

in engem Zusammenhang mit der Unvorhersagbarkeit des Marktes steht die Unplanbarkeit für das eigene Unternehmen. Viele Unternehmen verwerfen schon jetzt ihre Dreimonatsplanungen nach einem Monat (!) – manche haben die Planung bereits aufgegeben und konzentrieren sich viel mehr auf strategische Rahmenziele als auf Detailplanungen, und setzen auf

„Subsidiarität“ (die Dinge sollten jeweils dort erledigt werden, wo sie am besten als Verantwortung wahrgenommen werden können) in den unteren Ebenen.

→ **Die Führungskraft als Rahmenvorgebende**

These 5: Unsteuerbarkeit

Die meisten Steuerungsinstrumente haben ausgedient, weil die Zukunft schlicht nicht aus den Vergangenheitszahlen entwickelbar ist. Daher wird sich die Rolle des Controlling grundlegend wandeln – und damit auch die Controlling-Aufgabe der Führungskraft: Es wird nicht mehr darum gehen können, das Unternehmen zu steuern, sondern viel mehr darum, kontinuierlich neue Zukunftsszenarien in allen Ausprägungen zu entwickeln und das Unternehmen bzw. das eigene Team flexibel auf alle potentiellen Szenarien einzustellen.

→ **Die Führungskraft als Szenarienagentin**

These 6: Von der Merger-Bewegung zur Demerger-Bewegung

In den USA ist schon die Trendumkehr leicht bemerkbar, bei uns wird sie erst in den kommenden Jahren voll einsetzen: Es geht in Richtung Demerger. Warum? Weil die großen Einheiten schlicht zu groß waren und eine Titanic zwar rein äußerlich sehr imposant wirkt, sich aber wie wir wissen nicht optimal eignet, um sich im eisbergdurchsetzten Meer flexibel durchzuschlängeln. Kleinere Einheiten, in denen Veränderungen nicht nur propagiert werden, sondern auch stattfinden können – hoffentlich kommen sie bald. Führungskräfte, die Teams leiten, könnten schon jetzt ihre Teams auf „Veränderbarkeit“ prüfen – und kleinere, selbstverantwortliche Einheiten schaffen, wenn sie zur Ansicht gelangen, dass sie für die erfolgreiche Durchschiffung der Eismeere noch zu korpulent sind.

→ **Die Führungskraft als Schafferin flexibler Einheiten**

These 7: Das Kundenverhalten wird noch hybrider

Ja, sie können – das sehen wir an uns selbst. Wir können uns auf eines verlassen – dass wir uns in Bezug auf die Kunden auf gar nichts verlassen können. Die Schwierigkeit liegt insbesondere darin, dass wir nicht in Erfahrung bringen können, worauf die Kunden heute Wert legen (und schon gar nicht, worauf sie morgen Wert legen werden). Die Kunden lassen sich einfach nicht festlegen. Wenn sie allerdings zufrieden sind, kommen sie – immer wieder. Kundentreue ist also ein Zukunftsthema. Allerdings muss in jedem Beratungsgespräch aufs Neue herausgefunden werden, was dem Kunden (heute wieder) wichtig ist.

→ **Die Führungskraft als Propagatorin eines neuen Umgehens mit internen bzw. externen Kunden**

These 8: Die Preis-Qualitätsschere klappt immer weiter auseinander

Die Schere zwischen jenen Produkten und Leistungen, die „von der Stange kommen“ und daher eine geringe Qualitätsanmutung haben (was bedeutet, dass die Kunden immer weniger dafür bereit sind zu zahlen) und jenen, die maßgeschneidert erscheinen und daher hochgeschätzt und hoch bezahlt sind, wird immer größer: Für billige Massenprodukte und -leistungen werden immer geringere Preise bezahlt und für maßgeschneiderte Qualitätsprodukte und -leistungen immer teurere Preise. Die Frage ist nur: Was trennt die Spreu von Weizen? Und inwiefern müssen „Stangen-Produkte“ verändert werden, sodass sie zu echten Qualitätsprodukten werden? Dasselbe gilt natürlich auch für das gesamte Unternehmen: Wie kann aus dem Unternehmen ein Qualitätsunternehmen werden, das sich in jeder Handlung jedes einzelnen Mitarbeiters vom Mainstream abhebt (aus der Sicht des Kunden!)?

→ **Die Führungskraft als Qualitätsmanagerin**

These 9: Die Konkurrenz verändert sich

Die Konkurrenz ist schon heute eben nicht dort, wo man sie vermutet und gegen sie in das Schlachtfeld zieht – sondern an ganz anderen Orten. Oder anders ausgedrückt: Die Unternehmen der gleichen Branche verdienen natürlich nach wie vor entsprechende Aufmerksamkeit. Aber die größere Gefahr lauert anderswo – nämlich dort, wo Produkte und Leistungen des eigenen Unternehmens nachhaltig ersetzt oder sogar unnötig gemacht werden. Und dieser Trend wird sich verstärken: Maschine gegen Beratung, komplettes Telebanking gegen Bankbesuche, innovative Sparformen, die nicht mehr an der Bank, sondern an der Versicherung angesiedelt sind... das sind nur die Spitzen der Eisberge, die wir bereits jetzt sehen und erleben. Wer hier nicht den Markt gestaltet, bleibt außen vor.

→ **Die Führungskraft als innovativer Marktgestalterin und so Zukunftsgeberin für Mitarbeiter**

These 10: Keine Arbeit vs. Überarbeitung

Speziell in den höher verdienenden Hierarchiestufen gilt schon heute: Entweder sie haben zu viel – oder keine. Die Rede ist von Arbeit; und wir werden uns darauf einstellen müssen, dass sie uns entweder über alle Gebühren in Anspruch nimmt oder wir gar keine haben. Je höher der Spezialisierungsgrad, desto stärker ist dieser Trend spürbar. Und der Spezialisierungsgrad jedes Mitarbeiters nimmt täglich zu. Wer hier nicht rechtzeitig eine Schattenstruktur aufbaut, ist auf verlorenem Terrain – spätestens dann, wenn sich beim betreffenden Mitarbeiter die ersten Burnout-Symptome einstellen.

→ **Die Führungskraft als strategische Glätterin von Spitzen**

These 11: Führung wird virtuell

Wenn die Globalität steigt, die Hierarchien flacher werden und die Selbstverantwortung der Mitarbeiter steigt, dann haben Führungskräfte im Durchschnitt immer mehr Mitarbeiter zu betreuen – an einer immer

mehr steigenden Zahl an verschiedenen Orten. Die Face to Face – Führung nimmt dadurch rapide ab. An ihre Stelle tritt etwas, das wir „virtuelle Führung“ nennen könnten – Führung per Telefon, Mail, Videokonferenz, Telefonkonferenz... und in seltenen Fällen auch Face to Face. Dadurch muss Führung grundlegend anders und mit anderen Instrumenten gestaltet werden.

→ **Die Führungskraft als virtuelle Ansprechpartnerin**

These 12: Radikal sinkende Halbwertszeit der Mitarbeiterzugehörigkeit im Team

Permanente Umstrukturierungen tragen genauso dazu bei wie der immer häufigere Wunsch der Mitarbeiter, öfter den Arbeitsplatz zu wechseln – sei es im oder zwischen Unternehmen: Die durchschnittliche Halbwertszeit der Mitarbeiterzugehörigkeit im Team sinkt. Das bedeutet, dass permanentes Wissensmanagement notwendig ist – alles Wissen, das in Form von subjektiven Erfahrungen und Erfahrungswerten in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist, muss unmittelbar auch dem Team gegenüber expliziert und nutzbar gemacht werden, um nicht befürchten zu müssen, dass jeden Monat wertvollem Wissen der Garaus gemacht werden könnte.

→ **Die Führungskraft als Wissensmanagerin**

10 Antworten auf die Herausforderungen

1. Das Aufgabenspektrum verändern: Rahmen schaffen und Förderung/Forderung von Mitarbeitern

Wenn Führungskräfte ihre inhaltlichen Expertenaufgaben weitgehend abgeben, dann konzentrieren sie sich hauptsächlich darauf, einen passenden Rahmen für ihre Mitarbeiter zu schaffen und ihren Mitarbeitern zu ermöglichen, „in Turnieren erfolgreich zu sein“ (i. S. v. ihnen herausfordernde Turniere zu bieten und dafür zu sorgen, dass sie dort auch erfolgreich sein können).

2. Mehr Fragen stellen als Antworten geben

Wer nicht weiß, was kommt und noch weniger weiß, was der einzig richtige Weg sein könnte, der kann nur wenige Antworten geben und verlegt sich vielmehr darauf, Fragen zu stellen und alles vorhandene Wissen im Team zusammen zu holen, um gemeinsam eine möglichst für alle passende, wenn auch niemals „richtige“ Antwort zu finden.

3. Den praktizierten Führungsstil verlagern

Wenn Führung sich im Rahmen von vier Führungsstilquadranten bewegt (Entscheiden – antworten; Begleiten bei Unabänderlichem; Training – Information; Coaching i. S. v. Fragen stellen, damit der Mitarbeiter maßgeschneiderte Antworten findet), dann

verlagert sich der Führungsstil generell weg vom Entscheiden – Antworten hin zum Coaching.

4. Die Führungskraft als Sparringpartner

Steigende Selbstverantwortung beim Mitarbeiter aufgrund der geforderten Flexibilität und der vermehrte Zwang zur Delegation inhaltlicher Aufgaben führt dazu, dass die Führungskraft immer mehr zum Sparringpartner in inhaltlichen Gesprächen wird und die hierarchische Stellung an Bedeutung verliert.

5. Kontinuierlich den Rahmen neu schaffen

Veränderungsprozesse können nicht mehr nur ein Thema sein, das alle paar Jahre virulent wird. Es bedarf kontinuierlicher Veränderungsprozesse mit dem Ziel, den strukturellen Rahmen immer wieder in Frage zu stellen und gemäß der beobachteten Situation permanent neu zu gestalten.

6. Flexibilität und Selbstverantwortung schaffen

Davon spricht jeder – aber wer tut es so, dass die Mitarbeiter auch tatsächlich behaupten, genau diese zu haben? Selbstverantwortung schaffen heißt nicht nur delegieren, sondern letztendlich auch die Kontrolle aufgeben.

7. Die Betrachtung des eigenen Teams und der Mitarbeiter als nichttriviale Maschinen

Nichttriviale Maschinen sind entgegen den trivialen (etwa Kopieren, Computern, Autos) in ihrem Verhalten nicht voraussagbar. Wenn wir uns angewöhnen, sowohl das eigene Team insgesamt als auch die Mitarbeiter als nichttriviale Maschinen zu betrachten, dann hören wir auf, unsere Mitarbeiter von irgend etwas „überzeugen“ zu wollen oder sie irgendwohin bewegen („motivieren“) zu wollen, da wir erkennen, dass unsere Anstrengungen immer ins Leere gehen. Wir können unsere Mitarbeiter dann nicht mehr in Schubladen stecken, sondern müssen anerkennen, dass die Mitarbeiter sich täglich weiterentwickeln und ein viel größeres Handlungsrepertoire haben, als sie bislang gezeigt haben.

8. Besser Demotivation vermeiden als motivieren

Wenn wir uns auf die Rahmenschaffung beschränken und gleichzeitig davon ausgehen, dass menschliches Verhalten nicht voraussagbar ist, macht es wesentlich mehr Sinn, potentielle Demotivationen aus Sicht der Mitarbeiter zu vermeiden, als die Mitarbeiter ständig bewegen (motivieren) zu wollen.

9. Virtuelle Führungsinstrumente erlernen und nutzen

Wie schlechte Nachrichten virtuell passend transportiert, Aufgabenpakete abgestimmt, ein Ausgleich in der Zuwendung geschaffen oder unterschiedliche räumliche

Distanzen qualitativ ähnlich behandelt werden können, muss gelernt werden.

10. Neue Skills erlernen

1. Vom Vorbild → zum „Lethologen“ (Meister im Nichtwissen) und Sparringpartner
2. Vom Macher → zum Lasser
3. Vom Entscheider → zum Rahmengeber für Entscheidungsprozesse
4. Vom Planer → zum Schaffer von Flexibilität für maximale Eigenverantwortung
5. ...

Sonja Radatz

leitet das Institut für systemisches Coaching und Training und ist als Prozessberaterin, internationale Vortragende und Coach in Europa und China tätig. Autorin von „Beratung ohne Ratschlag“ (2001), „Evolutionäres Management“ (2003), ihres neuen Buches über Veränderungsmanagement (2005) sowie zahlreichen Buchbeiträgen und Fachpublikationen. Herausgeberin und Chefredakteurin der Zeitschrift „LO Lernende Organisation“. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik in Berlin verliehen.

Coachings bei ihr bzw. den anderen Coaches des Instituts kosten EUR 190,- (+ MwSt.) p. Stde. (60 Min.) Rechnen Sie mit ca. 1,5 Stunden für eine Lösung (wir brauchen keine Folgesitzungen). Spezialtarife bei 10- oder 20-Stunden-Blöcken für eine längere Coaching-Begleitung von Führungskräften!

Sonja Radatz hält 2006 folgende Seminare zur Thematik:

■ **Wenn Führung ansteht. Evolutionäres Management**
Mo. 06. – Mi. 08. November 2006 in Wien, Kosten: € 980

■ **Teamleitung „light“**
Di. 26. September 2006 in Zürich, Kosten: CHF 690

■ **Die Kunst, beim Leiten zu leiden**
Mo. 13. März 2006 (18.30 – 20.30) in Zürich, Kosten: CHF 79
Di. 04. Juli 2006 (18.30 – 20.30) in Wien, Kosten: € 25

■ **Evolutionäre Leadership in der Praxis**
Di. 02. Mai 2006 (19.00–22.30) in Basel, Kosten: CHF 79

■ **Trends in Management und Führung**
Mo. 29. Mai 2006 (19.00–22.00) in Basel, Kosten: CHF 79

■ **Matristisches Management**
Di. 20. Juni 2006 (18.00–21.00) in Wien, Kosten: € 25

Infos:

Institut für systemisches Coaching und Training

Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Lange Gasse 65, A – 1080 Wien

Tel. (0043) 1 409 55 66, Fax: (0043) 1 409 55 66 77

Web: www.isct.net, E-Mail: isct@isct.net