

Was Führungskräften wirksam und nutzbringend hilft Neue Führungskompetenzen entwickeln

Unternehmer, Topmanager und mittlere Führungskräfte sehen sich in den letzten Jahren mit immer neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert. So hat auch die jüngste WSFB-Erhebung ergeben, dass 57 % der Befragten die "Stärkung der Führungskompetenz" als eines der zukünftigen Themen ihres Unternehmens sehen.

Doch was genau sollen die Führungskräfte denn nun lernen, damit Sie besser auf die komplexen Herausforderungen der heutigen Zeit reagieren können? Unsere Überzeugung: Dies gelingt durch die Förderung des systemischen Denkens!

Hier soll nun nicht das systemische Denken an sich erklärt werden, sondern konkrete Hinweise für die Entwicklung von Führungskompetenzen gegeben werden. **Wichtig ist uns dabei der Aspekt, dass das systemische Denken im Management das normale Handwerkszeug einer Führungskraft ergänzt – und dieses nicht etwa ersetzt!**

Es folgen nun die Führungskompetenzen, die sich aus dem systemischen Denken ableiten und die direkt durch Entwicklungsmaßnahmen in die Alltagspraxis umgesetzt werden können. Natürlich ist es nicht in jedem Fall notwendig, alle Kompetenzen auszubauen – oftmals ist dazu ja in den Unternehmen auch gar nicht genügend Zeit vorhanden. Aber dazu später mehr.

Mentale Modelle erkennen

Unser Handeln – und das der anderen – wird durch persönliche Bilder und Glaubenssätze bestimmt: Unterschiedliche Menschen interpretieren die gleichen "objektiven" Fakten unterschiedlich! Das Erkennen und die Würdigung solcher mentalen Modelle ist die Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Handlungsoptionen.

Komplexität anerkennen

Unternehmen, Abteilungen und Teams sind komplexe dynamische und soziale Systeme, die sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen steuern lassen.

Vernetzt denken

Wer Teilprobleme isoliert betrachtet, kann trotz aller guten Absichten eine Katastrophe herbeiführen. Dazu ein oft beschriebenes Beispiel: In einem Entwicklungsland kann die Verbesserung der medizinischen Versorgung eine Hungersnot auslösen. Nämlich dann, wenn man vergisst, sich frühzeitig Gedanken über den bei gesteigerter Bevölkerungsdichte erhöhten Nahrungsbedarf zu machen.

Unsicherheiten aushalten

Es ist nicht vorhersehbar, was die Zukunft bringt. Und niemand kann wissen, wie sich ein Unternehmen entwickelt, wenn man mit bestimmten Interventionen (Handlungen) darauf einwirkt. Es gilt also, Unsicherheiten auszuhalten. Pläne sind deshalb nicht überflüssig – aber die Illusion, dass sie auf jeden Fall in Erfüllung gehen!

Mit Ambiguität umgehen

Gefordert wird aus Sicht der Führungskräfte oft die Quadratur des Kreises: Sie sollen schnell sein, aber auch Zeit für ihre Mitarbeiter haben. Sie sollen ihre Mitarbeiter coa-

chen, sie aber auch kontrollieren und für optimale Resultate sorgen. Sie sollen Ehrlichkeit vermitteln und gewieft taktieren. Es gilt also zu lernen, die Widersprüche auszuhalten, sie zu balancieren und je nach Situation mit neuer Priorität zu entscheiden. Kurz: Es geht um die Entwicklung von Ambiguitätstoleranz.

Eigeninitiative und Selbstorganisation fördern

34 % der Mitarbeiterressourcen (d. h. Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen) werden in den Unternehmen heute nicht zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt. Um dieses Potenzial zu aktivieren, gilt es, die Effektivität der Kooperation aller Beteiligten zu verbessern – z. B. durch die Delegation von Entscheidungsfreiräumen.

Rahmenbedingungen setzen

Steuern sollte eine Führungskraft hauptsächlich über den Kontext. Dies bedeutet beispielsweise Ziele zu vereinbaren, Budgets festlegen, Ressourcen zur Verfügung stellen usw., aber auch eine positive Stimmung im Unternehmen zu fördern.

Regeln vorgeben

Damit die Mitarbeiter ihre Freiräume wirksam nutzen können, benötigen sie klare Regeln – die "Do's" und "Dont's" für ihr Wirken. Dazu gehören auch die Themen Belohnung und Sanktionen.

Personal Mastery: Sich seiner Selbst bewusst werden

Um ein besseres Gefühl für die Auswirkungen des eigenen Handelns in komplexen Systemen zu bekommen und die eigenen Mentalen Modelle zu erkennen, hilft die Selbstbeobachtung: Was bewirke ich mit meinem Verhalten? Was kann ich ändern?

Fragen stellen

Der Abschied vom Glauben an die Allwissenheit: Da z. B. eine Führungskraft nicht wissen kann, wie ein Mitarbeiter am besten geführt wird, sollte sie ihn danach fragen und die Regeln gemeinsam mit ihm aushandeln

Konflikte zulassen

In einem Unternehmen oder in einem Team kommt es nicht darauf an, dass alle der gleichen Meinung sind. Vielmehr geht darum, ein Klima zu schaffen, in dem unterschiedliche Meinungen und Ziele offen ausgetauscht und die Unterschiede konstruktiv für die Zielerreichung des Unternehmens genutzt werden.

Sich Auszeit nehmen

Die wichtigste Grundlage zur Weiterentwicklung bzw. zum Lernen eines Individuums oder der Organisation ist die Reflexion. Dies bedeutet: sich Zeit nehmen, Abstand vom eigentlichen Handeln zu nehmen und über das eigene Tun nachdenken, sich dabei mit anderen austauschen und so aktives Wissensmanagement betreiben!

Aus Fehlern lernen

Aus systemischer Sicht ist auf Grund von Komplexität und Unsicherheit das Scheitern von Vorhaben quasi "normal". Durch eine entsprechende Einstellung der Führungskraft gelingt es, aus Fehlern zu lernen, anstatt sich in Schuldzuweisungen oder Selbstwürfen zu ergehen. Voraussetzung dafür ist, den unabänderlichen Prozess von Versuch und Irrtum zu akzeptieren.

Strukturierungskompetenz

Strukturierungskompetenz meint die Fähigkeit, die Übersicht über die Komplexität eines Vorhabens oder eines Projektes zu behalten und es in zeitliche und inhaltliche Teilprozesse zu zerlegen. Für diese können dann Arbeitsaufträge definiert und deren Zielerreichung vereinbart und kontrolliert werden.

Prozesskompetenz

Die Steuerung von Arbeits- Kooperations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen – und zwar unabhängig von den jeweiligen Inhalten!

Führung ohne disziplinarische Verantwortung

In den modernen Organisationsformen mit Netzwerkmanagement, Matrixorganisationen, Projektarbeit und virtuellen Teams kommt dem Thema „Führen ohne disziplinarische Führungsverantwortung“ immer mehr Bedeutung zu. Im Spannungsfeld der unterschiedlichen Interessen der Beteiligten sind Führungskräfte, Projekt- und Teilprojektleiter, Programm-, Prozess- und Relationship-Manager mit Aufgabenstellungen konfrontiert, die sich nicht mehr mit den einschlägigen Vorgehensweisen lösen lassen.

Organisationale Aspekte berücksichtigen

Das Ganze ist mehr als die Summe aller Einzelteile – diese Erkenntnis ist nicht unbedingt neu. Aber die Verinnerlichung und die Anwendung dieses Denkmodells auf die Analyse und die daraus resultierenden Aktivitäten erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten signifikant (und die liegt heute bei ca. 30 %!).

Die hier beschriebenen Kompetenzen lassen sich **nicht** in einem zweitägigen "Standardkursus" erlernen. **Voraussetzung sind stattdessen Zeit, Lernprozesse, die die Teilnehmer aktiv einbinden, und prozessorientierte didaktische Konzepte.**

Nicht in jedem Unternehmen findet sich die gleiche Ausgangslage: Es gibt Unternehmen, die sich aus sicherer Position für die Zukunft rüsten, andere befinden sich in komplexen Veränderungsprozessen und wiederum andere kämpfen um das nackte Überleben. **Deshalb startet die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden stets gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Analyse des Unternehmenskontextes und der Unternehmensrealität und die Definition von realistischen Entwicklungszielen – wir holen Sie dort ab, wo Sie stehen.**

Darauf aufbauend erstellen wir ein individuelles Entwicklungskonzept, das fokussiert die aktuellen Unternehmensziele unterstützt. Prinzipien des prozessorientierten Action Learnings, die Integration der Maßnahmen in die zentralen Geschäftsprozesse, modernste didaktische Konzepte und sinnvolle Erfolgskontrollen sind bei der Umsetzung für uns selbstverständlich.

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Johann Scholten Rainer Flake Hans-Werner Bormann GbR

65195 Wiesbaden

Aarstraße 1

fon 0611 157 66-10

fax 0611 157 66-22

wsfb@wsfb.de