

# sechsseiten

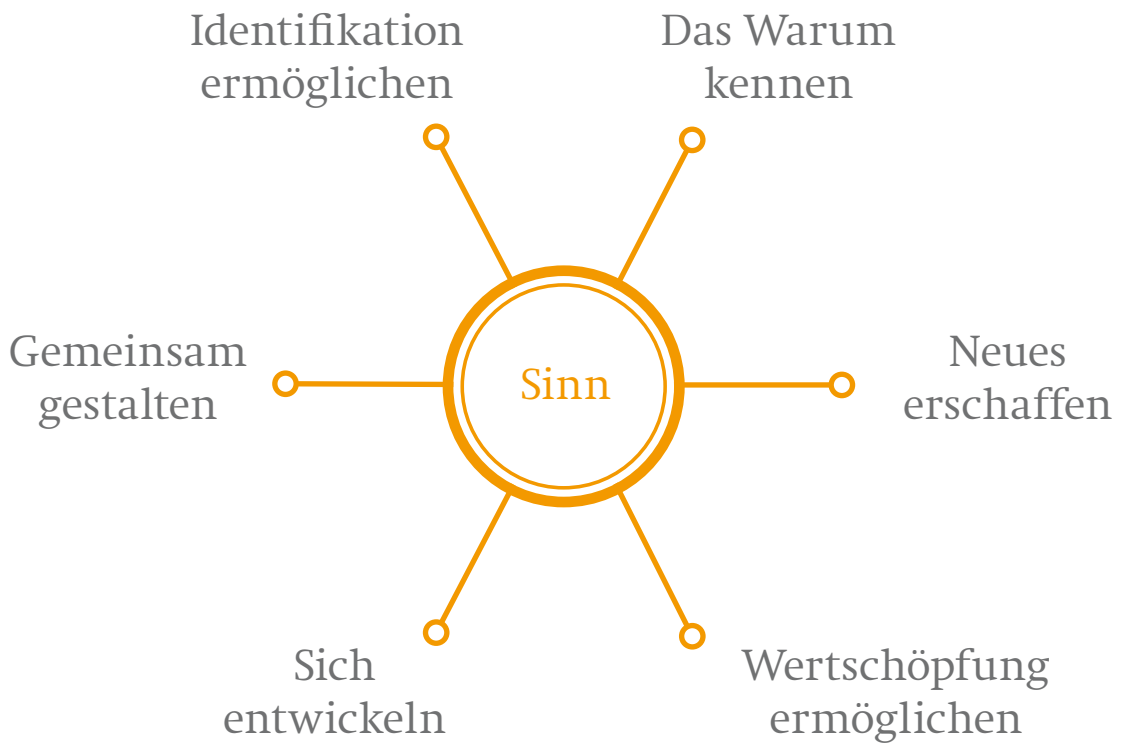
ORIENTIERUNG – ZUKUNFT VON FÜHRUNG | AUSGABE 07-6 | OKTOBER 2013

PROCESS<sup>1</sup>ONE

→ Mit Sinn in Führung gehen



## Was macht für Sie (persönlich) Sinn?



# Mit Sinn in Führung gehen

**Zukunft von Führung:** Das lässt vermuten, dass wir hier den ganz großen Bogen schlagen, ein fundamental neues Konzept vorstellen, eine gänzlich neue Sicht auf das Phänomen und die Funktion von Führung entwerfen und begründen wollen. Doch nichts liegt uns ferner als das. Denn Derartiges träfe weder unsere Beschreibung des Status quo von Führung (weil zu defizitär), noch unser Verständnis von Gestaltungsmöglichkeiten (weil kurz- und mittelfristig begrenzt). Vielmehr wollen wir versuchen, jene Aspekte zu fassen, die aus unserer Sicht als „theoretische Praktiker“ in Zukunft an Bedeutung für Führung – als essenzielle Funktion in Organisationen – zunehmen werden.

Für unseren kleinen Ausflug in die Zukunft von Führung bedarf es zunächst einer Beschreibung der gegenwärtigen Situation. Diese wird weder umfassend noch vollständig sein, sondern lenkt den Blick bewusst schlaglichtartig auf einige sich abzeichnende Entwicklungen, die unseres Erachtens in Zukunft bei der Gestaltung und Ausrichtung von Führung mitgedacht werden sollten.

## EFFIZIENZSTEIGERUNG IN DER SACKGASSE

Die kontinuierlichen Effizienzsteigerungsprogramme der letzten Dekaden haben ihren Grenznutzen erreicht oder bereits überschritten. Das eingesparte Kapital fließt immer seltener in die Entwicklung von substanziell Neuem. Clayton M. Christensen, Professor für Wirtschaftswissenschaften in Harvard und einer der führenden Köpfe auf dem Feld der Innovationsforschung, beschreibt in seinem für 2014 angekündigten Buch „The Capitalist’s Dilemma“ (in Auszügen zu lesen in der New York Times vom 3.11.2012), wie

problematisch diese Entwicklung ist. Denn wenn ein (zu) großer Teil des investierten Kapitals in Effizienzinnovationen gebunden ist, zwingt dieser Umstand Unternehmen, ihre Renditen genau aus dieser Art von Innovationen (die Christensen evolutionär nennt) zu erwirtschaften. Dadurch verringert sich gleichermaßen die Wahrscheinlichkeit für die Einführung von etwas substanziell Neuem (disruptive Innovationen).

Der Effizienzgedanke führt mancherorts zu einer Verknappung jener Ressourcen, die zur aufmerksamen Beobachtung von überlebenswichtigen Veränderungen in den Umwelten

und zu einer angemessenen Verarbeitung des Beobachteten notwendig wären. Organisationen laufen so Gefahr, in einen Tunnel aus eigenen Annahmen, Selbstbestätigung, Pfadabhängigkeit und Beschleunigung zu geraten. Es ist – angesichts weiterhin herrschender Volatilität und Unsicherheit in den Umwelten – fraglich, ob dieser Modus zukunftssichernde Antworten liefern kann. Dabei geht es nicht um eine Abwendung vom Effizienzgedanken, sondern darum, ein Sensorium, einen kommunikativen Raum zu entwickeln, in dem die Aspekte von Zukunftssicherung behandelt werden, die andernfalls womöglich unter die Räder der Effizienz kommen würden.

#### DAS LEID DES MITTLEREN MANAGEMENTS

Auf dem Weg zu schlanken Strukturen und mehr Effizienz empfohlen Managementgurus wie Tom Peters und Michael Hammer in den 90er-Jahren, das mittlere Management komplett abzuschaffen. Seither hat sich der Blick auf diese einstmals als Lehmschicht – oder je nach Ausmaß des Zynismus auch als Lähmschicht – bezeichnete Führungsebene deutlich verändert.

Heute ist unbestritten, dass diese Ebene einen wichtigen Beitrag in der Strategieumsetzung, Mitarbeiterführung und Erledigung anspruchsvoller Fachaufgaben leistet. Doch zeichnet sich seit einigen Jahren ein Bild ab, das unserer Ansicht nach nicht unbearbeitet bleiben darf, wenn Unternehmen ihre im mittleren Management verorteten vitalen Funktionen nicht dauerhaft schwächen wollen.

Führungskräfte des mittleren Managements sind hinsichtlich ihrer Gestaltungsmöglichkeiten zunehmend desillusioniert. Sie empfinden sich als abgekoppelt von der Unternehmensführung und verausgaben sich in den ihnen zugemuteten Spannungsfeldern; nicht selten unter Vernachlässigung privater Lebensbereiche.

Laut einer aktuellen Untersuchung der Boston Consulting Group sind Sackgassen in der eigenen Karriereentwicklung und eine unzureichende Karriereplanung in den Unternehmen weitere häufig genannte Belastungsfaktoren. Die Krise von 2008 hat zudem bis heute Spuren in der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft dieser Gruppe hinterlassen.

Diese Gemengelage trifft nun bald auf eine Generation nachwachsender potenzieller Führungskräfte, die genau hinschauen, was Organisationen auf diesen Positionen – schlimmstenfalls im Unterschied zu den im Rahmen von Employer-Branding-Initiativen erzeugten Erwartungen – tatsächlich zu bieten haben. Vor dem Hintergrund der Berufserwartungen dieser Generation (siehe auch sechsseiten 07-3 | Juli 2013) gilt es zu fragen, ob sich hier ein aus Unternehmenssicht hinreichend attraktives Bild für die umworbenen Vertreter der Generation Y abzeichnet.

#### REPERSONALISIERUNG VON FÜHRUNG

Ein weiterer zu beobachtender Trend ist die Wiederentdeckung von längst überholt geglaubten charismatischen Führungskonzepten. Während die Weiterentwicklung der situativen Ansätze aus den 70er- und 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts stagniert, macht das Konzept der Transformationalen Führung gerade wieder Karriere. Es fußt auf der Annahme, dass gelingende Führung die Werte und Einstellungen von Mitarbeitern positiv beeinflusst; und dass daraus Motivation, Leistungsbereitschaft und Verbundenheit mit dem Unternehmen erwachsen.

Auch wenn in diesem Ansatz die Bedeutung des Führungsklimas betont wird, sich Transformationale Führung einem Kulturelement gleich in die Organisation weben soll, so zielen doch die allermeisten (uns bekannten) Maßnahmen und Initiativen auf die Qualifizierung der Führungskräfte. Diese sollen

ihren Mitarbeitern Vorbild sein, Inspiration, intellektuelle Stimulation und Coaching bieten.

#### ANFÄNGE EINES PARADIGMENWECHSELS

Was für eine Entwicklung beginnt sich hier gerade abzuzeichnen? Möglicherweise Anfänge eines Paradigmenwechsels auf zwei Ebenen.

Wir beobachten auf der einen Ebene, dass die Bedeutung von Führung und deren Beitrag zur Zukunftssicherung stärker in das Blickfeld der Verantwortlichen rücken. Zugleich fühlt sich ein (zu) großer Teil der Führungskräfte alleingelassen und operiert am Rande der Belastbarkeit. Dabei nehmen die Anforderungen an Führung weiter zu. Inzwischen scheint jedoch die Einsicht zu reifen, dass ein immer Mehr an Rollenanforderungen nicht mehr leistbar ist; dass die Bewältigung und Ausbalancierung von Spannungsfeldern nicht mehr ausschließlich der Selbstverantwortung der Führungskräfte überlassen werden kann.

Dies führt zu einem Verständnis, das neben der Entwicklung individueller Führungsqualitäten auch die Entwicklung von Führung als Mannschaftsleistung (Führen als gemeinsame Leistung eines Managementteams) und als aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen für Führung (Prozesse, Regularien, Kommunikationsstrukturen) in den Blick nimmt.

Auf einer zweiten Ebene können die oben genannten Entwicklungen als ein Hinweis darauf verstanden werden, dass die Effizienz- und Renditemaximen der zurückliegenden Dekaden zu einem bislang wenig beachteten Verlust von Sinn und Bedeutung in Unternehmen geführt haben. Die Rückbesinnung auf sinnvermittelnde Führungskonzepte und die Sorge um die Attraktion geeigneter Persönlichkeiten für die Führungspipeline legen diesen Schluss nahe.

#### FÜHRUNG DER ZUKUNFT: SINN BIETEN UND AKTUALISIEREN

Da die nachrückende Generation verstärkt auf die Beantwortung individueller Sinnfragen und Identifikationsmöglichkeiten achtet, wächst derzeit die Differenz zu dem, was Unternehmen diesbezüglich zu bieten haben. Unternehmen (und Führung), die es schaffen, künftig in vielfältiger Weise Sinn anzubieten, werden demnach im Wettbewerb die Nase vorn haben.

Sinn ist die Quelle von Zugehörigkeit, Entwicklung und Leistung, ja, sogar von Macht, und zwar in dem Sinn, dass – bei ausreichendem Vorhandensein – die Austauschbarkeit als Arbeitgeber aus Arbeitnehmersicht drastisch abnimmt. Dabei ist zu bedenken, dass Sinn in Organisationen einen flüchtigen Charakter hat, sich gewissermaßen verbraucht. Sinn findet immer in der Gegenwart statt, kennt keine Vergangenheit und reicht nur bis zum nächsten Schritt in die Zukunft. Sinn muss also immer wieder aktualisiert werden.

Das macht deutlich: Führung der Zukunft muss mehr Sinn produzieren, als sie verbraucht. Als Produktionsorte kommen dafür nur Führungskräfte, Führungsmannschaften und die Organisiertheit des Unternehmens, in dem geführt wird, in Frage.

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2918211 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de) und unter [www.team-experts.de](http://www.team-experts.de).

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen  
Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de).



**Henning Keber**

geboren 1968,  
seit 2009 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Beratung und Begleitung in  
Personal-, Team- und Organisations-  
entwicklungsprojekten,  
Führungskräfteentwicklung,  
Change-Management-Prozesse,  
Coaching.