

Führung geht heute anders – stimmt das und wenn ja, wie anders?

Vortrag Prof. Dr. Bernd Okun, Führungs- und Veränderungsakademie DE VACTO am 14. Juni 2017 zum Fachkräfte-Symposium im Helmholtz-Zentrum.

Bernd Okun gründete 2004 die „Veränderungsakademie DE VACTO“ als Antwort auf den sich abzeichnenden Führungswandel (ab 2009 „Führungs- und Veränderungsakademie“). Seitdem hat sein Team über 10.000 Führungskräfte nach einem innovativen Trainingskonzept ausgebildet und das Konzept ständig weiterentwickelt. Die durchgehend positiven Rückmeldungen bestätigen sie, auf einem guten Weg zu sein. Auf diese Erfahrungen stützt sich der Vortrag.

Dass Führung heute anders geht, wird zwar kaum noch angezweifelt, aber ...

... vielen fällt schwer, das zu akzeptieren. Sie waren und sind doch bisher erfolgreich. Ginge Führung anders, was machen sie dann falsch? Bemerkten sie das nur nicht? Das lässt viel Führungskräfte (und Führungsentwickler) zögern, sich auf eine neue Führung einzulassen. Sie spüren noch keine richtige Not, ihre Führung zu ändern.

Wenn Führung heute anders geht, was war dann an der bisherigen Führung falsch?

Nichts oder nicht allzu viel. Vielmehr haben sich die Bedingungen von Führung grundlegend und in hohem Tempo geändert. Lange sah es auch so aus, als ob nur immer neue Aufgaben hinzukommen und wir uns „nur“ *noch* mehr anstrengen müssten. Darauf, auf diese „Heroische Führung“ mit ständiger Verfügbarkeit zu hat die neue Generation keine Lust mehr.

Mittlerweile zeigt sich: Ständiger Wandel, wachsende Komplexität, sinkende Planbarkeit, schmale und hohe Zeitfenster und das Gefühl zunehmender Überlastung verlangen ein anderes Herangehen.

Diese neuen Bedingungen haben wir der Kürze halber in dem Begriff „**Welt 2**“ zusammengefasst. Die Welt 2 folgt auf die bisherige „**Welt 1**“, die für robuste Märkte, überschaubare Innovationen, stabile Organisationen und klar definierte Aufgaben stand. Darauf war auch das alte Führungsmuster zugeschnitten.

Die Welt 2 ist nicht aufzuhalten und stößt uns allen zu.

Sich auf sie einzustellen, ist kein Wahlfach, sondern sichert Zukunftsfähigkeit. Sonst bleibt Führung zurück, statt voran zu gehen, ihr Aufwand geht in die Höhe, ihre Wirkung sinkt. Ein Unding.

Die Welt 2 ist wesentlich führungsaffiner und verlangt neue Professionalität. Zum Beispiel im Umgang mit dem Dilemma, Effizienz unter „disruptiven“ Bedingungen zu sichern. In der Logik der Effizienz brauchen wir klare Standards, die der Logik ständiger Veränderungen schnell im Weg stehen.

Ähnliches passiert bei Entscheidungen: Die Abschätzung ihrer Folgen sinkt, trotzdem muss schnell und komplexitätsgerecht entschieden werden. Oder Strategien: Ohne Strategie haben wir in turbulenten Zeiten keine Chance, doch genau die werden immer schwieriger.

Auf die alte Weise, mit nur ein paar Schippen mehr obendrauf, wird das nichts. Das verlangt einen grundlegenden Wandel, einen Paradigmenwechsel von Führung - ihre Umstellung auf Welt 2. Das erfordert Investment in Führung, schon wegen ihrer Hebelwirkung, die in Welt 2 deutlich zunimmt.

Die Schere zwischen neuen Anforderungen und alter Führung wächst. Viele Klagen haben hier ihren Ursprung: Lehmschichtsyndrom, Sisyphosgefühl (es ändert sich doch sowieso alles wieder, warum sich da engagieren?), Ausweichen von unangenehmen Konflikten durch Eskalation nach oben, sinkende Führungsakzeptanz bei gut ausgebildeten Fachkräften, Ausweichen vor Anforderungen.

Das Auseinanderklaffen der Schere sorgt für „paradoxe Überforderungen“, die bis zu zwei Drittel der Führungs- und Arbeitskraft vernichten - ein „Schneller Brüter“ für Burnout, der sich erst mit dem Übergang zu einer Welt 2-gerechten Führung selbst abschaltet.

Sind die Führungstrainings auf der Höhe der Welt 2?

Leider nicht unbedingt. Die paradoxen Überforderungen treiben die Nachfrage nach Trainingsthemen in die Höhe, die die Folgen fehlender Umstellung auf Welt 2-gerechte Führung mildern sollen, statt sie voranzutreiben: Wie Umgang mit Stress, schwierigen Mitarbeitern, Konfliktmanagement, BGM, Zeitmanagement und Work-Live Balance. Diese Trainings nähren die Illusion, mit einfach noch mehr Anstrengung, noch mehr Stresstoleranz der Welt 2 beizukommen.

Wir brauchen stattdessen Trainings für den Umgang mit steigender Komplexität, wachsender Ungewissheit und Verunsicherung bei hohem Entscheidungsdruck. Oder dafür, wie bei ständigen Veränderungen, aber wachsender Veränderungsmüdigkeit Mitarbeiter und Führungskräfte motiviert werden können.

Auch klassische Führungsthemen sind neu zu konzipieren. Wie kommuniziert Führung, wenn während der Arbeit immer mehr über die Arbeit kommuniziert werden muss, die Zeit dafür knapper wird, aber die Anforderungen an Mitdenken, Verlässlichkeit und Eigenverantwortung rapide steigen?

Wir brauchen Trainingsformate, die die Umstellung auf eine Welt2-gerechte Führung forcieren, statt verhindern.

Was heißt eigentlich Umstellung der Führung?

Was Umstellung bedeutet ist oft unklar. Der Begriff löst Vorurteile aus, manche machen es sich damit auch zu leicht.

Umstellung ist *kein kompletter Austausch* alter gegen neue Führung, sondern ihre Neuausrichtung, auf die Welt 2. Vieles, was sich früher bewährte, bleibt und fügt sich in das neue Führungskonzept ein. Neues kommt hinzu und Manches, wie z. B. Kommunikation bekommt einen deutlich höheren Stellenwert. Das ist ein beherrschbarer Prozess.

Die Umstellung auf neue Führung ist auch nicht mit *einigen Add Ons* getan und alles andere kann so bleiben, wie bisher. Wir brauchen weniger Dazu-, sondern Umlernen.

Es geht auch nicht um *On Tops*, um Zusätzliches obendrauf für so schon gestresste Führungskräfte, sondern umgekehrt: Mit der Umstellung zeigt sich das Paradoxe vieler Überlastungen, die überkommenen Führungsmethoden geschuldet waren und sich mit der Umstellung schnell erledigen.

Schlimm wäre auch, die Umstellung von Führung mit der Umstellung auf ökologische Landwirtschaft zu vergleichen. Dort braucht es naturgemäß viel Geduld, dauert einige Jahre und die ersten Ergebnisse sind bescheiden.

Der Führungswandel muss demgegenüber von vielbeschäftigten Chefs gern angenommen werden, schon mit den ersten Schritten funktionieren und ihre Führungsrendite sofort erhöhen. Führung muss mit dieser Umstellung schlanker werden, entlastet und dabei an Führungsstärke deutlich zugewinnen.

Geht das überhaupt, Führung nachhaltig zu verschlanken, zu entlasten und stärker zu machen, bei laufendem Betrieb und sofortigem Mehrwert?

Das geht sehr gut. Dafür setzen wir auf Kernthemen, systemische Verstärker und „Speedlearning“. Was ist Speedlearning? Es gibt überall Ansatzpunkte (H. Haken spricht von „Ordnern“), die die Umstellung auf ein neues Herangehen sehr erleichtern und, einmal in Gang gesetzt, verstärken.

Wir trainieren an solchen Ansatzpunkten, an Inhalten und Themen, die auf den gesamten Führungsprozess ausstrahlen, eine starke Umstellungsdynamik entfachen und Lust, sich darauf einzulassen.

Dazu gehört, das Training an Fallsupervision zu binden: Wir trainieren an aktuellen, wichtigen aber schwierigen Fällen der Trainingsteilnehmer, die sie sofort voranbringen. Dadurch geht das Trainierte schneller in die eigene Führungspraxis ein, die Trainingsrendite ist hoch und hält lange an. Der Mehrwert ist für alle Trainingsteilnehmer sehr hoch. Es geht spannend zu, abschalten kann man gar nicht.

An einigen Themen hatte ich erläutert, wie das funktioniert, wie wir z. B. die neuen Anforderungen an Kommunikation behandeln, wie wichtig es ist, „strategischer Begeisterung zu wecken, dass es darum geht, nach „Fernsehern“ zu suchen, die den Umstellungsprozess beschleunigen oder wie Sie sehr schnell die Veränderungsmüdigkeit Ihrer Mitarbeiter in hohe Veränderungsbereitschaft verwandeln können. Immer mit dem Anspruch *Verstehen geht vor Handeln*.

Machen Sie sich gern selbst ein Bild davon in unserem offenen Chefkurs. Wir können viel erzählen. An Ihren eigenen Trainingsfällen werden Sie sehr genau überprüfen können, was das bringt, welche Möglichkeiten sich Ihnen damit erschließen und was Sie sich damit an Zeit, Energie und Ärger ersparen.

Vielen Dank für Ihr Interesse.

Im September erscheint voraussichtlich das Buch zum Thema:

Bernd Okun, Joachim Hoppe: die große Führungskrise. Ein Manifest Neuer Führung. Springer Verlag.