

MENSCHEN

Talente begeistern

Isabell Welpé

Zusammenarbeit

■ *Unternehmen brauchen neue Führungsmodelle. Es liegt an den Managern, ihre Organisation zukunftsfähig zu machen.*



urch die Digitalisierung entstehen völlig neue Geschäftsmodelle und Wettbewerber, Plattformen ohne physische Güter wie Uber und Airbnb laufen klassischen Unternehmen den Rang ab, die Wettbewerbsvorteile einst etablierter Organisationen erodieren – zum Beispiel die Regulierungsdichte, die Kapitalstärke oder die Kundenbasis. Innovationszyklen werden kürzer, die Geschwindigkeit nimmt insgesamt zu.

Unternehmen brauchen daher nicht nur neue Geschäfts-, sondern auch neue Organisations- und Führungsmodelle. Führungskräfte haben es selbst in der Hand, ihre Organisation zukunftsfähig zu machen – wenn sie sogenannte Defaults festlegen, also Normalzustände und Standardvorgehensweisen.

Wie das funktionieren kann, lässt sich am Beispiel der Organspenden aufzeigen. Deutschland und Dänemark haben vor einigen Jahren einen „Opt-in Default“ festgelegt: Die Menschen müssen sich aktiv zur Organspende bereit erklären. Die Folge dieser Entscheidung ist allerdings, dass die Organspenderaten hierzulande etwa 90 Prozent niedriger liegen als in Österreich oder Frankreich. Diese Länder haben sich für einen „Opt-out Default“ entschieden. Heißt konkret: Die Menschen müssen aktiv werden, wenn sie kein Organspender sein möchten.

Aber wie können solche Defaults bei der digitalen Transformation von Unternehmen helfen? Vor allem durch fünf Prinzipien.

1. Agilität statt Stagnation: Anstatt auf Bisherigem zu beharren, müssen Unternehmen sich schnell und dynamisch an veränderte Umstände anpassen, aber genauso aktiv Veränderungen initiieren. Dazu ist Ambidextrie vonnöten – die Kombination aus Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem). Sie verankert im Unternehmen Flexibilität und Stabilität.

2. Disruption statt Adaption: Während bisherige Innovationen durch sukzessives Anpassen vorhandener Produkte und Dienstleistungen entstanden sind, müssen Unternehmen nun radikales Umdenken zu ihrer Maxime machen. Sie müssen nicht nur technische, sondern auch organisatorische Innovationen hervorbringen – und bei Innovationen vor allem auch an völlig neue Geschäftsmodelle denken.

3. Iteration statt Perfektion: Produkte und Dienstleistungen schnell auf den Markt zu bringen, Feedback von Nutzern frühzeitig zu er-

halten und bei Bedarf sofort nachzubessern – diese Fähigkeiten sind essenziell. Das Streben nach Perfektion ist durchaus menschlich und verständlich – in den meisten Branchen jedoch kontraproduktiv. Zumindest dann, wenn neue Produkte schnell auf den Markt kommen sollen und Fehler nicht sicherheitsrelevant sind.

4. Lernen aus statt Tabuisierung von Fehlern: Unternehmen müssen eine offene Fehlerkultur etablieren, die systematische, also aus Unachtsamkeit entstehende Fehler zwar weiterhin unterbindet – unsystematische, also trotz Gewissenhaftigkeit entstehende und unvorhersehbare Fehler jedoch nutzt, um aus bisherigen Misserfolgen zu lernen.

5. Öffnung statt Restriktion: Produkte und Dienstleistungen können den individuellen Ansprüchen der Kunden nur noch dann genügen, wenn starre Bereichsgrenzen aufgebrochen und bislang geschlossene Unternehmensgrenzen geöffnet werden. Etwa durch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Co-Creation mit Kunden oder Kollaboration mit Wettbewerbern.

Für die Umsetzung dieser neuen Default-Modi braucht es eine zeitgemäße Führungskultur. Die IBM Global CEO Survey, für die mehr als 1500 Geschäftsführer befragt wurden, identifizierte bereits im Jahr 2010 Kreativität als wichtigste Eigenschaft von Führungskräften. Denn sie ermöglicht unter anderem den souveränen Umgang mit Komplexität. Doch eine aktuelle, mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderte Umfrage von Tanja Schwarz Müller zeigt: Durch die Digitalisierung gewinnen vor allem jene Führungsverhaltensweisen an Bedeutung, die Talente für das Unternehmen gewinnen. Und die es möglich machen, dass diese ihr Potenzial voll ausschöpfen. Auch hierzu gehören fünf Pfeiler.

1. Demokratie und Partizipation: Um relevantes Wissen und Ideen sammeln zu können und in Entscheidungen mit einzubeziehen, müssen Führungskräfte ihre Angestellten partizipieren lassen, Macht zulassen und unbürokratische Entscheidungen ermöglichen.

2. Inspiration und Motivation: Für Führungskräfte wird es wichtiger, andere zu überzeugen und zu inspirieren, statt zu überreden und anzuordnen. Dazu gehören Führen in Netzwerken ohne Weisungsbefugnis, gemeinsame Ziele sowie die Identifikation mit dem Unternehmen.

3. Vertrauen und Eigenverantwortung: Zunehmende Komplexität und Anforderungen an originelle Lösungen machen es schwer, Ziele vorzugeben und langfristig zu planen. Statt Festlegungen im Arbeitsvertrag oder in Zielvereinbarungen wird die Auswahl und Sozialisation von kompetenten und autonom agierenden Mitarbeitenden relevanter.

4. Konsequente Ergebnisorientierung: Führungskräfte müssen sich von der bislang beliebten Präsenzkultur verabschieden. Wann und wo Mitarbeitende arbeiten, spielt eine untergeordnete Rolle. Was zählt ist, inwiefern sie ihren Beitrag zum Unternehmen leisten.

5. Vernetzung: Um innovative Lösungen zu finden, ist das Denken über Bereichsgrenzen hinweg erforderlich. Silodenken, also stark abteilungsbezogenes Denken, erschwert die Entstehung bahnbrechender Ideen. Führungskräfte müssen sich daher selbst stark vernetzen, diese Netzwerke aber auch ihren Mitarbeitenden zur Verfügung stellen und sie zur Kollaboration in wechselnden, diversen und abteilungsübergreifenden Teams ermutigen.

Isabell Welp ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München.

Tanja Schwarz Müller ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München.