

## BYE BYE SEVENTIES

### WORAUF FÜHRUNGSENTWICKLUNG HEUTE ANTWORTEN BRINGEN MUSS

Dr. Ruedi Schwarzenbach und Dr. Willi Fehlmann, Partner

*Die heutige Führungsentwicklung läuft in vielen Organisationen den Bedürfnissen der Linie hinterher. Virtualisierung, Sinnsuche und veränderte Motivationstreiber sind einige wesentliche Tendenzen, auf die konkrete Antworten fehlen. Die Konzepte der 70er Jahre sind überholt. Die adäquaten Antworten müssen unternehmensspezifisch entwickelt werden. Dazu braucht es das Management, HR und den Anbieter.*



### HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE FÜHRUNG

Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für Resultate und Teams. Sie haben es nicht leicht heutzutage

- Motivation und Engagement haben sich verändert. **Hierarchischer Status zählt nichts mehr.** Gesucht werden Möglichkeiten sich zu Engagieren und Resonanz.
- Die Kapazitätsgrenzen im Umgang mit der **Veränderungsgeschwindigkeit** sind erreicht.
- Fachliche **Erfahrungen** schmelzen im raschen technologischen Fortschritt dahin.
- Die jüngeren Mitarbeitenden sind **mit den neuen Techniken aufgewachsen** und können darauf spielen.
- **Teams** sind weltweit regional verteilt, und arbeiten **virtuell** miteinander.
- Unternehmensfunktionen differenzieren sich zunehmend aus, keiner weiss mehr wer was macht.
- Und überall braucht es Konzepte und Projekte.

Diese Erkenntnisse sind nicht grundlegend neu, aber die aktuellen Ausbildungen für Führungskräfte geben darauf die gleichen Antworten wie 1970. Die Inhalte der Programme haben sich kaum verändert.

### MOTIVATION UND ENGAGEMENT NEU GESTALTEN

Heutige Performance Management Systeme gehen von der Prämisse aus, dass Leute nur mit entsprechenden Anreizen motiviert arbeiten. MbO, Incen-

tive Programme, Renumerationssysteme etc. sind das Ergebnis davon.

Heute sind allerdings zwei Tendenzen zu beobachten:

- Es gibt Mitarbeitende, die gute Arbeit leisten, ohne sich dafür zu begeistern. Sie akzeptieren die KPIs und Ziele, studieren an der Uni für Credits - schlicht weil die Rahmenbedingungen so gesetzt sind.
- Eine andere Gruppe von Mitarbeitenden will sich engagieren. Diese Mitarbeitenden suchen Themen für ihr Engagement. Sie wollen etwas in Gang setzen, mit andern zusammen etwas bewegen. „Selbstwirksamkeit“ und „Community“ sind die beiden Zauberwörter.

### UNTERNEHMENSUMFELD OHNE GRENZEN

Die Welt kennt keine Grenzen mehr, weder staatliche noch betriebliche. Heute ist Wissen global verfügbar. Supply ist in vielen Branchen grenzenlos und technisch führbar. Die Globalisierung und Virtualisierung der Unternehmenstätigkeit stellt neue Anforderungen an die Flexibilität und Agilität des Managements. Zudem wird spätestens jetzt sichtbar, dass „das Management“ nicht in der Lage ist die Komplexität des Umfeldes und des Marktes sinnvoll aufzunehmen und zu verarbeiten. Dazu ist die ganze Organisation gefordert.



## WAS TRÄGT DAS MANAGEMENT DEVELOPMENT BEI?

Management Development in Unternehmen hat die Kontinuität der Besetzung von Führungspositionen zum Ziel. Talentmanagement, Nachfolgeplanung, Entwicklungsprogramme sind die Instrumente. Heute fokussiert man in den Entwicklungsprogrammen auf Strategieentwicklung, Prozessmanagement, Zielvereinbarungen, Teamführung, Konfliktmanagement, usw. alles, was sich in den 70-er Jahren etabliert hat. Einiges davon wird wichtig bleiben, aber Manager erfolgreicher künftiger Firmen müssen viel Neues dazu lernen. Sie werden die Fähigkeit haben, ohne Hierarchien und mit Selbstorganisation zu arbeiten. Sie werden noch viel mehr unternehmensübergreifend tätig sein und mit Vertrauen arbeiten, und sie können die unterschiedlichsten neuen Tools gekonnt einsetzen, um schnell und effektiv zu sein.

### ALLE MÜSSEN SICH ENTWICKELN

Management Development darf nicht mehr auf jüngere Führungskräfte begrenzt werden. Alle müssen lernen – am besten gemeinsam. Wenn jemand mit 55 noch führen will, dann muss er sich mit dieser virtuellen Welt auskennen. Sonst ist er oder sie unwirksam und kann die Leute auch nicht motivieren. Jünger Führungskräfte müssen aber auch mit der realen Diversität umgehen lernen. Sie müssen die Virtualität der Führung reflektieren und nicht wie unbedarfte Facebookanwender darin leben.

••→ **Gemeinsam lernen - Alt und Jung, Status- und Beitragsorientierte**

Die Führungsentwicklung muss die neuen Realitäten der Unternehmensführung aufnehmen und auch mit neuen Methoden vermitteln.

### ANDERE INHALTE

Welches sind die Berührungspunkte der Mitarbeitenden mit der Führung und was erleben die beiden? Aus dem Unterschied des Führungsalltags und dem Ideal ergibt sich der Entwicklungsbedarf im der spezifischen Unternehmen mit der je eigenen Kultur. Ziele eines solchen Programms können dann sein:

- Die Teilnehmenden sind fähig Engagement zu erzeugen und Selbstwirksamkeit zu fördern.
- Sie kennen die verschiedenen Techniken und Tools, um mit Komplexität produktiv umzugehen.

- Sie entwickeln kreativ innovative Strategien indem sie Trends mittels Szenarien untersuchen und systemisch analysieren.
- Sie sind in der Lage, konkrete Resultate mittels virtuellen Techniken zu erreichen: Einsatz von virtuellen Brainstormings, Plattformen, Social Media.
- Sie können virtuelle Teams bilden und führen, so dass diese produktiv sind und ein Wir-Gefühl entwickeln.
- Sie kennen die Methoden und Instrumente der 70-er Jahre und können die wesentlichen Elemente einsetzen (z.B. Empathie in einem Mitarbeitergespräch).
- Die Teilnehmenden sind vorbereitet, mit Unsicherheit umzugehen, unerwartete Veränderungen anzunehmen und produktiv zu nutzen. Sie fühlen sich sicher in einer komplexen Veränderungs-welt.



### ANDERE FORMEN UND METHODEN

Genauso wie die Führungskräfte sind die Trainer gefordert. Statt Einheitskost zu verabreichen, müssen sie flexibel auf die Bedürfnisse eingehen. **Den traditionellen Trainer und Guru gibt es nicht mehr.** Wissen generiert man über Internet und Communities, sowie mittels Inputs von internationalen Fachleuten (auch virtuell). Wesentlich ist, dass man lernt, wie Wissen geteilt und für die Gruppe nutzbar gemacht wird.

Die Kursleiter werden zu Facilitators. Sie kennen ganz unterschiedliche Vorgehensweisen und Tools. Sie regen an, zeigen Möglichkeiten auf, und die Gruppe entscheidet über den Weg. Jeder Schritt wird reflektiert und Lessons learned werden festgehalten, resp. im nächsten Schritt angewendet.

Der Aufbau von Entwicklungsprogrammen entlang der „Employee journey“ – entlang der Interaktion von Führungskräften mit Mitarbeitern, Kollegen und Chefs - bietet die Gewähr relevante Inhalte zu bearbeiten und gleichzeitig die Organisationskultur gezielt zu steuern und zu stärken.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Konzeption und Durchführung von MD-Programmen.

Weitere Informationen zum Thema finden Sie unter <http://www.igag.ch/de/p141000330.html>

*Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website [www.improvementgroup.ch](http://www.improvementgroup.ch)*