

Frontscheibe oder Rückspiegel?

Der Werkzeugkasten der Führungskraft 4.0

Nicht nur Produkte oder Unternehmen durchlaufen auf dem Weg zur Industrie 4.0 bestimmte Reifegrade – eine vergleichbare Entwicklung machen auch Führungskräfte durch. Bei der Transformation geht es vor allem darum, Informationen aus den richtigen Quellen vorausschauend zu verarbeiten, um auf dieser Basis sinnvolle Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

Harald Hagmayer

© stock.adobe.com/zhudifeng

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.



Wirklich herausragende Führungskompetenzen waren schon immer eine Herausforderung – auch vor dem digitalen Wandel. Die erste industrielle Revolution brachte im Eisenbahn- und Schiffsbau die Anforderung, viele angelernte Menschen zu führen. Die Antwort der Führung auf die Massenfertigung der zweiten industriellen Revolution war die Akkord- und Fließbandarbeit nach dem Konzept des Taylorismus, einer neuen Art arbeitsteiliger Betriebsführung, bei der Planung und Ausführung systematisch getrennt wurden. Industrie 3.0 bot mit der Computerisierung wiederum neue Möglichkeiten, Unternehmen effizient zu steuern.

All diesen Phasen war eines gemeinsam: Führungskräfte als legitimierte „Vorgesetzte", die in ihrer Führungsverantwortung mit Macht ausgestattet sind und „ihre" Mitarbeiter arbeitsfähig machen. Erst die vierte industrielle Revolution rüttelt an diesem Führungsverständnis. Der damit einhergehende Kontroll- und Machtverlust bedeutet für die Führungskräfte einen Paradigmenwechsel und zwingt sie, sich selbst einer Revolution zu unterziehen: hin zur Führungskraft 4.0.

Agil und stabil – ein Widerspruch?

Die Herausforderung einer Führungskraft 4.0 besteht darin, die Orientierung nicht aus der Vergangenheit abzuleiten, sondern in der Zukunft zu suchen. Dabei ist es hilfreich, sich von dem Schein-Dilemma zwischen Agilität und Stabilität zu befreien: Viele glauben, sich entscheiden zu müssen zwischen Geschwindigkeit und Flexibilität auf der einen Seite sowie Stabilität und festen Strukturen auf der anderen Seite. Die Realität bestätigt: Beide Seiten sind gleichermaßen notwendig. Führungskräfte, die in der Zukunft erfolgreich sein werden, schaffen es, beide „Polaritäten" in Einklang zu bringen. Sie sind sowohl stabil – also belastbar, zuverlässig und sicher – als auch dynamisch – also schnell, kreativ und adaptiv.

Das schaffen erfolgreiche Führungskräfte, indem sie erkennen, was im dynamischen Wirkungsumfeld stabil bleibt. Wer Visionen vermitteln kann und Werte vorlebt, der schafft in einem komplexen und scheinbar unplanbaren Marktumfeld einen „Pfad" mit stabilen Orientierungspunkten. Ein verständliches, langfristig stabiles Bild von der Zukunft ist die Voraussetzung, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zum Ganzen erkennen und davon abgeleitet überschaubare Teilziele und Maßnahmen formulieren können.

Die Umsetzung der zielgerichtet definierten Beiträge und Anforderungen kann schnell, kreativ und adaptiv im Rahmen der aktuellen Möglichkeiten erfolgen. Die Kunst bei der Realisierung anspruchsvoller Ziele besteht darin, die stabile langfristige Ausrichtung in einen produktiven Zusammenhang mit dem Tagesgeschäft zu bringen, bei dem man oft nicht einmal die nächsten 24 Stunden vorhersehen kann. »»

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.

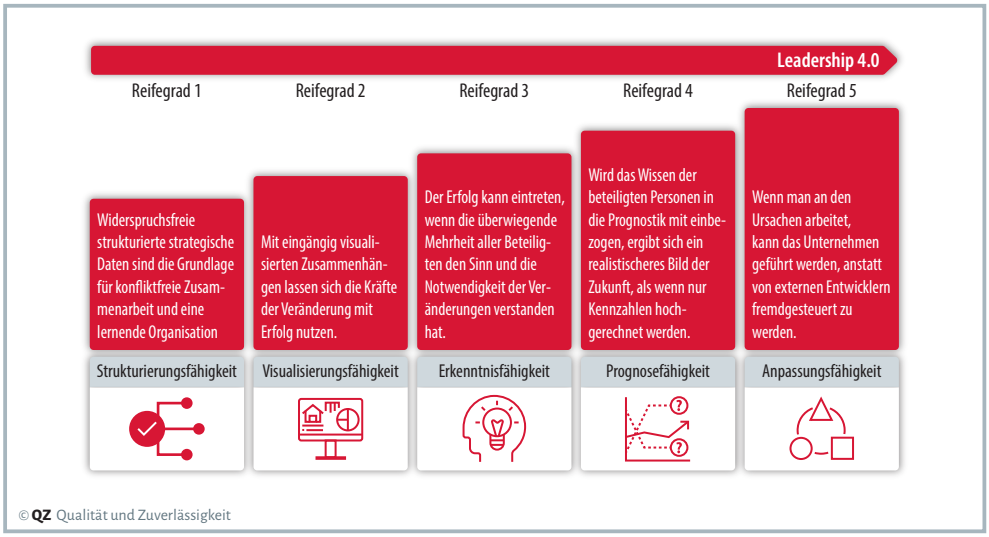


Bild 1. Während der Entwicklung hin zur Führungskraft 4.0 werden fünf aufeinander aufbauende Reifegrade durchlaufen. (Quelle: Communic)

Problemlöser statt Verwalter

Um diesen Bogen von der Zukunft in die Gegenwart zu spannen, brauchen Verantwortliche die Kompetenz, mit sinnvollen Zielen und Werten zu führen. Ein gleichwertig entscheidender Erfolgsfaktor ist die strukturelle Führungskompetenz. Strukturelle Führung ist die Voraussetzung für selbstbestimmtes Handeln und mehr gelebte Eigenverantwortung. Führungskräfte mit dem Selbstverständnis der „strukturellen Führung" definieren Aufgaben und Prozesse klar und transparent, damit Entscheidungen dezentral und eigenverantwortlich getroffen werden können.

Das Selbstverständnis von Führungskräften, die konsequent strukturell führen, lässt sich in folgender häufig gehörter Aussage zusammenfassen: „Wenn ich mich um alles im Detail kümmern würde, dann hätte ich keine Zeit mehr, die strukturellen Probleme zu lösen."Die Dynamik im Umfeld erfordert für alle Ausführenden eine wirksame Infrastruktur, die einen klaren Rahmen für dezentrale Verantwortung liefert. Insgesamt lässt sich festhalten: Die Aufgabe der Führungskraft 4.0 wandelt sich vom Manager des Tagesgeschäfts zum Problemlöser und Architekt organisatorischer Infrastrukturen, die eigenverantwortliches Denken und Handeln sowie Kunden- und Marktorientierung sicherstellen.

Der Weg zur Führungskraft 4.0

Auf dem Weg zu einer leistungsfähigen Infrastruktur, die eine Kultur der Eigenverantwortung fördert, durchläuft eine Organisation wichtige Stationen, die in fünf Reifegraden beschrieben werden können. Je nach Selbstverständnis und Erfahrung des Top-Managements kann der Entwicklungsprozess, in dem diese Reifegrade durchlaufen werden, wenige Monate oder mehrere Jahre dauern (Bild 1). Die Reifegrade der Führungskraft 4.0 bauen aufeinander auf und beschreiben die Art und Weise, wie wirksam eine Führungskraft mit Informationen umgehen und diese in strategische Entscheidungen „übersetzen" kann.

Reifegrad 1: Strukturierungsfähigkeit

Grundlage für den Wandel zur Führungskraft 4.0 ist die Strukturierungsfähigkeit. Die Strukturierung erfolgsrelevanter Daten wie Strategien, qualitative Ziele, Werte, Aufgaben und Maßnahmen ist die Voraussetzung dafür, dass Verantwortung für Entscheidungen delegiert und Mitarbeiter auf die Zwecke und Ziele des Unternehmens ausgerichtet werden können.

Neue Erwartungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen, die aus Veränderungen in einem sich umstrukturierenden Wirkungsumfeld resultieren, wirken sich oft völlig anders auf die Organisation und die Finanzen aus als die Kundenanforderungen in der Vergangenheit. Mit den immer gleichen Kennzahlen Absatz und Umsatz werden diese Veränderungen erst viel zu spät erkannt.

Reifegrad 2: Visualisierungsfähigkeit

Ereignisse treten auf dem Markt nicht zufällig ein. Ihre Ursachen entwickeln sich oft über lange Zeit hinweg. Die Mitarbeiter mit Markt- und Kundenkontakt bekommen diese Ursachen oft hautnah mit. Führungskräfte, die diese Veränderungen nicht direkt erleben, nehmen die schwachen Signale des Marktes oder der eigenen Mitarbeiter meist gar nicht wahr. Sobald diese Entwicklungen einmal eingesetzt haben, weisen sie implizite Verlaufsformen und Muster auf, die es zu erkennen gilt. Die Visualisierung der Zusammenhänge und Muster dieser Entwicklungen ist eine wesentliche Voraussetzung, um handlungsleitende Erkenntnisse zu gewinnen.

Die Visualisierung strategischer Erfolgsfaktoren wie beispielsweise Kompetenz, Prozessqualität, Image oder Innovationskraft setzt voraus, das vorhandene Wissen aus den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu holen und in den Kontext der Vision und Unternehmensstrategie zu bringen. Dies gelingt, wenn die Daten un-

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Harald Hagmayer ist Geschäftsführender Gesellschafter der Communic Unternehmensberatung GmbH in Augsburg.
Communic unterstützt seit über 20 Jahren Führungskräfte mit dem softwaregestützten Führungssystem Vision.iC dabei, eine Kultur der Anpassungsfähigkeit und Eigenverantwortung in ihren Unternehmen zu etablieren.

KONTAKT

Harald Hagmayer
T 0821 21785-0
harald.hagmayer@communic.eu

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.

mittelbar bei der Erfassung über geeignete Benutzerschnittstellen, intelligente Datenmodelle und Vernetzungslogiken in sinnvolle Zusammenhänge gebracht werden. Implizites Wissen wie die Hintergrundinformation zu einer Zielentwicklung effizient in strategische Informationen zu transformieren wird zur Überlebensnotwendigkeit für jede Organisation.

Reifegrad 3: Erkenntnisfähigkeit

Erkenntnis beinhaltet neben dem Wissen auch die Einsicht in die Bedeutung eines Sachverhalts, z.B. die Einschätzung, ob eine Information wichtig für ein Ziel ist. Unstimmigkeiten treten offensichtlich zutage, wenn sauber strukturierte und inhaltlich differenzierte strategische Daten in sinnvollen Zusammenhängen vorliegen, beispielsweise die Unternehmensziele inklusive der zugehörigen Teilzeile und der daraus abgeleiteten Strategien und Maßnahmen. Die Zusammenhänge zu erkennen ist eine wichtige Grundlage für mehr Klarheit.

Erhält der erfahrene Entscheider die Visualisierung des dokumentierten Erfahrungswissens der Ziel- und Maßnahmenverantwortlichen mit persönlichen Prognosen im Zeitverlauf, dann entsteht die Erkenntnis über die Funktions- und Überlebensfähigkeit des strategischen Geschäftsmodells. Die einzelne Erkenntnis eines Entscheiders ist nicht ausreichend für den Erfolg, wenn alle Führungskräfte dezentral und eigenverantwortlich ihren Beitrag zum Ganzen umsetzen sollen. Der Erfolg tritt in der Regel erst dann ein, wenn die überwiegende Mehrheit aller Beteiligten das Wissen und die Einsicht besitzt, d.h. den Sinn und die Notwendigkeit der Veränderungen verstanden hat.

Reifegrad 4: Prognosefähigkeit

Bei Prognosen neigt man häufig dazu, aus der Rückspiegelperspektive, d.h. den statistisch aggregierten Kennzahlenbäumen mit Vergangenheitsdaten auf zukünftige Entwicklungen zu schließen. Die Entwicklung der Prognostik muss sich vom Denken aus der Vergangenheit hin zum Vorwegnehmen der Zukunft wandeln. Weg vom Denken: „Wir hatten in den letzten Jahren immer sieben und mehr Prozent Mengenzuwachs bei den Produktgruppen“ hin zum Denken: „Wir können unseren Umsatz nur steigern, wenn wir neue Produkte mit neuen Anforderungen auf den Markt bringen.“

Wer jene Personen in die Prognostik einbezieht, die täglich mit Kunden und Marktentwicklungen konfrontiert sind, kann Überraschungen vermeiden und ein realistisches Bild der Gegenwart und Zukunft visualisieren. Mit den dadurch gewonnenen Einsichten und einem hohen Maß an Selbstreflexion kann eine Führungskraft den Reifegrad der Anpassungsfähigkeit erreichen.

Reifegrad 5: Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit bedeutet: Man erkennt die Notwendigkeit, sich anzupassen, noch bevor das Geschehen im Umfeld die Veränderung erzwingt. Nur wenn Führungskräfte erste Anfänge eventuell später eintreffender Effekte überhaupt erkennen und geschäftsspezifisch deuten, sind sie in der Lage, das Unternehmen zu führen, anstatt von externen Entwicklungen fremdgesteuert zu werden.

In der Geschäftswelt wird Erkenntnisfähigkeit zum Engpass für die Anpassungsfähigkeit. Letztere setzt voraus, dass man sich die Erfolgsursachen überhaupt vorstellen kann, die zur Vision führen. Der schlimmste Fall tritt ein, wenn Führungskräfte Entwicklungen, die relevant sind für den zukünftigen Erfolg, gar nicht erst wahrnehmen oder wenn ihnen die Einsicht fehlt, dass schwache Signale bedeutend sind für den zukünftigen Erfolg. Dann verpassen die Führungskräfte und die von ihnen gelenkten Unternehmen die Chance, sich proaktiv an das zukünftige Umfeld anzupassen.

Der autoritäre Führungsstil mit Befehl, Anweisung und Vorgabe funktioniert selbst in klassischen, nicht digitalisierten Branchen immer weniger. Der Fachkräftemangel und der dadurch entstehende Anspruch junger Talente und Führungskräfte an die Führungskultur und Organisation erstreckt sich mittlerweile über alle Branchen hinweg. Umso wichtiger wird es für alle Unternehmen, kulturelle und organisatorische Infrastrukturen zu schaffen, welche die Führungskompetenzen einer Führungskraft 4.0 zulassen.

Die Grundlage jedes erfolgreichen Führungssystems ist ein stabilisiertes und zuverlässiges Wissen über das unternehmensspezifische Ursache-Wirkungs-Gefüge der strategischen Erfolgsfaktoren. Um die Menschen im Unternehmen zu gewinnen, ist es erfolgskritisch, wie das Erfolgswissen visualisiert und kommuniziert wird.

Letztendlich kommt es darauf an, welche Erkenntnisse die Entscheider aus den visualisierten Daten ableiten. Die Erfolgsfragen lauten, ob sich das Unternehmen an der Vergangenheit oder an der Zukunft orientiert und ob die gelebte Führungs- und Unternehmenskultur davon geprägt ist, den Fokus auf die Resultate (Kennzahlen) oder auf die Erfolgsursachen zu legen. ■

© Carl Hanser Verlag, München. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind ohne Lizenzierung durch den Verlag nicht gestattet.