

## **Das Leadership-Credo 2017: “Zum Sprengmeister seiner Glaubenssätze werden”**

Ein radikaler Perspektivenwechsel gepaart mit der **Bereitschaft und der Lust, bestehende Denk- und Handlungsmuster verkehrt herum anzugehen** – und zwar in jeder Hinsicht. Das ist laut Trendforscher Franz Kühmayer notwendig, um als Führungskraft erfolgreich zu sein.

Trendforscher Franz Kühmayer hat mit der “Südtiroler Wirtschaftszeitung” über die Eigenschaften gesprochen, die ein Leader 2017 benötigt und über die Wichtigkeit des Pioniergeists.

### **Herr Kühmayer, wie definieren Sie Leadership?**

Ich erlebe in der Praxis eine große Bandbreite, wenn es um das Verständnis und die Definition von Leadership geht. An einem Ende der Skala sind die konsequenten Verweigerer, die nach dem Motto „Never change a running system“ alles so weiterführen möchten wie bisher. Dieser Typ von Führungskraft ist wertkonservativ und kann neuen Organisationsmodellen nichts abgewinnen, denn er hat im Lauf der Jahre schon unzählige Ideen kommen und wieder gehen sehen. Neue Konzepte sind für ihn reines Marketinggeplänkel von selbsternannten Gurus, die damit letztlich nur ihre eigenen Bücher verkaufen wollen.

### **Und am anderen Ende?**

Dort steht der enthusiastische Chaot, ein begeisterter Anhänger neuer Organisationsmodelle, die er so rasch wie möglich im Unternehmen einführen will. Er sieht darin das Heilsversprechen, lange angestaute interne Probleme auf einen Schlag zu lösen. Die Geschwindigkeit und Qualität der Einführung neuer Strukturen übersteigt dabei leider die Aufnahmefähigkeit der Organisation.

### **Was wäre denn dann die „ideale“ Führungskraft?**

Damit Zukunft gelingen kann, braucht es die Balance zwischen den beiden beschriebenen Extremen. Das tolle an der Zukunft ist ja, dass sie ein Gestaltungsraum ist. Es braucht also Führungskräfte, die sich über die Tragweite von Organisationsänderungen ebenso im Klaren sind, wie darüber, dass die Zukunft nicht auf der Basis altbackener Modelle in einem immer gleichbleibenden linearen Prozess entstehen kann. Sie sind neugierig und in der Tiefe über neue Modelle informiert, sehen in ihnen aber keinen Selbstzweck und kein Allheilmittel. Als sensibler Kenner der eigenen Unternehmenskultur prüfen sie neue Strukturen immer auch auf Anschlussfähigkeit im Betrieb, binden Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv in den Wandel mit ein und ertüchtigen sie in ihren Kompetenzen, um den Erfolg nachhaltig sicherzustellen. So würde ich gutes Leadership für das Unternehmen von morgen definieren.



Viele Unternehmen scheitern gerade deswegen, weil sie nicht den Mut haben, etwas zu riskieren. Stabilität kann auch zu tödlicher Starre führen.



### **Was zeichnet einen modernen Leader aus?**

Es ist meine feste Überzeugung, dass wir nicht weniger, sondern mehr Führung benötigen. Nur eben eine andere Art der Führung, die sich von den traditionellen Heldenbildern des einsam auf der Brücke stehenden Kapitäns oder des mutig voranschreitenden Generals deutlich abhebt. Führung wandelt sich von einer – im buchstäblichen Sinne – richtungsweisenden hin zu einer dienenden Aufgabe. Leadership wird zum Dienst am Mitarbeiter, um ihn in die Lage zu versetzen, nicht nur Klarheit zu seiner eigentlichen Aufgabe, individuellen Leistung und persönlichen Entwicklung zu haben, sondern um ihn darüber hinaus in die Lage zu versetzen, Einfluss zu nehmen.

### **Ein solcher Leader zu sein, ist aber nicht einfach...**

Im Gegenteil: Souverän agierende Mitarbeiter zu führen, ist anspruchsvoll, und vieles an partizipativem Führen ist noch unerforschtes und unerprobtes Terrain, für das aktuelle Führungskräfte nicht oder nur unvollständig ausgebildet sind. Umso wichtiger ist es, dass sie sich auf ein stabiles persönliches Grundgerüst an Werten und Haltungen stützen können und in der Lage sind, durch das Gestalten einer entsprechenden Unternehmenskultur Orientierung und Sinn zu stiften.

Führen bedeutet in diesem Kontext immer weniger, Hoheit über strukturelle oder fachliche Prozesse zu besitzen, sondern auf normativer Ebene zu wirken: über Verhalten, Interaktionen, Symbole und das beispielgebende Vorleben.

**Ihr „Leadership Report 2017“ führt den Untertitel „Pioniergeist“. Doch was bedeutet Pioniergeist im Jahr 2017? Es ist doch – scheinbar – schon alles entdeckt, erkundet, entwickelt...**



Zum fröhlichen Sprengmeister seiner eigenen Glaubenssätze zu werden und neue Wege zu beschreiten, die nicht selten in völlig neue Richtungen führen – das bedeutet für mich Pioniergeist. Dem Leiter des US-Patentbüros in den späten 1890er Jahren, Charles Duell, wird die Bemerkung zugeschrieben, dass seine Tätigkeit nutzlos sei, denn alles, was erfunden werden könne, sei schon erfunden worden. Ob er es tatsächlich gesagt hat ist unsicher – dass die Aussage nicht falscher sein könnte, allerdings sehr sicher. Das gilt für die Zukunft noch viel mehr. Wir leben in bewegten Zeiten, und wer glaubt, dass jetzt Wandel herrscht, und morgen ist dann wieder Ruhe, der täuscht sich. In solchen Phasen des Umbruchs finden vielfach jene Gehör, die den Blick zurück auf die sogenannte gute alte Zeit richten und die bequeme Vergangenheit herbeisehnen. Das gilt nicht nur in der Politik, sondern auch in Unternehmen.

Wer nicht bereit ist, ständig zum Sprengmeister seiner eigenen Glaubenssysteme zu werden, wird über kurz oder lang zum Gefangenen seines Wissens, seiner Erfahrung und seines Erfolges.



### **Inwiefern?**

Bremser und Reformverweigerer finden in solchen Phasen Mehrheiten bei Beschlussfassungen. Man geht lieber auf Nummer Sicher. Dabei scheitern viele Unternehmen gerade deswegen, weil sie nicht den Mut haben, etwas zu riskieren. Stabilität kann auch zu tödlicher Starre führen. Ich bin davon überzeugt: Wir leben in einer geradezu prototypischen Aufbruchszeit, die einen fruchtbaren Boden für frische Ideen liefert. Auch wenn es paradox klingt, es ist grundvernünftig, gerade jetzt mutig zu denken und zu handeln.

**Pioniergeist ist demnach nicht die Suche nach den weißen Flecken auf irgendeiner Landkarte,...**

... sondern eine Frage der Haltung. Viele blicken dabei geradezu sehnsüchtig auf die Start-up-Szene, weil sie dort den frischen Geist erahnen. Das hat schon was, aber es schlummern auch in den meisten Dinosaurier-Unternehmen sehr bewegliche, leichtfüßige Einheiten, deren Potential nur darauf wartet, freigesetzt zu werden. Der Schlüssel dafür ist mehr Mut zur Partizipation. Ob das klappt, ist nicht nur eine Frage der Strukturen, sondern auch der Unternehmenskultur. Und es ist eine Frage des Menschenbildes, das sich Führungskräfte zurechtgelegt haben: Nämlich ob man daran glaubt, dass Menschen in der Organisation bereit und willens sind, sich einzubringen und in der Lage sind, Entscheidungen zielführend zu treffen.

### **Welchen würden Sie als wichtigsten Trend im Leadership bezeichnen?**

Das Wichtigste scheint mir ein radikaler Perspektivenwechsel zu sein, die Bereitschaft und vor allem auch die Lust, bestehende Denk- und Handlungsmuster um 180 Grad verkehrt herum anzugehen – und zwar in jeder Hinsicht. Das ist ja das, was uns am Zukunftsinstitut antreibt. Wir beobachten gesellschaftliche Veränderungen, die sich in Megatrends ausdrücken. Und Megatrends sind so etwas wie Lawinen in Zeitlupen, die immer tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen. Uns geht es darum, verständlich zu machen, wo Veränderungen gerade stattfinden und wie sie sich auf die Zukunft auswirken. Es geht um einen „mind change“. Auch um einen anderen Blick auf die Gegenwart zu werfen.

### **Zum Beispiel?**

Die Idee, dass Wirtschaft planbar ist: Am Anfang eines Geschäftsjahres sperrt sich die Geschäftsführung in einer Klausur ein, deren Ergebnis dann in allen Disziplinen vielschichtige Pläne sind. Der Vertriebsleiter hat einen Absatzplan, die Marketingleiterin einen Marketingplan, der CFO einen Finanzplan usw. Und weil die Wirklichkeit eben leider immer weniger planbar ist, wird dann ein Jahr lang bei allen Monats- und Quartalsitzungen die Abweichung der Realität vom Plan diskutiert.

## **Planung ist also falsch?**

Ich bin der Ansicht: Die Welt ist zu dynamisch, zu volatil, um sich durch Planung erschließen zu lassen. Im Gegensatz zu früher entsteht Zukunftssicherheit nicht mehr durch detaillierte Analyse, genaue Planung und stringente Ordnung. Auf der anderen Seite ist reines Improvisieren natürlich kein passender Ersatz für die Planwirtschaft der Vergangenheit. Auf die Gabe zu setzen, in jeder Situation intuitiv richtig zu reagieren, wäre grob fahrlässig.

## **Was schlagen Sie dann anstelle von Plänen vor?**

An die Stelle von Plänen soll nicht Planlosigkeit treten, sondern neue Talente der Resilienz: So entsteht Ausfallsicherheit eher durch Redundanz als durch maximale Effizienz. In diesem Sinne ist es nicht nur in Ordnung, sondern sogar zielführend, wenn mehrere Bereiche im Unternehmen an identischen Fragestellungen arbeiten – und zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen. Wo heute noch versucht wird, Stabilität durch treffsichere Forecasts zu erzielen, entsteht künftig Elastizität durch Selbstorganisation und lernendes Integrieren von Störungen. Wer nicht bereit ist, ständig zum Sprengmeister seiner eigenen Glaubenssysteme zu werden, wird über kurz oder lang zum Gefangenen seines Wissens, seiner Erfahrung und seines Erfolges.

## **Haben Sie dafür noch ein anderes Beispiel?**

Ja klar, das Schreckgespenst Komplexität. Oberste Aufgabe der Führung sei es, so hat man es zumindest jahrzehntlang gelehrt, für größtmögliche Einfachheit in der Organisation zu sorgen. Die Wirklichkeit sieht allerdings anders aus: Neben die – zumindest so wahrgenommene – rücksichtslose Beschleunigung der Umwelt tritt die Unkalkulierbarkeit der Entwicklung. Eine lineare Fortsetzung der bisherigen Leitprinzipien von Wirtschaft und Gesellschaft ist nicht zu erwarten, das sind keine Pfade ins Morgen. Aber genau das verunsichert, es führt zu einer Störung der eigenen Wahrnehmungs- und Gestaltungsfähigkeit.

## **Was bedeutet das konkret?**

Es geht längst nicht mehr darum, aus komplizierten und somit ausreichend guten Informationen beherrschbare Zusammenhänge zu machen. Geschwindigkeit und Informationsdichte durch Kommunikation in Echtzeit stellen eine neue Qualität der Anforderungen an Führungskräfte dar. Die Konsequenz: Die zunehmende Komplexität führt bei vielen Führungskräften zu Unentscheidbarkeit und Schockstarre. Auf die Inflation der Einflussfaktoren, die auf sie einprasseln, reagieren sie dann mit einer Deflation des Handelns.

## **Wie kommt man aus dieser selbstverschuldeten Unmündigkeit heraus?**

Ich bin davon überzeugt, der Schlüssel zum Ausbruch aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit liegt darin, Komplexität als Chance zu begreifen, um damit vielfältige Antworten zu erzeugen. Damit verwandelt sie ein Problem in einen Möglichkeitsraum. In diesem Sinne geht es nicht mehr um simple Antworten, sondern um einfache Zugangswege zu Antworten. Die erfolgreichen Manager des 21. Jahrhunderts werden Virtuosen im Umgang mit Komplexität sein.

*Franz Kuehmayer*

*Der langjährige Top-Manager ist Experte für die Zukunft der Arbeit. Aus der Verbindung von Trendforschung und Unternehmensberatung liefert er facettenreiche, praxisnahe Lösungen und charmante Inspiration - Das Interview führte Simone Treibenreif.*