

Führungsprinzipien erfolgreicher Transformation in Zeiten der Krise

Führungskräfte sind gefordert, Transformationsprozesse so einzuleiten, dass eine resiliente und zukunftsfähige Entwicklung von Organisationen möglich wird – dies erfordert besondere Fähigkeiten und Haltungen.



Foto: © Puch

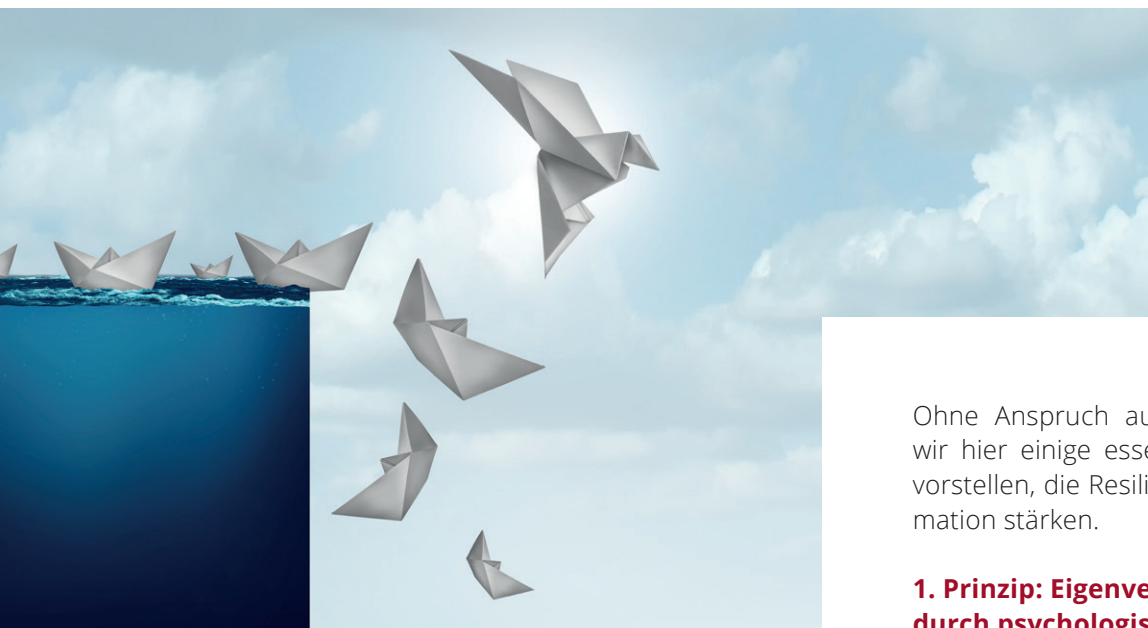


Foto: © Balmo



Foto: © Puch

VON OLIVER
HAAS, BRIGITTE
HUEMER, INGRID
PREISSEGGER



Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchten wir hier einige essentielle Führungsprinzipien vorstellen, die Resilienz in Zeiten von Transformation stärken.

1. Prinzip: Eigenverantwortung durch psychologische Sicherheit

Wenn in Phasen der Transformation permanent individuelle Bewertung und die Gefahr von „Majestätsbeleidigung“ mitschwingen, werden Offenheit, Leichtigkeit und Mut eliminiert.

Extrem dynamische gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Veränderungen sowie die Gleichzeitigkeit von mehreren Krisen zwingen Organisationen fast zwangsläufig zur Transformation. Diese Transformation passiert nicht nebenher, sie braucht die volle Aufmerksamkeit des Top-Managements, die Bereitschaft, auch Bewährtes – vielleicht sogar sich selbst – radikal zu hinterfragen und sich auf das Unbekannte und Unplanbare einzulassen. Unsere Beratungspraxis zeigt: Nach vielen Jahren oder gar Jahrzehnten des stabilen und erfolgreichen Wachstums ist es nun an der Zeit – vor allem auf der Ebene des Top-Managements – die Fähigkeit zur echten Transformation neu zu erlernen.

Transformation braucht die Bereitschaft, auch Bewährtes – vielleicht sogar sich selbst – radikal zu hinterfragen und sich auf das Unbekannte und Unplanbare einzulassen

Die Basis, um Eigenverantwortung übernehmen zu können und zu wollen, sind dementsprechend Vertrauen und Zutrauen. Menschen übernehmen dann Verantwortung, wenn sie sich im entsprechenden Umfeld sicher fühlen und nicht hinter jedem Angebot einen zwischenmenschlichen Fallstrick vermuten müssen. In einer Atmosphäre des gegenseitigen Respekts und Vertrauens stellen Menschen Fragen, hinterfragen, suchen und geben Feedback und sind in der Lage Fehler anzusprechen. Besonders in unsicheren Zeiten ist diese Form „psychologischer Sicherheit“ unabdingbar, denn die Gestaltung von Transformation erfordert das radikale Hinterfragen von bisher Bewährtem.

Führung bedeutet daher, Vorbild zu sein, Vertrauen und Zutrauen proaktiv und als Vorschuss zu schenken

3. Prinzip: Partizipation

Mit echter Partizipation ist keine Alibibeteiligung gemeint. Partizipation bedeutet, Möglichkeiten und Begegnungsflächen zu schaffen, damit die Menschen in der Organisation gemeinsam Perspektiven entwickeln können. Führung heißt in diesem Kontext, die Rahmenbedingungen zu schaffen und Orte für einen echten Dialog bereitzustellen. Damit ist nicht die jährliche Strategieklausur im engsten Kreis gemeint. Vielmehr werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent als – manchmal auch unbequeme – Partner in die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen mitbeteiligt. Lieferanten, Stakeholder sowie Kunden werden dabei zu Lern- und Entwicklungspartnern.

4. Prinzip: Energiequellen

Transformation gelingt dort besonders gut, wo unterstützende Energiequellen vorhanden sind. Dies können besonders engagierte Mitarbeitende sein, ein Team das etwas ausprobieren möchte, Kunden die besonders offen sind oder auch Rahmenbedingungen von außen, die radikale Veränderung unterstützen – die Kraft von Einzelnen kann Berge versetzen. Förderliche Energiequellen schaffen ein „Window of Opportunity“ für mutige Veränderung. Dieses Prinzip kann ich mir als Führungskraft zunutze machen und die ersten transformativen Schritte dort starten, wo die Rahmenbedingungen förderlich sind und das Momentum genutzt werden kann.

5. Prinzip: Beidhändigkeit (Ambidextrie)


Beidhändigkeit in der Führung ist in der Transformation in mehrfacher Hinsicht gefragt. Unter »Ambidextrie« wird oft gefordert, Kerngeschäft und Innovation gleichermaßen zu

pflügen – das ist aus unserer Sicht jedoch nur ein Aspekt. Das gleichzeitige Stabilisieren und Dynamisieren trifft auf viele Bereiche zu. In Transformationen ist das gleichzeitig evidenzbasierte wie intuitiv-empathische Steuern hilfreich und durch die Pandemie haben wir gesehen, dass zugleich analog und *remote* geführt werden kann. Diese hybriden Formen in unterschiedlichen Ausprägungen werden uns weiter begleiten und unterstützen das Heben von Potenzialen.

6. Prinzip: Lernen

Lernen hat in den letzten Jahren für Organisationen eine neue Bedeutung bekommen. Um die Transformation weiterzubringen, sind Kompetenzen in der Kommunikation und im Dialog, beim Geben und Annehmen von Feedback, in der Konfliktfähigkeit- und Konfliktfestigkeit essentiell. Da es im Kern um die Gestaltung der Zukunft geht, geht es auch um die gezielte Förderung des Querdenkens, von Kreativtechniken und Neugierde und schließlich des kompetenten Umgangs mit der Ambiguität. Darunter verstehen wir eben nicht nur, neue Werkzeuge zu trainieren, sondern vor allem das Tun und Ausprobieren im Feld. Dabei werden Werkzeuge und Fähigkeiten weiter geschärft und für den nächsten Einsatz optimiert.

7. Prinzip: Lösungsfokussierung und Optimismus

Transformation bedeutet immer auch Widerstand, Konflikt und die Auseinandersetzung mit Ängsten. Am Beginn eines Transformationsprozesses können - so sehr man sich das auch wünschen würde - nicht alle mitgenommen werden. Es geht darum, den Fokus auf jene Personen zu legen, die mutig vorangehen wollen und bereit für die Extrameile sind. Eine gesunde Portion Optimismus ist hier nicht nur hilfreich, sondern notwendig. 

Werte wie Mut, Vertrauen und Gemeinschaft bekommen besonderes Gewicht