



Change Leadership 4.0 – Teil 1

Alle Industrien und Organisationen müssen sich gegenüber der Herausforderung des immer umfassenderen und schneller werdenden Wandels behaupten. Ob wir diesen nun der Globalisierung, Digitalisierung, künstlichen Intelligenz, vielschichtigen Belegschaft oder dem „Was-auch-immer-4.0“ zuschreiben, spielt keine Rolle. Was eine Rolle spielt, ist der Umstand, dass „Wandel“ selber sich gewandelt hat.

Früher „passierte“ Wandel (oder auf Neu-Deutsch: Change) einfach. Er hatte einen Anfang und ein Ende. Meinungsbildner wie Kurt Lewin erklärten, wie man mit dieser Art von Wandel umgeht: Auftauen – Ändern – Einfrieren. Und heute? Die zunehmende Komplexität und Beschleunigung des Berufslebens fordern heraus und haben einen Einfluss darauf, wie Veränderungen verarbeitet, durchgestanden und gelenkt werden. Und dies nunmehr kontinuierlich und nicht mehr nacheinander. Vorbei sind die Zeiten, in denen man sich nach einer zehrenden Phase des Wandels in der stabilen, neu erschaffenen Realität zurücklehnen und regenerieren konnte.

Führungskräfte, zu deren Aufgaben es gehört, andere zu inspirieren und zu lenken, müssen dieses dynamische Umfeld mit allen Veränderungen genau im Auge behalten um ihre Funktion und ihre Ziele zu erfüllen. Dieses professionelle Umfeld, das mithilfe des Akronyms „**VUCA** (= **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity)“ charakterisiert werden kann, verändert sich momentan offensichtlich zu einem Umfeld, auf das die Beschreibung „**BOCA** (= **B**lurred boundaries, **O**verloaded with more work than people can manage, **C**omplex, and **A**ddicted to technology and continuous stimulation from a knowledge-based economy)“ passt. Wollen Führungskräfte in diesem Bereich erfolgreich sein, müssen sie a) ihre eigene Resilienz entwickeln, b) andere motivieren, sich trotz Unsicherheiten durchzusetzen und c) ihr Umfeld analysieren, um auf die aussichtsreichsten Optionen zu setzen.

Nun ein detaillierter Blick auf diese drei Fähigkeiten, die grundlegend dafür sind, die Herausforderungen der Ära 4.0 zu meistern:

1. Eigene Resilienz entwickeln:

Jeder durchläuft in einer Übergangsphase einen emotionalen Zyklus der Veränderung ([s. Kelley & Conner](#) oder das [Modell von John Bridges](#)). Die Frage ist nicht, ob dieser Zyklus durchlaufen wird, sondern wie schnell und mit welchen Konsequenzen. Die menschliche Psyche, so hat es Robert Kegan bereits in seinem Buch „[In over our heads](#)“ beschrieben, ist noch nicht bereit dafür, die aktuell sehr komplexe, beschleunigte Realität zu bewältigen. Also was tun?

Führungskräfte können an ihrer eigenen Resilienz arbeiten. Ein Modell, das auf [Conner Partners](#) beruht, wirft einen Blick auf hilfreiche Eigenschaften von anpassungsfähigen Individuen.



Laut dieses Modells sind wir widerstandsfähiger wenn wir sind:

- **Positiv** - über ein Selbstvertrauen verfügen, das einer Sicht auf das Leben entspringt, das man als herausfordernd, aber gelegenheitsreich ansieht
- **Organisiert** - Pläne entwerfen, Aufwände einschätzen und Prozesse entwickeln, die eine effektive Zusammenarbeit ermöglichen, und eine Disziplin an den Tag legen, die es erlaubt, diese Ansätze konsequent umzusetzen
- **Proaktiv** - auch dann agieren, wenn nicht alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen **Fokussiert** - strukturierte Herangehensweisen entwickeln, um Veränderung zu steuern
- **Flexibel** - eine gewisse Gewandtheit an den Tag legen, um auf Veränderungen zu reagieren.

Führungskräfte meistern Situationen besser, wenn sie jeden Tag eine dieser fünf Eigenschaften ein wenig weiterentwickeln. Gelingt dies, verfügen sie über mehr Energie, um ihre Organisation auf positive Weise durch zukünftige Veränderungen zu führen.

2. Andere inspirieren:

Widerstandsfähige Führungskräfte haben mehr Kraft, ihren Mitarbeitern zu helfen, sie zu führen und zu inspirieren – damit letztere auch in Zeiten andauernder Veränderungen effizient sind und bleiben. Manager müssen eine klare Vision aufzeigen und an sich widersprüchliche Paradigmen für ihre Teams zugänglich machen. In einem dynamischen Umfeld sollten sie den Ruhepol für ihre Mitarbeiter darstellen. Dazu ist es unumgänglich, eine offene Gesprächskultur („listen-up-speak-up“) zu schaffen und zu fördern und so das volle Potential des Teams zu nutzen. Das „Center for Talent Innovation“ beschreibt in seinem Artikel „[Innovation, Diversity and Market Growth](#)“, wie integrative Führung (definiertes Führungsverhalten, das offenere Arbeitsumgebungen fördert, in denen Menschen ihre Meinung äußern und wo ihnen zugehört wird) die Fähigkeit verbessert, im Markt zu wachsen. Denn dies ist der Schlüssel, um in einer sich verändernden Umgebung erfolgreich zu sein: durch engagierte Menschen, mehr Ideen und bessere Entscheidungen.

3. Die Umgebung analysieren:

Hier geht es um mehr als die sogenannte Organisation. Wo hierarchische Strukturen und funktionale Silos an Bedeutung verlieren, rücken Projektarbeit und Netzwerke immer mehr in den Vordergrund. Die Fähigkeit, durch all diese fließenden Grenzen zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten ermöglicht, relevante Informationen und wichtige Einblicke zu erhalten. Zudem sollte sie mit einer starken analytischen Disposition gepaart sein, unabhängig in welchem Geschäftsfeld man sich befindet: Denn es ragen die Führungskräfte heraus, die gut darin sind, Gelegenheiten zu identifizieren, gewonnene Einsichten für die Bewertung von Risiken zu nutzen und auf die beste Option zu setzen. Sie zeichnen sich durch bessere Ergebnisse, nachhaltige Herangehensweisen und talentierte Mitarbeiter aus (s. [Dean Stamoulis: How the Best CEOs Differ from Average Ones](#), November 15, 2016, HBR).



Die folgenden Anregungen basieren auf den vorgestellten Elementen und zeigen vier Wege auf, wie Führungskräfte professionell mit aktuellen Veränderungen umgehen können:

1. **Anerkennen**, dass jeder einem konstanten Wandel und somit länger andauernden Veränderungen ausgesetzt ist, mit denen er sich pro-aktiv auseinandersetzen muss. Der Mensch erfährt dabei Wandel auf drei Ebenen: auf der persönlichen, der Teamebene sowie einer Makroebene, die sein professionelles Umfeld miteinschließt.
2. **Die persönliche Resilienz erhöhen**, um in einem dynamischen Umfeld der Ruhepol für Team und Organisation darzustellen.
3. **Die eigene Fähigkeit verbessern, zu inspirieren** – durch Kommunikation einer klaren Vision sowie indem man die Welt weniger „VUCA“ für die Teams gestaltet.
4. **Sich (und andere) entwickeln**, indem man eine Vielfalt von Funktionen und Situationen kennenlernt und steuert, sowie Routine darin gewinnt, eine solide Einschätzung von Risiken auf limitierter Datenbasis vorzunehmen und in Entscheidungen umzuwandeln. Dazu gehört ergänzend, dass man ein Kollaborationsexperte in der realen, virtuellen und in der Welt der sozialen Medien wird.

Fazit: Nur, wenn Führungskräfte so agil sind, dass sie auf positive Art und Weise Neues vorwegnehmen und sich an neue Situationen anpassen können, wenn Strukturen, Prozesse und Kulturen es wirklich ermöglichen, aus gescheiterten Projekten zu lernen, nur dann können Veränderungen zum Alltag werden und deren Herausforderungen sowohl für Organisationen als auch für die Menschen, die sie formen, auf längere Zeit sowie nachhaltig zu bewältigen sein.

Ihnen gefällt dieser Artikel? Ich würde mich freuen, wenn Sie ihn an Ihr Netzwerk weitersenden würden. Sie wollen diskutieren? E-mailen Sie mir: Brigitte@Lippmann-International.com