

Rising Stars – welche Mindsets zukunftsfähige Führung braucht

Wer künftig als Führungskraft erfolgreich sein will, braucht neue Denk- und Handlungsmuster. Dabei spielen vor allem das reflexive, innovative, netzwerkorientierte und weltgewandte Mindset eine wesentliche Rolle.

Auch wenn das Thema Führung in den vergangenen Jahrzehnten in Theorie und Praxis so präsent war wie nie, gab es schon deutlich früher als vermutet differenzierte Untersuchungen dazu. Vor gut 2400 Jahren hat der Grieche Xenophon Positionen zu Führungsfragen formuliert, die praktisch fundiert, reflektiert und bis heute aktuell sind. Vor dem Hintergrund umfangreicher Führungserfahrungen erkannte er zum Beispiel, dass es zwar gewisse persönliche Eignungen zur Führung gibt, aber „Heerführer“ und „Verwalter“ sowohl moralisch als auch fachlich hinreichend qualifiziert werden müssen, um gut führen zu können. Viele andere Themen wie Integrität, Commitment, Pflichtbewusstsein oder Vorbildlichkeit, die heute als Erfolgsfaktoren der Führung wiederentdeckt werden, wurden von Xenophon schon erläutert. Wenn vor gut 2400 Jahren das Verständnis von Führung schon so differenziert war, stellt sich die Frage, wie gut in der neueren Wirtschaftsgeschichte – besonders nach dem Managementboom seit den 1970er-Jahren – Führung gezielt und erfolgreich entwickelt eingesetzt werden konnte. Hat die professionalisierte Erforschung und Vermittlung von Führungsthemen an den Business Schools, in Unternehmen oder durch spezialisierte Institute zu einer effektiven und zeitgemäßen Führung beigetragen? Wie ist der Beitrag der vielen Formeln für herausragende Führung einzuschätzen, die in den vergangenen drei Jahrzehnten in großer Zahl veröffentlicht wurden?

Sicher haben viele der in den vorausgegangenen Jahrhunderten hervorgebrachten Führungs- und Managementlehren und -instrumente das Verständnis für finanzielle, organisatorische, prozessuale und kommunikative Abläufe verbessert. Auch haben die moderneren Managementansätze die Möglichkeit, Organisationen effizient und effektiv zu führen, erhöht. Peter Drucker, der Begründer des modernen Managements, verweist zum Beispiel auf den Tatbestand, dass die Produktivität der Industriearbeit im 20. Jahrhundert um das Fünfzigfache gesteigert werden konnte. Drucker sieht diese Produktivitätssteigerung in engem Zusammenhang mit der Managementlehre

von Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Bis in die 1970er-Jahre ist es demnach vielfach gelungen, die Führung der im 20. Jahrhundert rasant gewachsenen Unternehmen zu verbessern. Seit den 1970er-Jahren befinden sich die modernen Industriegesellschaften in einem fundamentalen Umbruch. Mit diesem Umbruch von der Industrie- zur Wissensgesellschaft verändern sich auch die Spielregeln am Markt, in den Organisationen und für die Führung. Damit stellt sich für diesen Zeitraum erneut die Frage, wie gut die gesammelten Management- und Führungskennnisse genutzt werden konnten, um in dieser sich schnell verändernden Welt effektiv und zeitgemäß zu führen.

Kritisches Bild von Führung

Die wichtigsten Maßstäbe für den Führungserfolg sprechen hierzu eine klare Sprache: Die persönliche, strategische und operative Führung in modernen Organisationen ist in den vergangenen Jahrzehnten oft keine Erfolgsgeschichte. Vielmehr zeigen repräsentative Studien, dass die Praxis der Führung eher ein Kontrastprogramm zu den vielversprechenden Führungsformeln und zur scheinbar professionalisierten Vermittlung von Führung ist: Die seit Jahrzehnten abnehmende durchschnittliche Lebenszeit börsennotierter Unternehmen verweist darauf, dass es den verantwortlichen Führungskräften zunehmend schwerfällt, die notwendigen Anpassungen an den Markt zu managen (vgl. Vaupel, 2008). Zudem belegen Studien, dass die Produktivitätsverluste in modernen Organisationen vorrangig durch schlechte strategische und operative Führung verursacht werden. Auch die Daten zum Commitment und zur Motivation der Mitarbeiter und des mittleren Managements, wie sie sich im Gallup Engagement Index widerspiegeln, vermitteln ein

Erfolgreich führen

*Dr. Mario Vaupel
promovierte in Arbeitspsychologie,
leitete die Ergo Management
Akademie und ist heute
Geschäftsführer der
L21st Consulting, Willich
info@L21st.de*



kritisches Bild. Dabei wird die Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskräfte, soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen, von der Öffentlichkeit zunehmend hinterfragt. Dieser kritische Blick auf die Führungskräfte hat sich mit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 verschärft. Mit Recht, wenn man berücksichtigt, dass die treibende Kraft hinter dieser Krise die seit den 1980er-Jahren vorherrschende Managementlehre des Shareholder Value war und ist. Und schließlich führt die Überlastung der Führungskräfte durch die veränderte Unternehmenswelt – Informationsflut, Komplexität und Dynamik der Märkte und Unternehmen – immer häufiger zu diversen Symptomen, die als Burnout-Syndrom diskutiert werden.

Entwicklung der Führungskräfte

Um die Widersprüche zwischen dem Führungsanspruch der Populärliteratur, der Business Schools und der CEO-Heldenmythen einerseits und der Führungsrealität andererseits aufzulösen, sind drei grundlegende Veränderungen nötig:

- Erstens muss die vorherrschende Ideologie des Shareholder Value, die in der Praxis zu kurzfristigem und einseitigem Handeln der Führungskräfte führt, überwunden werden.
- Zweitens muss den Führungskräften ein differenzierteres Verständnis für die Entwicklungen des Markts in der Wissensgesellschaft vermittelt werden, damit sie sich besser auf die diskontinuierlichen Veränderungen einstellen können.
- Drittens müssen die Modelle zur persönlichen, strategischen und operativen Führung und Führungskräfteentwicklung überdacht werden, da sie gegenwärtig die oben thematisierten Probleme teilweise verstärken.

Um in der Führungspraxis diese Veränderungen zu erreichen, müssen den Führungskräften neue Denk- und Handlungsmuster vermittelt werden. Die Entwicklung der Führungskräfte ist demnach der Schlüssel zu den notwendigen Veränderungen. In der Breite können die

se Veränderungen nur erreicht werden, wenn das bisher weltweit vorherrschende Vermittlungsmodell in den MBA-Programmen, das vor allem funktional-analytisches Geschäftswissen, nicht aber Management und Führung vermittelt, überarbeitet wird. Wie Henry Mintzberg in seinem viel beachteten Buch „Managers not MBAs“ feststellt, müssen wir Wege finden, die Praxis, die Kunst, das Handwerk und die angewandte Wissenschaft des Managements zu vermitteln.

Sieben Mindsets

Die Praxis der Führung lässt sich jedoch nicht auf der Grundlage einer mehr oder weniger beliebigen Auswahl aus mehreren Hundert möglichen Kompetenzen der Führung entwickeln (vgl. Lang-von Wins, 2003). Diese feingliedrigen Kompetenzmodelle sind die methodischen Nachfolger der im Führungsbereich jahrhundertlang wenig erfolgreichen, aber ständig erneuerten Eigenschaftsmodelle. Sie eignen sich durchaus als Anforderungsprofile für klar abgrenzbare Sachaufgaben, nicht jedoch für Führung. Das breite Feld der Führung verlangt nach integrativen Kategorien, die die wichtigsten Bereiche der Führung abdecken. Diese Kategorien müssen sich auf die Managementpraktiken beziehen und daraus ableitbar auch das entsprechende Denken und Fühlen beschreibbar und entwickelbar machen.

Evergreens

Eine Möglichkeit, dem Kompetenz-Wirrwarr im Führungsbereich zu entkommen, bietet ein integrativeres Mindset-Modell. Mit sieben Mindsets (Denk- und Gefühlsmustern) und damit verbundenen Praktiken lassen sich die wichtigsten Führungsbereiche abbilden. Diese Mindsets und Praktiken der Führung vermitteln eine Orientierung, auf welchen Feldern die Kunst, das Handwerk und die angewandte Wissenschaft des Managements erlernt und optimiert werden müssen.

Drei der sieben Mindsets gehören so selbstverständlich zum Repertoire des modernen Managements und der meisten Anforderungsprofile, dass man sie als

„Evergreens“ bezeichnen kann. Hierbei handelt es sich um das analytische, zielorientierte und aktionsorientierte Mindset. Da das Verständnis dieser Mindsets etabliert ist, sind kurze Hinweise zu ihren Inhalten hinreichend:

Analytisches Mindset

Das analytische Mindset und die zugehörigen Praktiken wurden durch die an F. W. Taylor anschließenden Optimierungsansätze im Management – vom Industrial Engineering über das Kaizen und die Balanced Scorecard bis zum Six Sigma – fortwährend trainiert. Die Kernfragen des analytischen Mindsets (Aus welchen betrieblichen Aktivitäten setzt sich das Unternehmensgefüge zusammen, und wie können diese weiter aufgegliedert und optimiert werden?) werden in den meisten MBA-Programmen weltweit seit Jahrzehnten bearbeitet. Nur zur Gegenseite des Zergliederns, der Synthese oder Synopse, gibt es in den nächsten Jahrzehnten noch großen Nachholbedarf.

Zielorientiertes Mindset

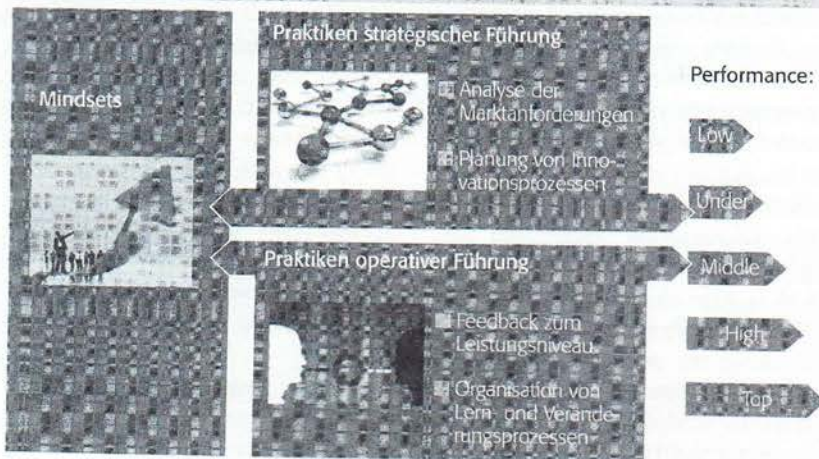
Das zielorientierte Mindset wurde für das moderne Management von Peter Drucker schon 1954 mit der Einführung des „Management by Objectives“ (Zielvereinbarung) methodisch unterfüttert. Trotz aller Schwierigkeiten in turbulenten Märkten und in sich schnell verändernden Unternehmen müssen dennoch Ziele formuliert und nachhaltig verfolgt werden. Eine effektive Führungskraft muss sich daher fragen: Was wollen wir erreichen? Wozu sollen die Ressourcen eingesetzt werden und wozu nicht (mehr)?

Aktionsorientiertes Mindset

Die Denk-, Fühl- und Handlungsmuster des aktionsorientierten Mindsets werden nicht selten als Kernbereich der Führung interpretiert. Dieses Mindset beschäftigt sich mit Entscheidungs- und Umsetzungsfragen. Ohne eine gute Performance in diesem Führungsbereich wer-

Mindsets, Praktiken und Performance

Effectiveness, in other words, is a habit; that is, a complex of practices. And practices can always be learned. (P. Drucker 1993, 23)



Kaupel

Integratives Modell: Mindsets und damit verbundene Praktiken

den die Leistungen der anderen Mindsets und Praktiken schließlich zu wenig wertschöpfenden Übungen degradiert.

Rising Stars

Die weiteren vier Mindsets der effektiven und zukunftsfähigen Führung sind in unseren Zeiten des Umbruchs von der Industrie- zur Wissensgesellschaft mit neuen Anforderungen konfrontiert oder erst zur vollen Bedeutung aufgestiegen. Diese „Rising Stars“ sind das reflexive, innovative, netzwerkorientierte und weltgewandte Mindset. Einige erfolgskritische Aspekte dieser Mindsets sollte jede Führungskraft im Blick haben:

Reflexives Mindset

In seiner Studie „Why smart executives fail“ hebt Sidney Finkelstein hervor, dass das Scheitern von Führungskräften immer mit einem fehlgeleiteten Mindset bei der Wahrnehmung der Markt- und Unternehmensrealität zu tun hat. Dann verändern sich Dinge im Unternehmen oder am Markt, Führungskräfte nehmen das aber durch ihre etablierten Denkbrillen nicht wahr. Dieses Phänomen gibt es in allen Branchen und – mit zunehmender Entwicklungsgeschwindigkeit in unseren Zeiten des Umbruchs – immer häufiger.

Das Gegenmittel gegen das Scheitern ist ein gut entwickeltes reflexives Mindset. Die wichtigste Praxis, um dieses Mindset einer zukunftsfähigen Führung zu entwickeln und fit zu halten, ist die selbstkritische Auseinandersetzung mit dem Markt im weiteren Sinne. Bei dem reflektierenden „Blick aus dem Fenster“, wie Peter Drucker diese wichtige Managementübung nannte, sollte sich jede Führungskraft fragen: Welche Führungsanforderungen werden warum diskutiert? Welche Veränderungen gibt es in den Zielgruppen und -märkten meines Unternehmens? Was bedeuten zum Beispiel die demografischen, technologischen, ökologischen oder politischen Veränderungen für mein Unternehmen und mich? Diese bewusste Befragung der Umwelt ermöglicht es, mit der notwendigen Distanz auf das eigene Führungsverhalten und die Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle des Unternehmens zu schauen. Psychologisch hat dieses selbst organisierte Markt-Feedback noch zwei weitere Funktionen. Führungskräfte lernen, in einer sich schnell verändernden Welt relevante Entwicklungen – die immer von außen kommen – vorwegzunehmen. Dies schafft die Bereitschaft, sich selbst und das Unternehmen an die Veränderungen des Markts anzupassen. Damit sichert ein funktionierendes refle-

xives Mindset das individuelle und organisatorische Überleben in einer sich schnell verändernden Welt.

Innovatives Mindset

Die Lebenszeit von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verkürzt. Deshalb ist das innovative Mindset von besonders großer Bedeutung für Führungskräfte. Es verlangt primär die Bereitschaft zur permanenten Innovation, um gegenüber der dynamischen Konkurrenz um die bessere Lösung für den Kunden bestehen zu können. Die mit der regelmäßigen Innovationsarbeit verbundenen Veränderungen sind nur realisierbar, wenn eine Führungskraft verstanden hat, dass sie dafür verantwortlich ist, die Voraussetzungen für diese dynamische Entwicklung zu schaffen. Das beginnt damit, dass sie bei Innovationen geplant vorgeht. Dabei muss sie nicht nur ein Verständnis für den Innovationsprozess selbst haben, sondern auch dafür, dass die Menschen, die sie führt, ein Teil dieses Prozesses sind. Die Geführten müssen ihre Veränderungsangst in den Griff bekommen. Hierzu muss die Führungskraft berücksichtigen, dass die mit Neuerungen und Veränderungen verbundenen Ängste nur durch eine ähnliche oder höhere Lerngeschwindigkeit ausgeglichen werden können. Damit muss das innovative Mindset hauptsächlich das Management von geplanter Innovationsarbeit mit professionellen Veränderungs- und Lernprozessen ermöglichen.

Netzwerkorientiertes Mindset

Der erste Band der umfangreichen Trilogie zum Informationszeitalter des Soziologen Manuel Castells heißt „Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft“. Die informationstechnische Revolution hat besonders seit den 1970er-Jahren die Unternehmens- und Führungswelt stark verändert. Durch die Informations- und Kommunikationsmedien sind die Führungskräfte in umfangreichere, vielfältigere, dynamischere und schwer steuerbare Netzwerke eingebunden. Um in diesen neuen Rahmenbedingungen effektiv und

zeitgerecht arbeiten zu können, müssen Führungskräfte das neue Einmaleins der strategischen und operativen Führung von Netzwerken lernen. Dazu gehört vor allem, dass ihr Führungsdenken und -handeln darauf gerichtet ist, einen gemeinsamen Grundnutzen für die Netzwerkmitglieder zu schaffen, zu erhalten und zu optimieren. Außerdem ist es eine grundlegende Führungsaufgabe, Standards für die Arbeitsfähigkeit der Netzwerke zu sichern. Das netzwerkorientierte Mindset zu lernen wird eine der großen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte.

Weltgewandtes Mindset

Die von der Informationstechnik angetriebene Netzwerkgesellschaft, aber auch die Revolution des Transports – unter anderem durch die Erfindung des Containers Ende der 1950er-Jahre – haben die geografischen Grenzen der Führung selbst bei mittelständischen Unternehmen verschoben. Durch die starke Vernetzung der Wirtschaft kann der wichtigste Konkurrent nicht nur 500, sondern

10 000 Kilometer entfernt in einem anderen Land produzieren. Um als Führungskraft in dieser Welt effektiv und zukunftsfähig zu agieren, muss das Mindset grundlegende Praktiken unterstützen: Führungskräfte müssen offen sein für Informationen, die ihnen möglicherweise wirtschaftlich fragwürdig, technisch überraschend oder rechtlich und kulturell inakzeptabel erscheinen. Diese Informationen beschreiben wahrscheinlich eine wirtschaftliche Realität, die die Führungskraft verstehen muss, um nicht an ihr zu scheitern. Erst wenn sie diese Informationen versteht, kann sie die preislichen, technischen oder kulturellen Unterschiede einschätzen und mögliche Stärken der internationalen Unterschiede nutzen. Zur Entwicklung dieses Mindsets ist die Verknüpfung mit den Praktiken des reflexiven Mindsets unabdingbar, weil hier der „Blick aus dem Fester“ auf andere Kulturen auch die Neubewertung der eigenen kulturellen Identität verlangt.

Die Verknüpfung des weltgewandten mit dem reflexiven Mindset steht jedoch nur

als Beispiel für die vielfältigen Verknüpfungen der verschiedenen Mindsets im Managementalltag. Ihr Zusammenwirken verdeutlicht besonders zwei Dinge: Führung als Handwerk, Kunst und angewandte Wissenschaft lässt sich nicht beliebig zergliedern, sondern folgt einer eigenen, komplexen, praktischen Logik. Und Führung ist nicht nur über analytische Kompetenzen zu vermitteln. Die Entwicklung einer effektiven und zukunftsfähigen Führung verlangt vielmehr die reflektierte Arbeit an den sieben Denk-, Fühl- und Handlungsmustern.

Weiterführende Literatur

Castells, M. (2001). *Das Informationszeitalter. Teil 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen: Leske und Budrich.

Drucker, P. (2001). *Management challenges for the 21st century*. New York: First HarperBusiness.

Finkelstein, S. (2004). *Why smart executive fail and what you can learn from their mistakes*. London: Penguin.

Gallup (Ed.). (2009). Gallup Engagement Index 2009. *Gallup Newsletter* 02/2009.

Lang-von Wins, T. (2003). Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personal- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 585–613). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

The Boston Consulting Group & World Federation of Personnel Management Association (Eds.). (2010). *Creating people advantage 2010: How companies can adapt their HR practices for volatile times*. Boston: Editors. Available: <http://www.bcg.de/documents/file61338.pdf> [10.2.2011].

Vaupel, M. (2008). *Leadership Asset System: Von den Herausforderungen der Führung zur Steuerung der Führungspersonalperformance*. Wiesbaden: Gabler.

Repertoire des zukünftigen Managements: Sieben Mindsets

Mindsets, Praktiken und Performance

