

Management versus Leadership

In Zeiten von Industrie 4.0, Internet der Dinge, etc. müssen Manager mehr denn je anpassungsfähig sein, einem Wandel der Führungskultur offen gegenüberstehen und auch mit alten Mustern brechen, um als Führungskraft zu bestehen.

Die nächsten 15 Jahre werden unsere Gesellschaft und damit alle Organisationen, die in ihr tätig sind, schneller und umfassender verändern, als dies die ersten industriellen Revolutionen taten. Kaum sind wir dem Flächenbrand der Finanzkrise entkommen, befinden wir uns mitten in einer Revolution. Die Digitalisierung transformiert die meisten Wertschöpfungsketten in einer nie für möglich gehaltenen Geschwindigkeit. Wir reden täglich von Big Data, Smart Factory, Internet der Dinge und Disruption. 70 % der führenden Unternehmen der Welt werden in 15 Jahren nicht mehr in ihrer jetzigen Form existieren. Wir sind am Beginn des Hyper-Wettbewerbs und werden an allen Ecken von der Transparenz der sozialen Medien erschlagen. Und in Teilen Europas wächst eine neue Generation heran, die mit unseren Wertmaßstäben bricht.

Wie können in diesem Umfeld Manager ihren Markt verändern?

Oder verändern die Märkte sukzessive die Manager? Ist dieser Tsunami der Veränderung überhaupt zu managen?

Wie stellen wir uns als Führungskräften diesen Prozessen?

Laut einer Studie des Forums INQA befürworten über ¾ der Führungskräfte

einen Wandel in der Führungskultur, vor allem aber wesentliche Veränderungen in der Form der Zusammenarbeit aller Beteiligten. Führungskultur zu verändern, ist aber eine der schwierigsten Aufgaben. Der Nationalökonom **Keynes** hat schon vor Jahrzehnten richtig bemerkt: „Die Schwierigkeit ist nicht Ideen zu finden, sondern den alten zu entkommen.“

Dieses Festhalten hat einen Grund. Bis heute wird meist geführt mit Zahlen, Fakten und Plänen. Wir wissen doch alle: Spätestens Ende des 1. Quartals sind viele Zahlen Makulatur. Trotzdem wird weiter homogenisiert, auf Effizienz getrimmt. Wie sollen wir so Unsicherheit und Unplanbarkeit meistern? Wie mitten im Wettbewerb Kooperationen vorantreiben? Wie Wissen teilen, um es zu vermehren? Anforderungen an eine moderne Führungskraft und -kultur könnten sein:

- Flexibilität und Diversität ermöglichen.
- Netzwerkstrukturen und kollektive Intelligenz fördern.
- Hierarchien abbauen und Spielräume schaffen.
- Wertschätzung als Motivation spürbar machen.

Die Gestaltung von Unsicherheit und Unplanbarkeit – und genau das scheint unsere Zukunft zu sein – wird nur begrenzt „zu managen



Günther Tengler (62) ist Geschäftsführender Gesellschafter von Amrop Jenewein sowie Chairman von Amrop CEE. Er hat sich u.a. auf Executive Search sowie strategische Beratung im Bereich Unternehmensführung (Aufsichtsrat, Vorstand, Geschäftsführung) spezialisiert.

Foto: Amrop Jenewein

„Führung ist ein Hochseilakt zwischen Stabilität und Dynamik, ein Trapezakt zwischen Machbarkeit und Ohnmacht.“

Günther Tengler

sein“. Die Gestaltung unserer Zukunft verlangt Leadership. Dieses impliziert **Meinung, Haltung, Werte**.

Leadership setzt Vertrauen voraus. Vertrauen in sich selbst und andere. Vertrauen muss erarbeitet werden. Management wird vorausgesetzt und verlangt. Echte Führung – Leadership – benötigt **Kompetenz, Empathie, Reflexion und Integrität**. Führung wird zu wenig wertgeschätzt. Wenn die Zahlen nur stimmen. Und irgendwann stimmt gar nichts mehr.

Führung ist ein Hochseilakt zwischen Stabilität und Dynamik, ein Trapezakt zwischen Machbarkeit und Ohnmacht.

Wir werden unsere Arbeit

neu organisieren, wir werden die Art, wie wir zusammenarbeiten neu definieren müssen. Wir werden Projekt- und Teamstrukturen zusammensetzen. Wir werden die permanente Herausforderung von Onboarding, Integration und Teambuilding wahrnehmen müssen. Wir werden den Algorithmen den richtigen „Geist“ einimpfen müssen.

Wir werden unsere Umwelt nicht mehr verwalten und managen können – wir werden sie als Führungskraft gestalten und verändern müssen. Und wir alle sollten ALLES dafür tun, die richtigen Talente mit der richtigen Einstellung für uns zu gewinnen. Die mit dem „Leuchten in den Augen“!