TEAMARBEIT
EXZELLENZ
AUTHENTISCH SEIN
RESILIENZ
UMSETZEN
BESCHEIDENHEIT
DISZIPLIN
BEGEISTERN
SINNSTIFTUNG
VORBILD
POSITIV DENKEN
WERTE
AUTHENTISCH SEIN
RESILIENZ
TEAMARBEIT
DISZIPLIN
ENTSCHLOSSENHEIT
MACHEN
Georg A. Kapeller
Erfolgsfaktoren der Führung
LÖSUNGSORIENTIERUNG
VERANTWORTUNG
DISZIPLIN
GEWOHNHEITEN
KOMMUNIZIEREN
VORBILD
VERANTWORTUNG
ZIELE SETZEN
MENSCHEN
EINFACHHEIT
UMSETZEN
POSITIV DENKEN
KLARHEIT
WARUM – WAS – WIE
RESULTATE
RESULTATE
ENTSCHEIDEN
MENSCHEN
KOMMUNIZIEREN
NACHHALTIGKEIT
WARUM – WAS – WIE
EXZELLENZ
RESILIENZ
NACHHALTIGKEIT
ENTSCHLOSSENHEIT
MACHEN
GEWOHNHEITEN
AUTHENTISCH SEIN
WERTE
BESCHEIDENHEIT
ENTSCHEIDEN
ENTSCHEIDEN
ZIELE SETZEN
LÖSUNGSORIENTIERUNG
ENTSCHLOSSENHEIT
SINNSTIFTUNG
MENSCHEN
BEGEISTERN
ZIELE SETZEN
EINFACHHEIT
UMSETZEN
VORBILD
POSITIV DENKEN
BEZIEHUNGEN
GEWOHNHEITEN
KLARHEIT
EINFACHHEIT
MACHEN
KOMMUNIZIEREN
KLARHEIT
RESULTATE
BEZIEHUNGEN
LÖSUNGSORIENTIERUNG
WARUM – WAS – WIE
NACHHALTIGKEIT
BEZIEHUNGEN
BESCHEIDENHEIT
VERANTWORTUNG
VERSUS

Georg A. Kapeller
Erfolgsfaktoren der Führung

Führung ist der entscheidendste Faktor für den Erfolg jeder Organisation. Durch die zunehmende Komplexität und die sich wandelnden Bedürfnisse der Gesellschaft steigen die Erwartungen an Führungskräfte. Doch was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Um erfolgreich zu sein, muss sie ihr Verhalten reflektieren und sich ständig weiterentwickeln. In diesem Buch zeigt der als CEO aktive Autor Georg A. Kapeller auf, wie Führungskräfte im Alltag ihre Führungskompetenz stärken und Stolperfallen vermeiden können. Sie gewinnen damit Erfüllung und Zufriedenheit in ihren Führungsaufgaben und lernen zu erkennen, worauf es in der Führung ankommt: Verantwortung zu tragen, ein Team zu begeistern, einen Sinn zu vermitteln, die richtigen Gewohnheiten zu schaffen und Extrempositionen zu vermeiden – und damit nachhaltig Ziele zu erreichen. Im Vordergrund steht dabei die Selbstführung, deren Kern die Resilienz bildet. Eine dynamische, energiegeladene und mitreissende Führungskraft wirkt ansteckend und motivierend auf ihr Umfeld.

„Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Verantwortung tragen, ein Team begeistern, Sinn vermitteln, die richtigen Gewohnheiten schaffen, Extrempositionen vermeiden – und damit nachhaltig Ziele erreichen."

VERSUS

ISBN 978-3-03909-320-5

Georg A. Kapeller

Erfolgsfaktoren der Führung

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

© 2022 Versus Verlag AG, Zürich

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: CPI books GmbH
Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-320-5 (Print) · ISBN 978-3-03909-802-6 (E-Book)

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Einleitung ... 9
1.1 Mein Bezug zur Führung ... 11
1.2 Führung als Beruf anerkennen ... 13
1.3 Aufbau des Buches ... 15

Kapitel 2 Aspekte der Führung ... 19
2.1 Führung heute ... 20
2.2 Ziele und Zweck der Führung ... 24
2.3 Verantwortung tragen ... 28
2.4 Warum – Was – Wie ... 32
2.5 Bedeutung einer sinnstiftenden Aufgabe ... 34
2.6 Führung im Kontext ... 38
2.7 Führungskultur ... 44
2.8 Führungsstile ... 47
2.9 Wann ist man eine gute Führungskraft? ... 55
2.10 Zur Führungskraft geboren oder geworden? ... 59

Kapitel 3 Grundhaltung einer Führungskraft ... 63
3.1 Authentisch sein ... 65
3.2 Positiv denken ... 67
3.3 Vorbild sein ... 70
3.4 Menschen mögen ... 72
3.5 Bescheiden sein ... 75
3.6 Seine Werte kennen ... 77
3.7 Machen ... 79
3.8 Zusammenfassung der Grundhaltung ... 81

Kapitel 4 Führungsgrundsätze ... 83
4.1 Teamarbeit ... 84
4.2 Verantwortung ... 92
4.3 Lösungsorientierung ... 94
4.4 Einfachheit ... 102
4.5 Exzellenz ... 106
4.6 Entschlossenheit ... 111
4.7 Disziplin ... 114
4.8 Zusammenfassung der Führungsgrundsätze ... 120

Kapitel 5 Führungsaufgaben ... 121
5.1 Team aufbauen und entwickeln ... 122
5.2 Organisatorische Klarheit schaffen ... 130
5.3 Ziele festlegen und umsetzen ... 135
5.4 Planen ... 140
5.5 Entscheiden und umsetzen ... 143
5.6 Beziehungen pflegen, kommunizieren und verhandeln ... 148
5.7 Weiterentwicklung ... 161
5.8 Zusammenfassung der Führungsaufgaben ... 163

Kapitel 6 Gegensätze in der Führung ... 165
6.1 Erreichbarkeit der Ziele ... 166
6.2 Nähe zu den Mitarbeitenden ... 167
6.3 Sich lösen können ... 169
6.4 Führen und folgen können ... 172
6.5 Geschwindigkeit einer Entscheidung ... 174
6.6 Planungsgenauigkeit ... 175
6.7 Detaillierungsgrad ... 177
6.8 Führungskennzahlen ... 178
6.9 Zusammenfassung der Gegensätze der Führung ... 179

Kapitel 7 Die Macht der Gewohnheiten ... 181
7.1 Grundlagen ... 182
7.2 Funktionsweise von Gewohnheiten ... 184
7.3 Exzellenz durch gute Gewohnheiten ... 190

Kapitel 8 Herausforderungen in der Teamführung ... 193
8.1 Teamorganisation ... 193
8.2 Team übernehmen ... 196
8.3 Gefahrenpotenziale im Team ... 200

Kapitel 9 Selbstführung ... 205
9.1 Grundlegendes ... 205
9.2 Resilienz ... 208
9.3 Geist/Psyche ... 209
9.4 Körper ... 220
9.5 Umfeld ... 225

Kapitel 10 Erfolgsfaktoren der Führung ... 227
10.1 Verantwortung übernehmen ... 228
10.2 Teamarbeit ermöglichen ... 229
10.3 Exzellent umsetzen ... 229
10.4 Positiv denken ... 230
10.5 Authentisch sein ... 231
10.6 Sinn vermitteln ... 231
10.7 Resilienz entwickeln ... 232

Schlusswort ... 233

Referenzen ... 235

Stichwortverzeichnis ... 237

Verzeichnis der Beispiele

1 Unerwartetes, kurzfristiges Ereignis 21
2 Exkurs: Was bedeutet Agilität bezogen auf Organisationen? 23
3 Kritische Risiken erkennen 26
4 Soziale Verantwortung wahrnehmen 30
5 Erklären, warum etwas wichtig ist 33
6 Den Sinn einer Aufgabe vermitteln 37
7 Kritischer Entscheid durch Führungskraft 41
8 Sicherstellen, dass beschriebene und gelebte Werte übereinstimmen 45
9 Unterschiedliche Führungsstile innerhalb einer Organisation 47
10 Autoritärer Führungsstil zur Krisenbewältigung 49
11 Kosten ungewollter Fluktuation 55
12 Führungskraft mit fachlichen Defiziten 56
13 Führungskraft, die unersetzbar ist 57
14 Eigene Schwächen mit Team kompensieren 62
15 Eigene Werte stimmen nicht mit Unternehmenswerten überein 65
16 Chance in Problem entdecken und nutzen 68
17 Praktikum an der Basis 71
18 Freiwillige Mehrarbeit nach Währungsverwerfung 73
19 Freundlichen Umgang pflegen 74
20 Eigene Bedürfnisse zurückstellen 76
21 Persönliche Werte stimmen mit Unternehmenswerten überein 77
22 Eigene Werte definieren 78
23 Mut haben, sich auf Neues einzulassen 79
24 Zusammenhalt des Führungsteams 84
25 Sich auf Augenhöhe begegnen 85
26 Vertrauensbruch mit Konsequenzen 87
27 Institutionalisierte Feedbackrunden 88
28 Das grosse Ganze zu verstehen, motiviert 89
29 Stolz durch gemeinsames Erlebnis 90
30 Erfolgserlebnis feiern 91
31 Führungskraft muss Verantwortung übernehmen 92
32 Top-down-Entscheid 95
33 Unpopuläre Entscheidung 96
34 Entscheid nach Bauchgefühl 97
35 Eskalation einer Entscheidung 98

36 Eventualplanung ... 100
37 Missverständnis durch komplizierte Formulierungen ... 102
38 Ziele und Stand der Erreichung verständlich machen ... 103
39 Verwendung einheitlicher Terminologie ... 104
40 Einheitliche Projektmanagement-Prozesse ... 105
41 Schulungen als Grundlage für Qualität ... 107
42 Innovationszone in der Praxis ... 109
43 Entschlossener Glaube an eine ambitiöse Zielerreichung ... 113
44 Extrameile zur Zielerreichung ... 115
45 Selbstdisziplin im Team ... 116
46 Konsequenzen der Akzeptanz einer Minderleistung ... 116
47 Mini-Assessment im Rahmen des Einstellungsprozesses ... 123
48 Kaderdurchsprache ... 126
49 Interner Kadernachwuchs ... 127
50 Persönlichkeitstypen nach Farbenmodell ... 128
51 Führungsrhythmus strukturieren ... 132
52 Kostenbewusstsein bei Führungsaufgaben ... 133
53 Widersprüchliche Zielsetzung ... 137
54 Mit Ziel falschen Anreiz schaffen ... 138
55 Vorteil einfacher Planung ... 141
56 Realistische Lernkurven- und Anspannungsfaktoren anwenden ... 141
57 Teilentscheid, bis notwendige Informationen verfügbar sind ... 146
58 Chancen erkennen und nutzen ... 147
59 Mit Peers Einigkeit demonstrieren ... 150
60 Dem Chef einen Informationsvorsprung ermöglichen ... 151
61 Interne und externe Stakeholderanalyse ... 152
62 Klassifizierung von Informationen ... 154
63 Systematische Informationsverbreitung ... 156
64 Missbräuchliche Nutzung von E-Mails ... 156
65 Eine Position ist nicht das Gleiche wie ein Interesse ... 158
66 Zu anspruchsvolle Zielsetzung ... 166
67 Auf humorvolle Weise ein ernstes Thema ansprechen ... 169
68 Geschäftskritische Situationen ... 171
69 Vorteil von Zuwarten mit Entscheidung ... 174
70 Optimale Auslastung planen ... 176
71 Wichtigste Kennzahlen festlegen und verstehen ... 178
72 Verhaltensänderung durch gute Gewohnheiten ... 185
73 Offensichtlicher Auslösereiz bei guter Gewohnheit schaffen ... 186
74 Schlechte Gewohnheit unattraktiv machen ... 187
75 Arbeitsumfeld einfach gestalten ... 188
76 Einhaltung der Arbeitssicherheitsmassnahmen als Gewohnheit ... 189
77 Gute Gewohnheiten mit technischen Hilfsmitteln verbessern ... 191
78 Positive Emotionen motivieren zum Handeln ... 192
79 Teams mit unterschiedlichen Interessen ... 194
80 Systematische Problemerfassung ... 197
81 Teambildungsanlass ... 198
82 Kritischen Mitarbeitenden Verantwortung übertragen ... 201
83 Internen Wettbewerb schaffen ... 202
84 Sich ein Ziel vorstellen ... 206
85 Gefühl der Freude als dauerhafte Erfahrung verankern ... 212
86 Aus Komfortzone in Panikzone ... 214
87 Imagination einer Herausforderung ... 216

Kapitel 1
Einleitung

«Führung ist die Kunst, jemanden dazu zu bringen, etwas zu tun, was man will, weil er es will.»
Dwight D. Eisenhower, 1890–1969, 34. Präsident der USA

Führung ist der bedeutendste Faktor für den Erfolg jeder Organisation und damit für die Entwicklung unserer Gesellschaft. Führung wird es dabei immer brauchen, speziell in der heutigen Zeit und in der Zukunft, die von Unsicherheit, einer hohen Dynamik, exponentiellem technologischem Fortschritt und einem starken Konkurrenzdruck geprägt sein wird.

Zu führen bedeutet primär, Verantwortung zu übernehmen und den Fokus darauf zu legen, die richtigen Ziele zu setzen und diese zu erreichen. Wer führt, muss in der Lage sein, rasch und wirksam auf Veränderungen zu reagieren, was Agilität und Innovationskraft voraussetzt.

Gute Führungskräfte sind keine allwissenden, unfehlbaren und alles zentral entscheidende Chefs. Doch sie verstehen es, Klarheit zu schaffen, ein Team zu befähigen sowie starke Werte und den Sinn zu vermitteln. Dabei spielen die 3 W – das Warum, das Was und das Wie – eine bedeutende Rolle im Grundverständnis der Führung. Das Warum erklärt den Sinn, das Was das Ziel und das Wie die Ausführung. Die Grundhaltung einer guten Führungskraft ist charakterisiert durch eine positive Denkweise und eine authentische Verhaltensweise. Sie schafft es, rasch gute Beziehungen aufzubauen und Menschen zu begeistern.

Führung ist keine exakte Wissenschaft wie beispielsweise Mathematik. In der Führung gibt es meist kein Richtig oder Falsch, kein Schwarz oder Weiss. Es geht darum, für eine einzigartige Situation die beste Lösung zu finden und umzusetzen.

Dabei spielt der Kontext, sprich der Rahmen, in dem die Führung stattfindet, eine wichtige Rolle. In der Führung existieren zahlreiche Gegensätze, die es auszubalancieren gilt, denn Extrempositionen sind in den seltensten Fällen zielführend.

Wie in allen Lebensbereichen haben auch in der Führung die richtigen Gewohnheiten eine grosse Bedeutung, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Das Fundament jedoch und somit der wichtigste Faktor in der Führung ist die Selbstführung, denn nur wer sich selbst führen kann, ist in der Lage, andere Menschen wirksam zu führen.

Welches die aus meiner Sicht relevanten Erfolgsfaktoren der Führung sind, werden Sie in den folgenden Kapiteln erfahren. Eine Eigenschaft teilen erfolgreiche Führungskräfte. Sie haben Biss, an etwas dranzubleiben und etwas durchzuziehen. Bleiben Sie dran, lesen Sie dieses Buch und erfahren Sie mehr über das faszinierende Thema Führung – und darüber, wie Sie Ihren persönlichen Führungserfolg stärken und gleichzeitig mehr Zufriedenheit gewinnen können.

In den vergangenen Jahren habe ich unzählige Bücher über Führung, Gewohnheiten, Resilienz etc. gelesen. Danach stehe ich immer vor der gleichen Herausforderung – wie kann ich mir die wichtigen Inhalte merken und dadurch meine Verhaltensweisen nachhaltig verbessern? Zu diesem Zweck habe ich eine Präsentation über die Inhalte dieses Buches erstellt, die als Zusammenfassung oder für Schulungszwecke verwendet werden kann. Ebenfalls habe ich relevante Vorlagen wie beispielsweise zur Entscheidfindung oder ein «Mini-Assessment» zur Personalauswahl erstellt. Der Link zu den Unterlagen ist im letzten Kapitel aufgeführt.

Dieses Buch ist keine wissenschaftliche Abhandlung, sondern ein praktischer Ratgeber, ergänzt mit vielen Beispielen aus dem Alltag, die ich selbst erlebt oder bei anderen Führungskräften beobachtet habe. Es geht nicht darum, die ideale Führungskraft zu beschreiben, sondern darum, Führungskräfte dazu zu befähigen und dabei zu unterstützen, um mit einem Team die besten Resultate zu erzielen. Ich empfehle, das Buch im Büro in Griffnähe zu behalten, um darin nachschlagen zu können, wenn Sie in Ihrem Führungsalltag mit einer spezifischen Situation konfrontiert sind.

Das Buch richtet sich an alle, die das faszinierende Thema Führung anspricht, seien es Menschen, die gerne eine Führungskraft werden wollen, oder unerfahrene Führungskräfte, die sich das erste Mal in einer Führungsposition beweisen müssen. Es soll aber auch langjährige und erfahrene Führungskräfte ansprechen, die anhand einer anderen Perspektive das eigene Führungsverhalten reflektieren und sich damit weiterentwickeln wollen.

1.1 Mein Bezug zur Führung

«Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.»
Henry Ford, 1863–1947, US-amerikanischer Automobilpionier

Führen zu dürfen habe ich immer als ein Privileg empfunden, denn Verantwortung zu übernehmen und Menschen zu führen, um zusammen mit einem Team anspruchsvolle Ziele zu erreichen, ist aus meiner Sicht die spannendste und lohnendste aller Aufgaben in der Geschäftswelt.

Führung ist eine unglaublich vielseitige Aufgabe, denn sie stellt einem täglich vor unbekannte Situationen, in denen man neue Erfahrungen machen und sein Führungsrepertoire erweitern kann. Die Faszination für die Führung liegt darin, dass man viel mit Menschen zu tun hat und es immer darum geht, zwischen verschiedenen Varianten abzuwägen und für eine spezifische Situation die beste Variante zu finden und umzusetzen. Wie bereits erwähnt, gibt es meist kein Richtig oder Falsch, weshalb es in der Führung selten ratsam ist, eine Extremposition einzunehmen.

Als Führungskraft einen wichtigen Teil zu leisten und zu ermöglichen, dass aus den Beiträgen vieler Einzelner etwas grosses Ganzes entstehen kann, was anderen Menschen einen Nutzen stiftet und gebraucht wird, gibt einem einen Sinn und Befriedigung. Was mich an der Führung auch motiviert, ist, Mitarbeitenden Sicherheit und Perspektiven zu geben, eine Organisation weiterzuentwickeln, um konkurrenzfähig zu bleiben und mit dem Erfolg der Organisation zur positiven Entwicklung eines Werkplatzes und damit der Gesellschaft beizutragen.

Wenn mich mein Umfeld darauf angesprochen hat, warum ich mir die Belastung, die durch die Führungsverantwortung entsteht, antue, habe ich immer geantwortet, dass ich die Führung nicht als Belastung ansehe, sondern dankbar bin, eine sinnstiftende Aufgabe zu haben. Oft habe ich auch gesagt, dass CEO der beste Beruf der Welt ist – denn wer darf sich schon einen grossen Teil seiner Zeit damit beschäftigen, Probleme zu lösen?

Für mich bedeutet Führung auch Leidenschaft. Beides, «leiden» und «schaffen», gehört zur Führung. Als Führungsperson muss man einiges zu ertragen bereit sein und Belastung aushalten können, sprich «leiden» und dabei die positive Denk- und Handlungsweise nie verlieren. Das «schaffen» ist zentral, den letztlich geht es darum, Resultate zu bringen und seinen Job zu machen.

Was befähigt mich, über das Thema Führung ein Buch zu schreiben? Was ist der Grund, das Warum, dass ich ein Buch über Führung schreibe?

Führung fasziniert mich schon seit meinen jungen Jahren. Ich durfte früh in meiner Berufskarriere Führungsverantwortung übernehmen. In der Industrie durfte ich in der Entwicklung eine Abteilung aufbauen, dann ein Ressort mit mehreren Fachabteilungen führen, später in den Produktionsbereich wechseln, wo ich einen Teil-

bereich und dann einen Bereich mit über 1000 Mitarbeitenden verantwortete. Anschliessend habe ich die Gesamtverantwortung für ein Werk im Fahrzeugbau mit über 2000 Mitarbeitenden als CEO übernommen. Parallel zur beruflichen Führungslaufbahn durfte ich auch im Militär verschiedene Führungsstufen und Führungsausbildungen absolvieren, was mich geprägt hat. Wie in keiner anderen Institution wird man im Militär im Bereich der Führung umfassend ausgebildet und erhält mit zwanzig Jahren die Möglichkeit, Menschen führen und auch Fehler machen zu dürfen, ohne dass dies weitreichende Konsequenzen auf ein Unternehmensergebnis hat. Fehler zu machen gehört zum Führungsalltag. Entscheidend ist es, aus diesen Fehlern die richtigen Erkenntnisse und Konsequenzen abzuleiten.

Während meinen über fünfundzwanzig Jahren Führungserfahrung konnte ich alle Führungsstufen beziehungsweise Hierarchieebenen selbst praktisch kennen lernen. Diese stufenweise Entwicklung als Führungskraft erachte ich als Vorteil und empfehle angehenden Führungskräften, dies auch so zu tun. Das Bewusstsein für die Anliegen und Herausforderungen seiner Mitarbeitenden kann man besser nachvollziehen, wenn man selbst einmal in der gleichen Situation war. Wenn Führungskräfte Führungsstufen überspringen oder direkt weit oben einsteigen, besteht das Risiko, dass ihnen das Verständnis für die Zusammenhänge und die Anliegen ihrer Unterstellten fehlt und sie damit eine niedrige Akzeptanz erreichen. Auf der anderen Seite besteht bei einer Führungskraft, welche sich stufenweise entwickelt, die Gefahr, dass sie sich von ihrer alten Führungsstufe nicht lösen kann und eine mangelnde Bereitschaft hat, sich den geänderten Randbedingungen der neuen Führungsstufe anzupassen.

Schon früh in meiner Führungslaufbahn habe ich begonnen, in einem «grauen Büchlein» Beobachtungen, eigene Erfahrungen und Erkenntnisse aus vielen Büchern zu den Themen Führung, Gewohnheiten, Resilienz usw. niederzuschreiben.

Daraus habe ich unzählige Erkenntnisse gewinnen können. Meine wichtigste Erkenntnis dabei ist, dass Führung der entscheidende Faktor für den Erfolg jeder Organisation ist. Weshalb dies so ist, werde ich in den folgenden Kapiteln erklären. Die Wichtigkeit der Führung wird nämlich in vielen Organisationen unterschätzt. Im Tagesgeschäft hat die Führungskraft oft keine Zeit, sich um ihre Mitarbeitenden zu kümmern, denn andere Themen werden priorisiert. Führung wird oft als etwas Nebensächliches betrachtet, das man halt auch noch erledigen muss. Das fehlende Bewusstsein der Wichtigkeit der Führung führt oft auch dazu, dass in die Ausbildung der Führungskräfte zu wenig investiert wird. Dabei sind die häufigsten Ursachen für Missstände und Fehlentwicklungen in Organisationen auf Führungsfehler zurückzuführen. Auch ein zentrales Führungsthema, dem vielmals zu wenig Beachtung beigemessen wird, ist die (ungewollte) Fluktuation in Organisationen, die fatale Konsequenzen haben kann.

Aus diesen Erkenntnissen habe ich meine Mission abgeleitet. Ich möchte das Bewusstsein schärfen, dass Führung als der zentrale Faktor für den Erfolg einer Or-

ganisation oder eines Teams verstanden wird und dass Führung als Beruf anerkannt wird, den es laufend zu professionalisieren gilt.

Dies hat mich dazu geführt, dieses Buch zu schreiben. Schon lange habe ich die Absicht kundgetan, einmal ein Buch über die Erfolgsfaktoren der Führung zu verfassen. Damit es nicht bei der Absicht bleibt und ich diese erst nach meiner Pensionierung in voraussichtlich zwanzig Jahren umsetze, habe ich mich dazu entschieden, es jetzt zu tun.

Ein Buch zu schreiben, ist eine neue Erfahrung, die vom Führungsalltag, in dem man von frühmorgens bis spätabends eng getaktet mit den unterschiedlichsten Themen und Problemstellungen konfrontiert wird, stark abweicht. Man muss sich mit sich selbst auseinandersetzen, sich alleine hinsetzen, sich auf diese eine Sache konzentrieren und seine Gedanken zu Papier bringen. Dabei habe ich gemerkt, dass mir die Dynamik des Führungsalltags viel besser entspricht, dass das Schreiben aber eine wertvolle Erfahrung ist, und ich hoffe, dass ich es schaffe, meine Erfahrungen und Erkenntnisse so zu formulieren und weiterzugeben, damit diese anderen Menschen einen Nutzen stiften.

1.2 Führung als Beruf anerkennen

> *«Wissen ist die einzige Währung, die sich vermehrt, wenn sie geteilt wird.»*
> unbekannt

Um einen Beruf zu erlernen, geht man jahrelang zur Schule, absolviert eine Berufsausbildung, und/oder ein Studium und bildet sich dann laufend praktisch weiter. Um einen Beruf zu erlernen, muss man sich zuerst die grundsätzlichen Sachverhalte und Zusammenhänge eines Fachgebietes aneignen. Durch das Lösen von konkreten Aufgaben und das Anwenden von Werkzeugen entwickelt man sich dann weiter, bis man als Fachkraft anerkannt und qualifiziert ist, um in einem Team arbeiten und Resultate erzielen zu können. Meine erste Anstellung hatte ich als Berechnungsingenieur in der Fahrzeugentwicklung. Zuvor absolvierte ich ein Maschinenbaustudium, wo ich die mathematischen und physikalischen Grundlagen für meinen Beruf erlernte. Danach musste ich mich mit den spezifischen Aufgaben des Berechnungsingenieurs vertraut machen und lernen, die Werkzeuge wie zum Beispiel die Festigkeits-Berechnungs-Programme anzuwenden und die Resultate zu interpretieren. Man beginnt als Anfänger und entwickelt sich dann über die Jahre zu einem Experten. Einen Beruf nicht professionell erlernt zu haben und dann auszuüben, bedeutet in vielen Fällen auch, ein Sicherheitsrisiko einzugehen. Hätte ich als Berechnungsingenieur die Zusammenhänge nicht verstanden und die Resultate fehlerhaft interpretiert, wären Aus-

legungsfehler entstanden, die in der Praxis zu mechanischem Versagen und je nach Ereignis zu personellen und/oder kommerziellen Schäden geführt hätten.

Wie sieht es beim Beruf der Führung aus? Welche Grundsätze gilt es zu befolgen, um den Beruf der Führung professionell und möglichst ohne unnötige Risiken einzugehen, ausüben zu können? Welche Aufgaben hat eine Führungskraft in ihrem Berufsalltag zu bewältigen und welche Werkzeuge setzt sie dabei ein?

Auf diese Fragen gibt es weniger klare Antworten, als wenn die Frage lauten würde, welche Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge ein Berechnungsingenieur anzuwenden hat, um seinen Beruf professionell auszuüben.

Dabei ist die Führung der wichtigste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens, und in vielen Organisationen weist die Führung Verbesserungspotenzial auf.

Warum existiert also über den Beruf der Führung nicht mehr Klarheit, wo er doch so elementar wichtig ist? Warum ist nicht klar definiert, welches die Führungsgrundsätze sind und welche Führungsaufgaben es wahrzunehmen gilt?

Der Grund liegt wohl darin, dass die Führung kein Erstberuf ist, den man erlernen kann. Es gibt keine Grundausbildung zur Führungskraft. Man steigt in den meisten Fällen mit dem erlernten Beruf ins Berufsleben ein. Nach einer Zeit im erlernten Beruf fällt man in einer Organisation positiv auf, weil man in seinem Fachgebiet gute Resultate liefert, das heisst effektiv und effizient arbeitet. Die Folgerung ist dann oft, dass man für die gute Arbeit belohnt wird und zusätzlich die Verantwortung für andere Mitarbeitende erhält, ohne sich auf diese neue Aufgabe ausführlich vorbereitet zu haben. Man übt dann nebst dem erlernten Beruf gleichzeitig noch einen zweiten Beruf, nämlich den Beruf der Führung aus. Der geschilderte Ablauf, wie man eine Führungskraft wird, trifft nicht überall zu. Es gibt Organisationen, die angehende Führungskräfte systematisch auf ihre Führungsaufgaben vorbereiten, beziehungsweise sie daraufhin entwickeln. Das beste Beispiel sind die Armeen, wo Führungskräfte eine sehr umfassende Führungsausbildung erhalten. Dies ist damit begründet, dass Führungskräfte in Armeen auf Situationen vorbereitet werden müssen, in denen sie unter hohem Druck innert kürzester Zeit Entscheidungen treffen müssen, die schwerwiegende Konsequenzen haben können.

Daher ist es wichtig, die Führung nicht als nebensächliche Tätigkeit zu betrachten, sondern als Beruf, der durch das Befolgen von Grundsätzen, das professionelle Ausführen von Aufgaben und das Anwenden von Werkzeugen gekennzeichnet ist.

Um den Beruf der Führung virtuos ausüben zu können, sollte man zudem einige persönliche Eigenschaften erfüllen. Um dies zu veranschaulichen, kann nochmals der Vergleich mit dem Beruf des Berechnungsingenieurs herangezogen werden. Als Berechnungsingenieur sollte man eine Affinität zu physikalischen Systemen und ein Faible für Berechnungen haben. Für den Beruf der Führung gibt es auch einige persönlichen Voraussetzungen, die man mitbringen sollte. Diese sind in Abschnitt 2.10 und Kapitel 3 beschrieben.

Was es braucht, um den Beruf der Führung erfolgreich in die Praxis umzusetzen, will ich in diesem Buch aufzeigen.

Zusammenfassung **Einleitung: Führung als Beruf anerkennen**

- Führung wird oft als nebensächliche Tätigkeit neben einem erlernten Beruf angesehen.
- In vielen Organisationen werden Führungskräfte nicht hinreichend auf ihre Führungsfunktion vorbereitet.
- Führung sollte als Beruf anerkannt werden, der durch das Befolgen von Grundsätzen, das professionelle Ausführen von Aufgaben und das Anwenden von Werkzeugen gekennzeichnet ist.
- Um den Beruf der Führung virtuos ausüben zu können, sollten einige persönliche Eigenschaften, wie zum Beispiel eine positive Denkweise, mitgebracht werden.

1.3 Aufbau des Buches

«Die beste Methode, um die Intelligenz eines Führenden zu erkennen, ist, sich die Leute anzusehen, die er um sich hat.»
Niccolò Machiavelli, 1469–1527, italienischer Philosoph

Das Buch behandelt die wichtigsten Aspekte und Faktoren einer erfolgreichen Führung im heutigen Zeitalter. Nebst den klassischen Themen der Führung wie den Grundsätzen, die eine Führungskraft im Alltag anwenden soll, werden auch andere für die Führung wichtige Themen wie die Bedeutung von Gewohnheiten oder die Selbstführung beleuchtet. Damit soll ein umfassendes Bild über die Führung geschaffen werden, das es dem Leser ermöglicht, die für ihn relevanten Erkenntnisse zu gewinnen und daraus Konsequenzen für das eigene Führungsverhalten abzuleiten.

Auf die häufig gemachte Unterscheidung zwischen Leadership und Management wird bewusst verzichtet. Warum? Eine erfolgreiche Führungskraft muss eine Richtung beziehungsweise ein Ziel vorgeben und Menschen dazu befähigen und begeistern, dieses Ziel umzusetzen, was als Leadership verstanden wird. Sie muss es aber auch verstehen, das Team und sich selbst zu befähigen, die Aufgaben effizient zu erledigen, was als Management verstanden wird. Eine gute Führungskraft ist also Leader und Manager gleichzeitig. Wie viel von beiden Teilen, ist irrelevant und hängt stark von der Funktion und vom Umfeld ab, in denen sich eine Führungskraft befindet.

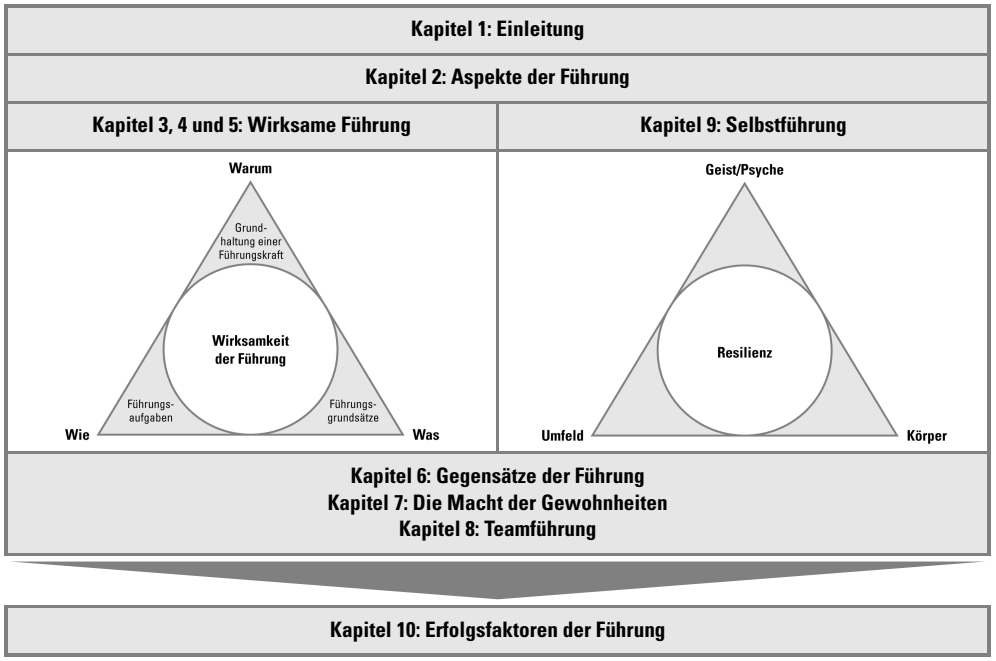
Das Buch soll alle Führungskräfte ansprechen, deshalb wird nicht zwischen strategischer und operativer Führung beziehungsweise zwischen oberer, mittlerer und

unterer Führungsebene unterschieden. Es geht darum, wie man eine gute Führungsperson werden und bleiben kann, unabhängig von der hierarchischen Ebene. Die Grundhaltung und die zu befolgenden Grundsätze sind bei jeder Führungskraft gleich. Die Aufgaben hängen von der Führungsposition ab, so hat beispielsweise ein CEO mehr strategische Aufgaben zu bewältigen als ein Teamleiter, der ausschliesslich mit operativen Themen beschäftigt ist.

In den zehn Kapiteln (▶ Abb. 1) wird auf folgende Schwerpunkte eingegangen:

Kapitel 1: In der Einleitung erkläre ich meinen Bezug zur Führung, meine persönliche Motivation, die während Jahren gewonnenen Erkenntnisse aus dem Führungsalltag in Form dieses Buches weiterzugeben, und die Wichtigkeit, Führung als Beruf anzuerkennen und laufend zu professionalisieren.

Kapitel 2 behandelt und erklärt die zentralen Aspekte der Führung. Mit welchen Rezepten kann die Führung den Herausforderungen des heutigen, dynamischen, von Unsicherheit und Komplexität geprägten Zeitalters wirksam begegnen? Welche Ziele verfolgt die Führung und was bezweckt sie? Das zentrale Thema der Führung ist Verantwortung, doch was bedeutet es, diese im Alltag zu tragen? Was ist die Bedeutung der 3 W (Warum – Was – Wie) und einer sinnstiftenden Arbeit? Was heisst es, kontextbezogen zu führen, und warum ist ein auf der Unternehmenskultur fussendes gemeinsames Bewusstsein von zentraler Bedeutung? Was charakterisiert die theoretischen Führungsstile und worauf ist beim eigenen Führungsstil zu achten?



▲ Abb. 1 Kapitelstruktur als Orientierungshilfe

Was braucht es, um eine gute Führungskraft zu sein? Und zum Schluss wird die so oft gestellte Frage, ob man zur Führungskraft geboren wird oder ob man sich zur Führungskraft entwickeln kann, beantwortet.

Kapitel 3 beschreibt die sieben Merkmale der Grundhaltung einer guten Führungskraft. Die Grundhaltung entspricht unserem inneren Kompass, der unser tägliches Denken und Handeln leitet und durch unseren Charakter geprägt ist.

Kapitel 4: Die sieben Führungsgrundsätze sind die Eckpfeiler eines gemeinsamen Verständnisses über die Führung. Diese bilden zusammen mit den Unternehmenswerten den Kern der Führungskultur einer Organisation. Die Führungsgrundsätze sind einfach verständlich und lernbar.

Kapitel 5 geht auf die sieben konkreten Aufgaben ein, die eine Führungskraft in ihrem Alltag zu bewältigen hat. Die Führungsaufgaben sind möglichst allgemein beschrieben, da diese je nach der Führungsposition und dem Umfeld in ihrer Ausprägung differieren.

Kapitel 6: Führung besteht aus zahllosen Gegensätzen, die sorgfältig ausbalanciert werden müssen. Ein häufiger Grund für Schwierigkeiten in der Führung liegt darin, dass eine Führungskraft sich zu stark in eine Richtung begibt. Die häufigsten Gegensätze werden in Kapitel 6 beschrieben.

Kapitel 7: Gewohnheiten prägen unser Verhalten und unseren Charakter. Wie können wir die Macht der Gewohnheiten zu unserem Vorteil nutzen und uns die richtigen Gewohnheiten aneignen?

Kapitel 8: Der grösste Wettbewerbsvorsprung kann mit einer gut funktionierenden Teamarbeit erreicht werden. In der Teamführung existieren jedoch einige Herausforderungen, derer man sich bewusst sein muss, um ihnen wirksam zu begegnen.

Kapitel 9 ist das aus meiner Sicht wichtigste Kapitel, weil die Bedeutung der Selbstführung oft unterschätzt wird. Eine gute Führungskraft sorgt zuallererst dafür, dass sie die Energie hat, um den herausfordernden Führungsalltag erfolgreich zu meistern. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere Menschen führen.

Kapitel 10: Die sieben Erfolgsfaktoren der Führung bilden die Essenz aus allen Kapiteln. Werden die Erfolgsfaktoren von einer Führungskraft verinnerlicht und befolgt, schafft sie damit das Fundament, um erfolgreich zu sein, sprich Resultate zu erzielen. Die sieben Erfolgsfaktoren sind als Treppe abgebildet. Mit jeder Stufe werden mehr Resultate erreicht und die Nachhaltigkeit der Führung erhöht. Die Grundlage, sprich die unterste Stufe, stellt die Verantwortung dar, denn ohne Verantwortung kann keine Führung existieren. Bevor Sie das Kapitel 10 aufschlagen, notieren Sie sich doch die aus Ihrer Sicht und Ihrer Erfahrung relevanten nächsten sechs Stufen beziehungsweise Erfolgsfaktoren der Führung.

Kapitel 2
Aspekte der Führung

«Manche Leute wollen, dass es passiert, manche wünschen, es würde passieren, andere sorgen dafür, dass es passiert.»
Michael Jordan, 1963*, ehemaliger US-amerikanischer Basketballspieler

In diesem Kapitel werden die grundlegenden Aspekte der Führung beleuchtet. Wir leben in einer dynamischen, unsicheren und komplexen Welt, in der wir in allen Lebensbereichen immer wieder mit unvorhersehbaren Ereignissen konfrontiert werden. Dies hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Führung. Was charakterisiert eine erfolgreiche Führung in dieser vernetzten, sich ständig ändernden Welt?

Warum braucht eine Organisation oder ein Team überhaupt eine Führung? Was wird damit bezweckt und welche Ziele verfolgt die Führung – und weshalb kann die Führung ihren Zweck nur dann erfüllen, wenn sie Verantwortung wahrnimmt?

Um erfolgreich führen zu können, müssen die 3 W – Warum, Was, Wie – in dieser Reihenfolge verinnerlicht und umgesetzt werden. Was das bedeutet und wie wichtig das Warum, sprich die Sinnfrage, beziehungsweise eine sinnstiftende Aufgabe ist, wird in diesem Kapitel erklärt.

Führung ist immer im Kontext, sprich im Zusammenhang zu betrachten. Es gibt kein «Kochbuch», wo beschrieben wird, wie sich eine Führungskraft in einer bestimmten Situation zu verhalten hat, denn jede Situation ist einzigartig und hat einen eigenen Kontext. Sich dessen bewusst zu sein und für jede Führungssituation die beste Lösung zu finden, ist ein Weg, der für eine Führungskraft nie aufhört. Dieser Weg ist manchmal einfach zu gehen, manchmal steinig und anstrengend. Mit einer ständigen Lernbereitschaft und zunehmender Erfahrung kann eine Führungskraft ihr Repertoire erweitern und sich damit in bestimmten Führungssituationen einfacher zurechtfinden.

Wie jeder Mensch hat auch jedes Unternehmen und jede Organisation ihre eigenen Werte, quasi ihre DNA. Diese Werte und die gelebten Führungsgrundsätze bilden den Kern der Führungskultur. Die Werte bilden die gemeinsame Basis und schaffen ein gemeinsames Bewusstsein. Die Wichtigkeit der Werte und somit der Kultur wird dabei oft unterschätzt.

Es gibt unzählige Theorien über Führungsstile und Erklärungen, in welcher Situation welcher Stil am erfolgversprechendsten ist. Was ist mein idealer Führungsstil beziehungsweise welcher Führungsstil passt am besten zu mir?

Wer ist überhaupt eine Führungskraft? Bin ich als Leiter eines Projektes eine Führungskraft, obwohl ich keine disziplinarische Verantwortung für Mitarbeitende trage? Eine Antwort auf diese Frage wird in diesem Kapitel aufgezeigt.

Lange Zeit wurde vermittelt, dass man zur Führungskraft geboren werde. Die angeborenen Eigenschaften wie die physische Konstitution, eine klare Stimme und weitere angeborene Eigenschaften wurden quasi als Grundvoraussetzung angesehen, um eine gute Führungskraft zu sein. Dann schlug das Pendel in die Gegenrichtung aus und es wurde erklärt, dass man eine gute Führungskraft werden könne, völlig unabhängig von den angeborenen Eigenschaften. Welcher Position soll man folgen? Wahrscheinlich verhält es sich wie mit allem in der Führung. Extrempositionen sind in den seltensten Fällen richtig. Meine Erfahrung hat mir gezeigt, dass «die Wahrheit immer in der Mitte liegt».

2.1 Führung heute

«Chancen multiplizieren sich, wenn man sie ergreift.»
Sun Tsu, 544–496 v. Chr., chinesischer General

Die heutige Zeit ist gekennzeichnet durch eine hohe Dynamik, man spricht von einer sich immer schneller drehenden Welt, in der die Entwicklung der Ereignisse nicht vorhersehbar ist. Diese Dynamik wird durch die exponentiell stattfindende technologische Entwicklung, die zunehmende Digitalisierung und die hohe Vernetztheit unserer Gesellschaft getrieben.

Der Begriff der «VUKA-Welt» ist ein Akronym für die Begriffe Volatilität/Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Mehrdeutigkeit und beschreibt die schwierigen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung in der Gegenwart.

Auch ein heute erfolgreiches Unternehmen kann sich aufgrund der unsicheren und unvorhersehbaren Entwicklungen des Erfolges von morgen nicht sicher sein.

Unternehmen entwickeln verschiedene Strategien, um dieser unsicheren und unvorhersehbaren Zeit erfolgreich zu begegnen. Dabei ist die Führung der entscheidende Faktor für den künftigen Erfolg eines Unternehmens.

Was sind nun die Strategien und die Merkmale einer erfolgreichen Führung, um mit dieser dynamischen Entwicklung schrittzuhalten?

Bevor wir diese Frage beantworten, macht es Sinn, etwas weiter zurückzublicken. Der industrielle Wandel der letzten circa zweihundert Jahre hat unsere Gesellschaft fundamental verändert. Den Anfang machte die erste industrielle Revolution anfangs des 19. Jahrhunderts mit der Einführung von durch Wasser- und Dampfkraft angetriebenen, mechanischen Produktionsanlagen, was die Massenproduktion ermöglichte. Ende des 19. Jahrhunderts folgte die zweite industrielle Revolution mit der Einführung der Elektrizität als Antriebskraft, womit die Produktionsprozesse stetig weiter automatisiert wurden und die Fliessbandarbeit eingeführt wurde. Die Weiterentwicklung in der Kommunikation durch Telefonate und Telegramme ermöglichte eine weitere Vereinfachung der Arbeitsprozesse. Ab den 1970er Jahren folgte die dritte industrielle Revolution, die durch den Einsatz von Elektronik und IT eine weitere Automatisierung ermöglichte. 2011 wurde der Begriff Industrie 4.0 erstmals veröffentlicht. Wir befinden uns seither in der vierten industriellen Revolution, bei der eine umfassende Digitalisierung im Fokus steht. So werden ganze Industriezweige digitalisiert und neue Kommunikationsformen geschaffen. Durch die Digitalisierung wird nicht nur die klassische Industrie, sondern es werden alle Lebensbereiche und damit die ganze Gesellschaft tiefgreifende Änderungen erfahren. Technologische Fortschritte bei Blockchain-Anwendungen oder künstlicher Intelligenz werden unsere Lebensweise auch in den nächsten Jahrzehnten stark beeinflussen.

In der früheren, oft den Grundsätzen von Frederick Winslow Taylor [1] folgenden Organisation der Arbeitswelt lag der Fokus ausschliesslich auf der effizienten Abarbeitung klar definierter, stark detaillierter und zerlegter Arbeitsabläufe. Die Mitarbeitenden waren Spezialisten mit klar definierten Aufgaben und Schnittstellen. Maximale Effizienz hatte oberste Priorität. Flexibilität und rasche Anpassungsfähigkeit waren nicht im Fokus.

Um den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen, eignet sich eine ausschliesslich auf Effizienz getrimmte Organisation nicht mehr, denn wir werden es nicht vermeiden können, dass wir mit Ereignissen konfrontiert werden, die uns unvorbereitet treffen.

1 Unerwartetes, kurzfristiges Ereignis

Im Frühjahr 2020 waren wir, wie die meisten Organisationen weltweit, mit der Bewältigung der Covid-Pandemie beschäftigt. Unser Ziel als produzierendes Werk war es, das Tagesgeschäft möglichst reibungslos fortzuführen und gleichzeitig unsere Mitarbeitenden bestmöglich vor einer betriebsinternen Ansteckung zu schützen. Um dies sicherzustellen, schufen wir zwei Teams. Ein Team war für den Erlass von betrieblichen Massnahmen und die Kom-

munikation an die Mitarbeitenden verantwortlich. Dieses Team gliederten wir analog einer militärischen Stabsorganisation. Der Stab umfasste folgende Verantwortlichkeiten: Lageentwicklung und Verbindung zu den Behörden, Personelles, Kommunikation, Vertreter der Belegschaft und zeitweise die IT. Ich als CEO führte den Stab, der sich mehrmals pro Woche zusammenfand. Wir richteten zudem eine Hotline für dringende Fragen ein und informierten in der Regel einmal pro Woche die ganze Belegschaft.

Ein anderes Team war für die möglichst störungsfreie Abwicklung unserer Kundenaufträge verantwortlich. Dieses Team setzte sich aus Vertretern der wertschöpfenden Bereiche zusammen. Der Leiter der Auftragsabwicklung führte das Team, ich war als Teilnehmer dabei. Die grösste Herausforderung bereiteten uns die Störungen in den Lieferketten des Materials. Dies führte dazu, dass wir teilweise im Wochentakt die Prioritäten anpassen mussten. Die angepassten Prioritäten kommunizierten und begründeten wir immer unmittelbar nach dem Entscheid. Innerhalb des Betriebes konnten wir die Krise ohne nennenswerte Ausfälle bewältigen. Aufgrund der verzögerten Materiallieferungen mussten wir jedoch einige Kundentermine anpassen.

Aus dieser Situation haben wir gelernt, dass sich militärische Stabsorganisationsformen zur Bewältigung von Krisensituationen in privaten Unternehmen eignen und dass es wichtig ist, die von den Herausforderungen betroffenen Bereiche an einen Tisch zu holen, um rasch Entscheide fällen und Prioritäten setzen zu können, bei denen alle relevanten Informationen berücksichtigt sind.

Dazu gibt es eine Analogie aus der Luftfahrt, die im Buch «Coffin Corner» [2] beschrieben wird. Der «Coffin Corner», auf Deutsch die «Sargecke», ist die Bezeichnung des Betriebspunktes eines Flugzeuges mit maximaler Effizienz. Dieser Betriebspunkt ist auf maximaler Flughöhe und lässt nur einen äusserst schmalen Geschwindigkeitsbereich zu, welcher typischerweise nur mit dem Autopiloten eingehalten werden kann. Verändert sich die Geschwindigkeit oder die Flughöhe nur minimal, kann es zu einem Strömungsabriss und damit zu einem Absturz kommen. Auf die Geschäftswelt übertragen bedeutet das, dass ein Unternehmen, welches an einem Punkt mit maximaler Effizienz betrieben wird, äusserst anfällig auf sich ändernde Randbedingungen reagiert.

Der prioritäre Fokus ist also nicht mehr nur, maximale Effizienz zu erreichen, sondern eine Organisation zu schaffen, welche eine hinreichende Robustheit gegen die Dynamik der heutigen Welt aufweist. Effizienz darf dabei nicht vergessen werden und spielt auch weiterhin eine wichtige Rolle, denn Effizienz ist nach wie vor einer der Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit.

Der «Warum – Was – Wie»-Logik (Abschnitt 2.4) folgend ist nun geklärt, weshalb es in der heutigen Zeit neue Ansätze in der Führung braucht, um den Anschluss nicht zu verlieren und konkurrenzfähig zu bleiben. Im nächsten Schritt gilt es, die Frage nach dem Was zu beantworten, die zu Beginn des Kapitels schon aufgeführt ist. Was sind die Strategien und die Merkmale einer erfolgreichen Führung, um mit der dynamischen Entwicklung schrittzuhalten?

Zuerst braucht es einen klaren Zweck, eine Vision, mit der die Frage nach der Existenzberechtigung beantwortet werden kann. Der Zweck schafft ein gemeinsames Bewusstsein, an dem sich alle Mitarbeitenden orientieren können. Weiter braucht es agile Organisationen und Teams, die rasch und flexibel auf Veränderungen reagieren können, um der zunehmenden Komplexität und der schwindenden Vorhersehbarkeit erfolgreich zu begegnen. Die Entscheidkompetenzen sind dabei dezentral zu organisieren, d.h. die Entscheide sollen möglichst dort gefällt werden, wo die Probleme oder Chancen auftreten, um eine rasche Reaktionsfähigkeit sicherzustellen.

Träge, grosse Organisationen, wo alle Entscheide zentral gefällt werden, werden kaum Überlebenschancen haben. Ein weiteres Merkmal einer agilen Organisation ist es, sich ständig weiter zu entwickeln und eine grosse Innovationskraft aufzuweisen. Die Einfachheit hat zur Bewältigung der steigenden Komplexität auch eine wichtige Bedeutung. Am erfolgversprechendsten sind einfache Prozesse und einfache Lösungen. Zuletzt braucht es Klarheit. In allen Aspekten der Führung ist Klarheit entscheidend, in der Formulierung verständlicher Ziele, in der Kommunikation etc.

Der wichtigste Faktor, um mit der dynamischen Entwicklung Schritt zu halten, ist jedoch der Mensch.

Es braucht Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen, ein gemeinsames Bewusstsein schaffen, die Unternehmenswerte vermitteln, Voraussetzungen schaffen, um konstruktive Teamarbeit zu ermöglichen, ihren Mitarbeitenden vertrauen und diese begeistern können, kreativ sind, Weiterentwicklung und Innovationen unterstützen, sowie Einfachheit und Klarheit vorleben.

Es braucht Mitarbeitende die mitdenken, mit Engagement in einem Team kreative Lösungen finden und mit Disziplin ihren Beitrag zum Erfolg leisten.

Und wie kann das alles erfolgreich in die Realität umgesetzt werden? Es hört sich einfach an, ist aber nicht immer einfach umzusetzen – nämlich indem die Führungskräfte die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Ausführungen in ihren Führungsalltag integrieren.

Trotz all den Herausforderungen, welche die heutige Zeit mit sich bringt, darf nicht vergessen werden, dass all diese Unsicherheiten und Unvorhersehbarkeiten auch viele Chancen bieten, die erkannt und umgesetzt werden müssen.

2 Exkurs: Was bedeutet Agilität bezogen auf Organisationen?

Der Ursprung der agilen Führung liegt in der Softwareentwicklung, wo mit verschiedenen Ansätzen wie selbstorganisierenden Teams, iterativen und inkrementellen Vorgehensweisen, weniger Planung und weniger Prozessen eine schlankere und flexiblere Entwicklung ermöglicht und damit die Kundenzufriendenheit verbessert werden soll.

Im breiteren Kontext sind agile Organisationen dadurch charakterisiert, dass sich diese rasch an neue Situationen anpassen und damit sehr flexibel agieren können. Agile Organisationen haben eine ausgeprägte Kundenorientierung, flache Hierarchien und den Fokus auf einer teambasierten Ablauforganisation.

Ein gutes Beispiel einer hohen Agilität beziehungsweise einer raschen Anpassungsfähigkeit an eine neue Situation haben viele Organisationen im Zusammenhang mit der weltweiten Covid-Pandemie im Frühjahr 2020 bewiesen. Was zuvor in vielen Organisationen unrealistisch erschien, wurde praktisch über Nacht zur Realität. Man schickte die Mitarbeitenden wenn möglich nach Hause und führte flächendeckend Homeoffice ein.

Zusammenfassung **Aspekte der Führung: Führung heute**

- Die heutige Welt ist gekennzeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA). Daraus resultieren herausfordernde Rahmenbedingungen für Organisationen und damit für die Führung.
- Heute erfolgreich zu sein, bedeutet nicht automatisch, morgen auch noch erfolgreich zu sein.
- Führung ist der entscheidende Faktor, um in der heutigen Zeit erfolgreich zu sein.
- Rein auf Effizienz getrimmte Organisationen können den heutigen und künftigen Herausforderungen nicht mehr standhalten.
- Organisationen brauchen einen Zweck, eine Vision, die ein gemeinsames Bewusstsein schafft und an der sich alle Mitarbeitenden orientieren können.
- Organisationen müssen rasch und flexibel auf Veränderungen reagieren können. Agilität, Weiterentwicklung und Innovationskraft sind entscheidend.
- Entscheidungskompetenzen sind dezentral zu organisieren.
- Einfachheit und Klarheit haben zentrale Bedeutung.
- Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit bieten auch Chancen, die erkannt und genutzt werden müssen.

2.2 Ziele und Zweck der Führung

«Es ist sinnlos zu sagen: Wir tun unser Bestes.
Es muss dir gelingen, das zu tun, was erforderlich ist.»
Winston Churchill, 1874–1965, britischer Premierminister

In der Führung geht es darum, Ziele festzulegen beziehungsweise zu vereinbaren und Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was erforderlich ist, um diese Ziele zu erreichen. Die Führung beschäftigt sich also mit dem Formulieren und Umsetzen von Zielen und dem Umgang mit Menschen. Das angestrebte Ergebnis der Führung sind immer erreichte Ziele beziehungsweise Resultate.

Der Zweck jeder Organisation ist es, bestimmte Ziele zu erreichen. Dabei spielt die Grösse und die Branche, in der eine Organisation tätig ist, keine Rolle. Da es immer darum geht, Ziele zu erreichen, und das Ergebnis der Führung erreichte Ziele