

3 Führungsstile, um fit für

Unternehmen, ihr Management und auch deren Führungsstil müssen sich wandeln, um zukunftsfähig zu sein. Denn mit alten Strukturen und überholten

Vorgehensweisen kann man nicht auf neue Gedanken kommen. Kundenfokussierer, Möglichmacher und Katalysatoren werden von nun an gebraucht.

Der Unterschied zwischen managen und führen? Bei Führung steht der Mensch im Fokus, beim Management alles, was sich organisieren lässt: das Planen, Umsetzen und Kontrollieren von Prozessen, Strukturen und Standards. Das Führen hat vorrangig eine ethische, das Managen in erster Linie eine ökonomische Dimension. Führung entwickelt die Unternehmenskultur, das Management die Strategie. Führung benötigt vor allem soziale, der Manager vor allem methodische Kompetenzen.

Unnötig zu sagen, dass methodische Kompetenzen leichter zu erwerben und zu meistern sind als die facettenreichen und vielschichtigen Sozialkompetenzen. Zudem wird das reine Managen mehr und mehr von Software erledigt. Doch siehe da: Für eine fachliche Ausbildung hat man Jahre gebraucht. Für eine Führungsausbildung indes sollen es ein paar Wochenend-Crashkurse tun!? So gibt es in punkto Führung zahllose Chefs, die es zwar gut meinen, aber nicht gut machen.

Mehr Daten? Mehr Menschlichkeit, bitte!

Dass etablierte Unternehmen sich wandeln müssen, um zukunftsfähig zu sein, ist jedem längst klar. Doch bei der omnipräsenten Diskussion um Digitales wird gerne vergessen: Jeder Transformationsprozess ist immer zugleich auch eine unternehmenskulturelle Herausforderung. Das Heil ist eben nicht nur in Technologien zu finden. Wem es nicht gelingt, die Menschen dabei mitzunehmen, wird scheitern. Großes wird leichter gelingen, wenn man seine Mitarbeiter zu „Fans“ und „Followern“ macht.

Dazu braucht es sowohl neue Organisationsmodelle als auch mehr Menschlichkeit. Wo man in den unterschiedlichsten Arbeitsformationen zusammenarbeitet, zählen soziale Kompetenzen zu den wertvollsten Skills. In einer zunehmend digitalen Welt ist dies dann auch die größte Gefahr: dass nämlich überall dort, wo Technokraten das Sagen haben und Kennzahlen regieren, die Menschlichkeit auf der Strecke bleibt. Und das betrifft nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Klientel.

Erst der Kunde, dann die interne Effizienz

Die meisten Unternehmen sind der Meinung, sie seien in Sachen Kundenorientierung richtig gut. Doch die Kluft zwischen Eigen- und Fremdbild ist riesig. Während nämlich 80 Prozent der Führungskräfte glauben, dass ihre Marke die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden kennt, bestätigen das gerade einmal 15 Prozent der Verbraucher, fand eine weltweite Studie des IT-Dienstleisters Capgemini heraus. Dabei ist Customer Obsession, also eine Obsession für Kundenbelange, heutzutage elementar. Und das bedeutet: Erst der Kunde, dann die interne Effizienz.

Allein der Kunde entscheidet über Wohl und Wehe am Markt. Doch die meisten Organisationen agieren binnenfokussiert, finanzorientiert und effizienzgetrieben, anstatt Kundenbelange an die erste Stelle zu rücken. Sie optimieren ihre Prozesse vor allem für sich selbst - und nicht für den Kunden. Der soll sich gefälligst in die intern festgelegten Abläufe fügen, umständliche Formalien akzeptieren und im Takt einer altersschwachen Software ticken. Ein Re-design solcher Führungskultur ist unumgänglich.

ur die Zukunft zu sein

FÜHRUNG IM WANDEL

Insgesamt werden Führungskräfte vor ganz neue Herausforderungen gestellt: Sie müssen lernen, ganz neue Arbeitsmodelle zu managen, „Digital Natives“ wie auch „Analog Seniors“ zu führen und so schnell wie möglich produktiv zu machen. Drei Führungsstile rücken dabei nach vorn: Möglichmacher, Katalysatoren und kundenfokussierte Leader.

„IN PUNKTO FÜHRUNG GIBT ES ZAHLLOSE CHEFS, DIE ES ZWAR GUT MEINEN, ABER NICHT GUT MACHEN.“

Wertschöpfend: der Kundenfokussierer

Kundenfokussierung muss sich im Organisationsmodell widerspiegeln. Denn heute erreichen Unternehmen eine Vorrangstellung nicht länger durch das, was sie tun, sondern darüber, wie der Kunde dies wahrnimmt – und was er Dritten dazu erzählt. Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Doch klassische Organisationen haben ihn



Bild: Anne M. Schüller

DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. www.anneschuller.de

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen:

DIE ORBIT-ORGANISATION – In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten, 34,90 Euro
ISBN: 978-3869368993

nicht mal im Organigramm. Wie will man da von Customer Centricity reden? Sie wird zwar gelobt, aber nicht gelebt.

Wer durchstarten will, muss den Blickwinkel wechseln. Alles, was nicht dem direkten Kundenwohl dient, muss konsequent abgebaut werden. Das Ziel: durch und durch loyale Wiederkauf-Kunden und aktive positive Empfehler. Alle Führungskräfte haben demnach die Pflicht, ein Umfeld zu schaffen, das es den Mitarbeitern möglich macht, für die Kunden ihr Bestes zu geben – und dies auch zu wollen. Die Schlüsselfragen, die sich ein kundenfokussierter Leader dazu stellt:

- Interessiert mich das Wohl unserer Kunden wirklich?
- Wie oft spreche ich über die Bedeutung der Kunden für die Firma?
- Lebe ich Kundenfokussierung selbst sichtbar vor?
- Fordere ich regelmäßig kundenfreundliche Verbesserungsvorschläge ein?
- Wie stelle ich sicher, dass täglich Kunden-Rückmeldungen eingeholt werden?

Klassische Unternehmen sind in Abteilungen organisiert, die isoliert voneinander agieren, oft sogar gegeneinander konkurrieren. So passieren die Probleme, die Kunden bekommen, meist crossfunktional: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz. Doch aus Kundensicht müssen Prozesse abteilungsübergreifend funktionieren und sich reibungslos miteinander verzahnen. Alles muss wie aus einem Guss funktionieren. Denn Kunden nehmen ein Unternehmen immer als Einheit wahr.

Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz. Doch aus Kundensicht müssen Prozesse abteilungsübergreifend funktionieren und sich reibungslos miteinander verzahnen. Alles muss wie aus einem Guss funktionieren. Denn Kunden nehmen ein Unternehmen immer als Einheit wahr.

Pragmatisch: der Möglichmacher

Möglichmacher (Enabler) sorgen für jeweils optimale Rahmenbedingungen und schaffen ein anspornendes Leistungsumfeld. Denn sie wissen genau: Mitarbeiter bringen – so wie Spitzensportler – nur unter optimalen Bedingungen ihre Höchstleistung ein. Zu diesem Zweck müssen die jeweils individuellen Arbeitsmotive und Talente aller Beschäftigten ermittelt sowie zwischenmenschliche und organisatorische Motivationshemmer identifiziert und weggeräumt werden.

Höchstleistungen können nur in Möglichkeitsräumen entstehen. Und Kreativität braucht Spielwiesen. So sehen sich Möglichmacher als Potenzialentwickler und nicht als Exekutierer der Unternehmensstrategie. Sie sind Dienstleister für ihre Mitarbeiter-Kunden. Sie stellen die erforderlichen Ressourcen bereit, sie übertragen die für die Aufgabenstellung notwendige Entscheidungsgewalt – und die Ergebnisverantwortung. Klar ist auch in Bezug auf Selbstorganisation: Man muss üben, um zu brillieren.

Das sagen Sie zum Beispiel so: „Machen Sie etwas Großartiges daraus, ich lasse Ihnen freie Hand. Suchen Sie sich ein paar Weggefährten, die Ihnen auf der Reise zum Ziel

helfen können. Lassen Sie uns öfter über das reden, was Sie gerade tun. Und wenn Sie mal einen Rat brauchen, kommen Sie baldmöglichst vorbei. Es gibt immer auch Baustellen und Sackgassen, in die man besser nicht hineingerät.“ Solch freudiges Zulassen beflügelt schöpferische Denkprozesse, um Wege ins Neuland zu wagen.

Virtuos: der Katalysator

Der Katalysator ist der Visionär unter den Führungskräften, eine Inspirationsfigur, ein hervorragender Kommunikator und kreativer Innovator, ein Empathiekünstler und ein Menschenfreund. Er besitzt Enthusiasmus, eine ansteckende Begeisterungskraft und ein hohes Motivationstalent. Ihm gelingt es spielend leicht, andere für Ideen zu entflammen und Impulse zu setzen. So wie der Katalysator in einem chemischen Versuchslabor setzt er Prozesse in Gang und zieht sich dann wieder zurück. Ein Katalysator stellt sich nicht selbst ins Rampenlicht, er sorgt viel-

„WO MAN IN DEN UNTERSCHIEDLICHSTEN ARBEITSFORMATIONEN ZUSAMMENARBEITET, ZÄHLEN SOZIALE KOMPETENZEN ZU DEN WERTVOLLSTEN SKILLS.“

mehr dafür, dass seine Leute sich diesen Platz verdienen. So bringt er Selbstvertrauen, Agilität und Veränderungswillen in vormals erstarrte Strukturen. Er führt, indem er den Rahmen vorgibt, das Arbeitsgeschehen moderiert und

Vorschläge macht. Er führt hingegen nicht über strikte Anweisungen, Druck und Antreiberei. Verantwortung und Kontrolle verbleiben bei den einzelnen Mitarbeitern oder im Team.

Nur im Notfall greift ein Katalysator steuernd ein. Wenige Spielregeln bestimmen, was geht und was nicht. Sein Vorgehen ist unkompliziert, quirlig, offen und ehrlich. Die wichtigsten Gebote

eines Katalysators sind Eigenverantwortung, verbindliche Absprachen und Verlässlichkeit.

So schaffen Katalysatoren beste Voraussetzungen für das Erzielen von Spitzenleistungen in Hochleistungsteams. Sie legen eine perfekte Basis für die Selbstorganisation ihrer Leute, für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg.