

Buchprojekt „Arbeitskultur 2020“

Abstract

Autor

Herr Jürgen Nowoczin, Leiter Personalentwicklung & -fortbildung
Terex MHPS GmbH

Überschrift

"Leadership Challenge – von den Herausforderungen an die Führungskultur der Zukunft"

Text

1. Der Salto rückwärts im Prozessmanagement

Als langjähriger Beobachter der Entwicklungen im Bereich prozessorientierter Arbeitsorganisation vertrete ich die These, dass wir für die Zukunft das eher technokratische, auf optimale Abläufe ausgerichtete Denken erweitern müssen im Blick auf das unternehmerische Beziehungsmanagement und einer Vernetzung von Menschen in Organisationen, die eben nicht in erster Linie die elektronische Verknüpfung über E-Mails, Smartphones, I-Pads u. ä. zum Ziel hat. Wir haben unsere Prozesse weitgehend im Griff, aber unsere Beziehungen in Unternehmen „kranken“ unter den verschiedensten Belastungen, die uns von den Systemen aufoktroziert werden. Wir benötigen kein Entweder – Oder, jedoch sollte der Faktor „Menschlichkeit“ eine Chance haben, den Vorsprung der Prozessorganisation aufzuholen. Damit meine ich keine Sozialromantik, sondern trage der Beobachtung Rechnung, dass Menschen in Unternehmen weitaus bessere Leistungen - oder sagen wir lieber Ergebnisse – abliefern, wenn sie nicht funktionieren müssen, sondern leben dürfen. Wie kann es uns also gelingen, die Arbeitswelt zu einem Lebensraum zu gestalten, in dem Menschen gern agieren und Ihre Potenziale abrufen? Welche Herausforderungen kommen auf Unternehmensleitungen und Führungskräfte zu? Können wir unser Arbeitstempo „entschleunigen“ ohne Produktivität und Kreativität zu verlieren? Darf oder muss der Unternehmer der Zukunft auch ein Unterlasser sein? Können wir uns es leisten, auf Wettbewerb und Druck in den Unternehmen zu verzichten, um Wissen zu teilen, Nutzen aus Teamarbeit zu ziehen, verschüttete Potenziale zu entdecken und zu heben und den Focus auf Arbeitsmotivation und Freude an gemeinsamer Nutzenstiftung legen – für den Kunden einerseits, aber auch im Sinne der Wertschätzung und Selbstbestätigung für die Mitarbeiter?

Wie wird es uns gelingen, junge und ältere Mitarbeiter in „Arbeitstandems“ zu bringen, um Fachwissen und Erfahrung, lineares und strukturiertes Lernen und Arbeiten symbiotisch zu nutzen? Vor allem, da wir durch entsprechende Studien (vgl. Falkenstein 2009-13) wissen, dass die Vorurteile vom kognitiven und performativen Leistungseinbruch jenseits der 50 sich nicht verifizieren ließen.

2. Der ideale Chef (der Zukunft)

Mitarbeiter kommen zu uns, weil die Aufgabe interessant, das Unternehmen attraktiv ist. Oft gehen Sie, weil die Führungskraft in Ihren Augen versagt hat. Was aber erwarten wir von der idealen Führungskraft? Zunächst einmal sollten wir uns endgültig von der Vorstellung verabschieden, dass der beste Fachmann auch die beste Führungskraft sein wird. An dieser Stelle sind Prozess- und Beziehungsmanagement in der Tat zwei Paar Schuhe. Für die Führungskraft der Zukunft steht im Vordergrund „der Dienst an anderen“, den Kollegen/innen den Rücken frei halten, unterstützen, fördern, Wege frei machen, Fehler als Chance begreifen, Kreativität zulassen. Dabei nimmt eine wertschätzende Kommunikations- und Arbeitskultur an Bedeutung zu. Die Führungskraft von Morgen ist nicht mehr „Edelsachbearbeiter“, setzt sich selbst nicht unter den Druck, alles zu wissen und zu können. Sie lernt von anderen und legt den Focus auf Nutzenrealisierung unter Ausschöpfung aller Ressourcen. So sehe ich den Chef von Morgen als

- Menschenentwickler
- Teamentwickler
- Systementwickler
- Unternehmensentwickler

(siehe Jürgen Nowoczin, Kollegiale Beratung in der Führungspraxis, Bielefeld 2012)*

Führungskräfte werden sich weniger als Konkurrenten um die nächsthöhere Position sehen, sondern die Potenziale der Vernetzung für eine neue Führungskultur mit mehr Umsetzungseffektivität nutzen. So wie bei der Kollegialen Beratung die gemeinsame Erörterung von Problemstellungen zu vielfältigen Impulsen für die Gesamtorganisation führt.

Die Führungskraft der Zukunft wird ein Manager von Prozessen, Beziehungen und Entwicklungen sein, es wird neben seine systemische Kompetenz (das Denken in Zusammenhängen und Konsequenzen) auch seine „Beziehungskompetenz“ treten.

Wir werden uns in der Management Entwicklung von linearen Karrierewegen (einmal Führungskraft, immer Führungskraft) verabschieden und verstärkt „Mosaik-Karrieren“ zulassen, ja sogar fördern. Wir werden Manager „in ihren besten Jahren“ (um die 45) im Rahmen einer „Midlife-Calibration“ die Chance zur Zwischenbilanz, Potenzialanalyse und (Neu-) Orientierung geben und in diesem Zusammenhang spezielle Berufsbilder ausbauen oder neu kreieren . (Mentoring, Internal Consultant, Method Guide, Change Agent ...) Wir werden mit Kreativteams („Think Tank“) arbeiten, genauso wie mit interdisziplinären Projektextperten oder „Path Findern“, die bewusst als Querdenker und Neue-Wege-Denker die Strategie von Abteilungen oder ganzen Unternehmen mit Impulsen versorgen.