

LEADER SHIP EXCEL LENCE

WIRKSAME FÜHRUNG

IM WANDEL

STAUFEN.

INHALT

1	Einleitung	5
2	Wer in Führung gehen will, muss sich bewegen!	6
3	Zur Orientierung	8
4	Das Stufen Leadership Framework	10
	4.1 Wirksame Führung	11
	4.2 Die sieben Gestaltungsparameter	16
5	Leadership in der Praxis	22
	5.1 Coaching für das Top-Management	22
	5.2 Führung im agilen Kontext	23
	5.3 Qualifizierung von Werkleitern – weltweit	24
	5.4 Shopfloor Management: Kommunikation und Problemlösung	25
	5.5 Ausrichtung der Organisation am Wertstrom	26
6	Der Transformationsprozess	28
7	Fazit	32

1. EINLEITUNG

In Zeiten des schnellen, ja mitunter disruptiven Wandels ist die Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit einer Organisation der Erfolgsfaktor schlechthin. Strategien, Strukturen und Prozesse bilden die Basis für den Umgang mit Veränderungen. Doch ohne wirksame Führung und eine Unternehmenskultur mit Pioniergeist und Eigenverantwortung blickt niemand gestärkt in die Zukunft. Zusammen mit der Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter bildet die Führungs- und Unternehmenskultur das innere Programm, mit dem eine Organisation dem Wandel begegnet.

Wer Verbundenheit zwischen den Menschen im Betrieb täglich lebt, für wen im Unternehmen eine gemeinsame Vision der Zukunft sowie gemeinsam vereinbarte Kommunikationswege gelebter Alltag sind und wer die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihren Stärken und Schwächen kennt, der kann den Herausforderungen von morgen selbstbewusst ins Auge blicken.

2. WER IN FÜHRUNG GEHEN WILL, MUSS SICH BEWEGEN!

Die Wirtschaft durchlebt eine Zeit des raschen Wandels, sodass sich die Anforderungen und Aufgaben von Führungskräften stark ändern. Sie sind mehr denn je gefordert, neben ihren Managementaufgaben auch als Personen in Führung zu gehen. Sie müssen Raum für Neues schaffen, ohne das Bewährte über Bord zu werfen.

Führung bedeutet dann, sensibel und klug zwischen Bewahren und Verändern abzuwägen und zu entscheiden. Diese Fähigkeit, das beidhändige Führen – auch als Ambidextrie bezeichnet –, ermöglicht es dem Unternehmen, sich mit den Themen und Märkten von morgen zu befassen und dabei die operative Exzellenz nicht aus den Augen zu verlieren.

Entscheidend ist, dass sich das Unternehmen und die Führungskräfte auf diese Herausforderungen einlassen, die dazu nötigen Strukturen und Prozesse ausbilden und Strategien entwickeln. Bisherige Alleinstellungsmerkmale, Kernkompetenzen und Erfolgsmuster müssen mit den neuen Wachstumschancen, Innovationen und Geschäftsmodellen erfolgreich zusammengebracht werden.

Diese Veränderungsprozesse auf allen Ebenen des Unternehmens führen dazu, dass sich Führung heute permanent reflektieren und legitimieren muss, um bessere, marktfähigere Leistungen zu ermöglichen. Im Kern geht es um die Frage, wie Führung wirksam gestaltet wird. Wichtig: In komplexen Themenfeldern wie der Interaktion und Zusammenarbeit von Menschen, in Teams und in einer gesamten Organisation gibt es keine schnellen und einfachen Patentrezepte!

Es gibt kein Falsch oder Richtig. Oftmals ist die einzig richtige Einschätzung: „Es kommt darauf an.“ Dabei ist die Lösung für unsere Kunden oft schon vorhanden, basiert jedoch teilweise auf einer verengten Sicht, die die Wechselwirkungen und die damit verbundenen Komplexitäten nicht umfassend berücksichtigt. An dieser Stelle verwenden wir bewusst das Wort Wechselwirkungen und nicht den Begriff Ursachen. Das Denken in Kausalitäten ist hier zu kurz gesprungen. Vielmehr gilt es, aus der Vogelperspektive auf das Gesamtsystem zu schauen und einen ganzheitlichen Ansatz zu finden.

3. ZUR ORIENTIERUNG

In gefühlt immer kürzer werdenden Abständen wird eine neue Führungsphilosophie proklamiert. Zur Einordnung für Sie einige kurze Definitionen der wichtigsten Begriffe:

Lean Leadership: Von Dr. Jeffrey Liker und der Staufen AG geprägter Ansatz für Führung im Rahmen einer Lean Transformation. Der Lean Leader bewirkt auf der Basis wirksamer Führung die nachhaltige Umsetzung der Lean Transformation und ist so ein Wegbereiter für Spitzenleistung entlang des Wertstroms.

Die Zielentfaltung anhand von Hoshin Kanri steigert das Verständnis aller für die Verbesserung des Wertstroms. Diese Ziele bilden die Basis für eine kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP/KATA). Das tägliche Shopfloor Management stellt die nachhaltige Umsetzung sicher. In der Rolle des Mentors ist ein Lean Leader bestrebt, die Problemlöse- und Verbesserungskompetenzen des Teams stetig zu erweitern.

Agile Leadership: Beim Wechsel von einem klassischen zu einem agilen Unternehmen hat die Führungskraft eine besondere Bedeutung. Erstens muss sie aktiv eine Gestaltungsrolle übernehmen und als Vorbild vorangehen. Zweitens ist sie maßgeblich selbst durch die Veränderung betroffen, da sie sich vom Fachvorgesetzten zur Führungskraft wandeln muss. Im agilen Kontext gehören dazu in erster Linie das Vermitteln des „Big Picture“, das Schaffen von Rahmenbedingungen

sowie das individuelle Entwickeln eines jeden Mitarbeiters. Die fachliche Verantwortung wird dorthin verlagert, wo die Entscheidungen am besten und am schnellsten getroffen werden können: in crossfunktionale Teams.

Digital Leadership: Der Wandel aufgrund der Digitalisierung hat Konsequenzen für die Führungsebene, denn sie muss den Transformationsprozess vermitteln und vorantreiben.

Das Führen von digitaler Diversität bedeutet die Integration unterschiedlicher digitaler Lebensstile in die Belegschaft eines Unternehmens. Das Führen von virtuellen Teams mit digitalen Werkzeugen macht die permanente Anwesenheit im gemeinsamen Büro nicht mehr zwingend erforderlich. Daten und Informationen sind die Rohstoffe der Gegenwart und Zukunft. Die Herausforderung ist es, dieses wertvolle Gut in Entscheidungs- und Steuerungsprozessen proaktiv zu verwerten.

Arbeiten 4.0: Arbeiten 4.0 ist ein Begriff für den Veränderungsprozess der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. Das meist diskutierte Thema ist hierbei die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Arbeiten 4.0 ist die notwendige Ergänzung der Diskussion über die Digitalisierung der Wirtschaft, die in Deutschland vor allem unter der Überschrift „Industrie 4.0“ geführt wird.

New Work: Der Begriff geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück, der Mitte der 1970er-Jahre das Theoriekonzept der neuen Arbeit entwickelt hat. Es geht Bergmann besonders um die sinnstiftende Funktion der Arbeit, aber auch um Werte wie Freiheit und Selbstständigkeit. Bergmanns sehr allgemeine New-Work-Definition lautet entsprechend: New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich will. Heute ist New Work ein Sammelbegriff, mit dem verschiedene, meist alternative Arbeitsmodelle und -formen umschrieben werden.

4. DAS STAUFEN LEADERSHIP FRAMEWORK

Das von Staufen erarbeitete Leadership Framework ist eine Orientierungshilfe dafür, Führung ganzheitlich zu reflektieren und zu gestalten.



Abbildung 1: Staufen Leadership Framework

4.1 WIRKSAME FÜHRUNG

Im Kern des Frameworks steht unsere Haltung zur „wirksamen Führung“. Dieser Kern bildet die Konstante des Frameworks und ist unabhängig von Trends, Strömungen und spezifischen Herausforderungen in der Gesellschaft oder in Unternehmen.

Unser Menschenbild orientiert sich an der Theorie Y von Douglas McGregor, wonach jeder Mensch sich weiterentwickeln und erfolgreich sein möchte. Führung soll die Bedingungen schaffen, unter denen die Mitarbeiter ihr Potenzial einbringen und die Wirksamkeit ihres Handelns erleben. Dadurch entsteht bei den Mitarbeitern ein tiefes Verständnis für den Sinn und Zweck ihrer Aufgaben – im gesamten Unternehmen wächst die Identifikation.

Auf diese Weise kann eine Kultur entstehen, in der Mitarbeiter gern Verantwortung übernehmen, Eigeninitiative entwickeln und Kreativität einbringen. Wirksame Führung in diesem Sinne ermöglicht die Ausrichtung der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen, schafft ein Klima der Kooperation und des Vertrauens. Die Rückwirkung auf das Selbstverständnis der Führung: Sie ist eine professionelle Dienstleistung, die der Belegschaft die bestmögliche Arbeit für den Kunden erlaubt. Eine der zentralen Führungsaufgaben ist dabei die Befähigung der Mitarbeiter nach dem Mentor-Mentee-Prinzip und eine Haltung, die geprägt ist von Wertschätzung und Verbindlichkeit.

Als Vermittlerin zwischen den Anforderungen des Marktes und dem Unternehmensziel einerseits und den internen Strukturen und Prozessen andererseits koordiniert die Führung die Mitarbeiter und unterstützt sie bei der Lösungssuche für den Kunden.

Dies geschieht im Zusammenspiel dreier Ebenen, die auf- und miteinander wirken:

- Sich führen mit dem Fokus auf Selbstreflexion
- Andere führen mit dem Fokus auf Kommunikation
- Die Organisation führen mit dem Fokus auf Entscheidungen

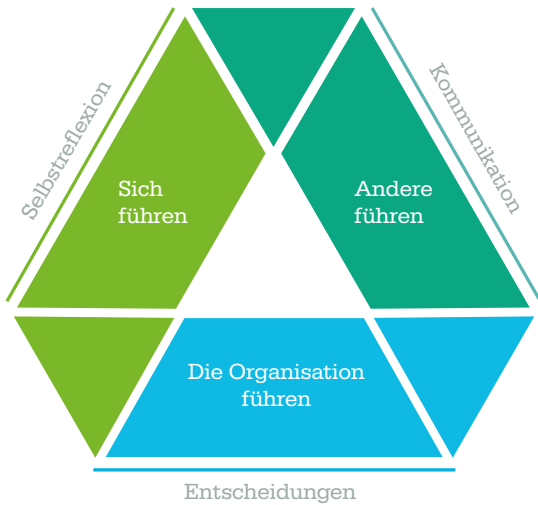


Abbildung 2: Drei Ebenen wirksamer Führung

Sich führen

Wer andere führen will, muss zunächst in der Lage sein, sich selbst zu führen.

Sich selbst reflektieren: Selbstreflexion über die erzeugte Wirkung bei sich selbst, bei anderen und der Organisation ist eine wichtige Voraussetzung für persönliche Weiterentwicklung. Das beste Instrument dafür ist das Einholen von Feedback, entweder in regelmäßigen Abständen oder situativ. Dadurch erkennt die Führungskraft blinde Flecken in Kommunikations- und Verhaltensmustern. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskraft offen, lerninteressiert und veränderungsbereit ist.

Resilient und ausgeglichen bleiben: Der viel zitierte Begriff „Achtsamkeit“ klingt im ersten Moment etwas esoterisch. Doch in der Praxis hat Achtsamkeit eine hohe individuelle und unternehmerische Wirkung. Ein achtsamer Umgang mit der eigenen Gesundheit und den eigenen Bedürfnissen unterstützt Führungskräfte bei den hohen Belastungen, die mit einer Führungsrolle verbunden sind und die es meist über einen langen Zeitraum zu meistern gilt.

Prioritäten setzen: Führungskräfte pendeln häufig zwischen verschiedenen operativen und strategischen Aufgaben hin und her. Was ist wichtig? Was ist dringlich? Das Priorisieren und Sortieren von Aufgaben erleichtert es den Führungskräften, Ziele zu erreichen.

Andere führen

Andere führen heißt, einzelne Spieler, aber auch das gesamte Spiel im Blick zu behalten. Im Dialog über den Zielbeitrag des Individuums und des Teams wird Sinn erzeugt.

Empathie zeigen: Grundlegend für die Fähigkeit zur Führung ist Empathie. Darunter wird allgemein die Fähigkeit verstanden, Empfindungen, Emotionen, Gedanken, Motive sowie Persönlichkeits- und Charaktermerkmale einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden. Kurz gesagt, es geht um Einfühlungsvermögen.

Teams organisieren: In agilen, kundenzentrierten Unternehmen wird Führung mehr und mehr auf Teams und einzelne Rollen verteilt. Führung ist hier Teil einer Rolle und nicht einer hierarchischen Position. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Netzwerke und Projektteams zu organisieren, die Kundenperspektive einzubringen und für Feedback zu sorgen. Sie schaffen so für den Rahmen und die Ressourcen, die selbstorganisiert arbeitende Teams überhaupt möglich machen. Führungskräfte sind also eher Impulsgeber als Kapitäne.

Freiräume schaffen: Ohne Freiräume, ohne die Delegation von Aufgaben und Verantwortung können sich weder einzelne Mitarbeiter noch Teams entwickeln. Ein probates Mittel, andere zu befähigen, ist „Führen durch Fragen“, nicht „Führen durch Sagen“. Eine Führungskraft sollte nicht der „Held des Tages“ sein wollen, der alle anstehenden Probleme im Alleingang bewältigt. Für Unternehmen ist es heutzutage wichtig, die Leistung der Teams zu steigern. Voraussetzung dafür ist genügend Freiraum, damit die Teammitglieder eigene Ideen und Erfahrungen einbringen können.

Die Organisation führen

Eine Organisation kann nicht ohne Entwicklungsimpulse überleben – nicht ohne attraktive Zukunftsbilder für Produkte, Technologien, Märkte und die Organisation. Führungskräfte agieren dabei ständig im Spagat zwischen Stabilität und Veränderung.

Den Blick erweitern: Keine Organisation darf sich nur mit sich selbst beschäftigen. Ein Führungssystem sieht über die Grenzen der eigenen Einheit hinaus. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Soll-Ist-Differenzen im Inneren und dynamische Entwicklungen in der Umwelt für die Organisation sichtbar und bearbeitbar zu machen. Führungskräfte beobachten proaktiv die Organisation. Dadurch fördern sie interne Lernprozesse und steigern die Leistungsfähigkeit.

Entscheidungsfähigkeit herstellen: Kernaufgabe der Führungskräfte ist es, die Entscheidungsfähigkeit der Organisation herzustellen und Entscheidungen zu treffen. Dafür vermittelt die Führungskraft zwischen den Unternehmenszielen und den Zielbeiträgen von Bereichen und Abteilungen. Sie vertritt im eigenen Team, was im Führungskreis entschieden wurde, und spiegelt in den Führungskreis relevante Positionen des Teams.

Kooperation ermöglichen: Agile, selbstorganisierte Strukturen setzen bei Führungskräften voraus, dass sie in ihrer Rolle veränderbar und hoch kommunikativ sind. Dadurch ermöglichen sie die Kooperation der Organisationsmitglieder und Schnittstellenpartner. Passend zur Unternehmensvision gilt es, die gebildeten Netzwerke und Teams hinsichtlich ihrer Passung zur Problemlösung des Kunden zu validieren und darauf einzuwirken, dass sie sich entsprechend selbst organisieren, selbst erneuern oder selbst auflösen, um andere, neue Ideen und Produktlösungen zu bearbeiten.

4.2 DIE SIEBEN GESTALTUNGS-PARAMETER

Auf der zweiten Ebene des Frameworks finden sich 7 Gestaltungsparameter. Die Ausgestaltung von Führung orientiert sich dabei am spezifischen Kontext und dem Reifegrad der Organisation.

Das bedeutet, dass es für jede kontextspezifische Situation in Unternehmen in Bezug auf Führung spezifische Lösungsmöglichkeiten gibt. Dabei werden sowohl der Ist-Zustand als auch der gewünschte Ziel-Zustand betrachtet.

Alle Parameter bauen aufeinander auf und verstärken sich gegenseitig. Bei fehlender Durchgängigkeit behindern sie sich auch oder wirken dysfunktional.

Wenn Transparenz über die Ist-Situation der 7 Gestaltungsparameter geschaffen wird, geht es nicht darum, Defizite zu benennen. Die Gestaltungsparameter sollen vor allem Potenziale aufzeigen, wie der Weg nach vorne beschrieben werden kann – das sogenannte Zielbild für die Transformation.

1. Rahmenbedingungen

Das Management schafft Rahmenbedingungen und Strukturen, in denen die Mitarbeiter bestmöglich und mit klarer, gemeinsamer Ausrichtung zusammenarbeiten. Dafür wird die Existenzgrundlage eines Unternehmens (das Why-How-What) eindeutig formuliert und regelmäßig infrage gestellt.

Wichtige Rahmenbedingungen für wirksame Führung sind:

- Eine Langfristige Vision mit Zug- und Strahlkraft für alle Mitarbeiter und Stakeholder
- Eine klare strategische Ausrichtung, die auf den Wertstrom und die Funktionsbereiche heruntergebrochen wird und den Führungsteams und Mitarbeitenden bekannt ist
- Eine systematische Zielentfaltung und -harmonisierung über das ganze Unternehmen hinweg – horizontal und vertikal
- Strukturen und Modelle der Zusammenarbeit, die die Führungskräfte bestmöglich dabei unterstützen, ihrer Verantwortung und ihren Aufgaben nachzukommen
- Eine fest verankerte Förderung von Kooperation und Kollaboration, um die Wirksamkeit der Organisation maximal zu unterstützen
- Etablierte Entwicklungsräume und Kommunikationsformate, um gemeinsame Reflexion und Entschleunigung zu ermöglichen und so dem stetigen Wandel antwortfähig gegenüber zu stehen
- Entlohnungs- und damit Steuerungssysteme, die eine Zusammenarbeit unterstützen

Im Übrigen werden diese Rahmenbedingungen zukünftig mehr und mehr gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet und gestaltet.

2. Aufgaben

Jede Führungskraft stellt sich die Leitfrage „Was ist meine originäre Aufgabe?“, um in der täglichen Arbeit Balance und Fokus zu finden. Entscheidend ist dabei der richtige Mix aus Management-, Führungs- und Fachaufgaben. Er erhöht die Wirksamkeit der Teams und der eigenen Arbeit. Die Führungskraft muss jederzeit wissen, was bei dieser

Aufgabe ihre Verantwortung ist und wie sie diese bestmöglich wahrnimmt.

Führungskräfte müssen ihre Aufgaben mit dem Kundennutzen und der Zukunftsausrichtung abgleichen und mit allen Schnittstellenpartnern abstimmen. Hierdurch entsteht ein dynamisches Portfolio an Aufgaben, das für das gesamte Unternehmen wirksam wird und nicht nur auf Einzelinteressen zielt. Diese Ausrichtung ist zentral für die Fähigkeit eines Unternehmens zu Innovation, Veränderung und Selbsterneuerung.

3. Rollen und Führungsstile

Wirksame Führung in einer dynamischen und komplexen Umwelt erfordert von Führungskräften ein erweitertes Rollenbewusstsein. In der hierarchischen Organisation haben Führungskräfte die komplette Kontrolle über alle Entscheidungen. In vielen Unternehmen ist das bis heute so. Die dort typische Führungsrolle ist die des disziplinarischen Vorgesetzten. Er besitzt seinen Status zumeist aufgrund fachlicher Expertise und Erfahrung.

Unternehmen unterliegen immer mehr Einflüssen, die es zu beherrschen gilt. Sie erfordern schnelle Entscheidungen und rasches Eingreifen. Die Führungskraft kann dies nicht vollständig überblicken. Daraus lässt sich die Anforderung an alle Mitarbeiter ableiten, möglichst eigenverantwortlich zu handeln und nicht auf Entscheidungen durch eine zentrale Instanz zu warten.

Dies bedeutet, dass die Führungskraft Verantwortung abgeben und zugleich Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufbauen muss. Gerade im Hinblick auf den erfolgreichen Umgang mit jüngeren Mitarbeitern der Generationen X, Y und Z sowie auf deren Werte und Erwartungen ist

diese Offenheit ein wesentlicher Faktor. So hat die Führung nicht nur eine Rolle, sondern mehrere Rollen, in denen sie flexibel agieren und handeln muss. Das ist im Übrigen kein Freibrief für Schauspielerei, ganz im Gegenteil – nur wer authentisch ist, wirkt glaubwürdig.

4. Instrumente

Instrumente, Werkzeuge und Methoden unterstützen die Führungskraft in ihrer täglichen Arbeit. Sie sind aber kein Selbstzweck, ihr Einsatz geschieht mit Blick auf den Mehrwert und Nutzen.

Zahlreiche Führungsinstrumente unterstützen die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation, andere dagegen erzeugen Transparenz und Verbindlichkeit, beispielsweise Visualisierung oder Kennzahlen. Hinzu kommen als Ergänzung digitale Werkzeuge wie Apps, Dashboards und Collaboration Tools.

Der Einsatz dieser Instrumente ist dabei nicht beliebig. Training und Mentoring sind notwendig, um sie routiniert und sicher anwenden zu können. Insgesamt sollte eine Führungskraft über Instrumente auf allen drei Ebenen der Führung verfügen: Auf der Ebene der Selbstführung sind Techniken für die Selbstreflexion und Werkzeuge für das Zeitmanagement wichtig. Für die Mitarbeiterführung sind beispielsweise Zielvereinbarungen, Feedback-Gespräche und Kennzahlen hilfreich und für das Führen der Organisation müssen die strategischen Ziele gemessen, visualisiert und aktiv bearbeitet werden, etwa durch Hoshin Kanri oder OKR (Objectives and Key Results).

5. Kompetenzen

Ein guter Strategie und „einsamer Entscheider“ zu sein reicht heute nicht mehr aus. Die gestiegenen Anforderungen an die Wandlungsfähigkeit und Entwicklung von Unternehmen führen dazu, dass auch die Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten, die man als wirksame Führung benötigt, qualitativ und quantitativ steigen. Dafür müssen sich Führungskräfte weiterentwickeln, Neues lernen und sicher auch einiges Alte wieder „verlernen“.

Führung kann heutzutage nicht mehr alles allein erreichen, die Mannschaftsleistung ist wichtig. Dazu benötigen Führungskräfte neben ihrem fachlichen Wissen immer stärker soziale Kompetenz. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, anderen zuzuhören, sie zu verstehen und zwischen den unterschiedlichen Interessen aller Beteiligten zu vermitteln. Dies wird als Erfolgsfaktor immer wichtiger. Führungskräfte müssen sich dieser Entwicklung stellen und bewusst in eine lernende Rolle gehen, um sich und das Team voranzubringen.

6. Verhalten

Jede Führungskraft wird im Alltag kontinuierlich von Mitarbeitern und Kollegen beobachtet. Dabei wird das beobachtbare Verhalten bewertet und auf darunter befindliche Werte, Weltanschauungen und Haltungen bezogen.

Führungskräfte sollten diese dauernde Beobachtung aktiv für sich nutzen: durch Selbstreflexion, konstruktives Feedback und einen Abgleich zwischen Eigen- und Fremdbild. Orientierung bieten hierbei gemeinsame Unternehmenswerte und Führungsleitlinien. So kann die Führungskoalition ein konsistentes, verlässliches Verhalten vorleben.

7. Unternehmenskultur

Kultur ist wie ein Schatten des Handelns. Sie ist immer ein Ergebnis dessen, was im Unternehmen geschieht, wie Personen miteinander umgehen und was die Führung vorlebt.

Mit Bezug auf den Blick von außen fragen sich Unternehmen: Wie wird unsere Unternehmenskultur von außen wahrgenommen? Warum sind wir als Arbeitgeber nicht attraktiv für die junge Generation? Wie kann die Unternehmenskultur aktiv weiterentwickelt werden, ohne dass dabei die eigene Identität und bisherige Erfolge vergessen werden? Aus der Innensicht wird deutlich, dass das eigene, täglich erlebbare Verhalten der Ausgangspunkt für einen Veränderungsprozess ist: Wie kommen wir als Team aus festgefahrenen Mustern wie Schuldzuweisungen, gegenseitiges Matt-Setzen und Mikromanagement heraus?

Kulturelle Veränderungen sind für alle Beteiligten eine Herausforderung. Sie bedeuten, dass alle ihre Komfortzone verlassen müssen. Damit Veränderungen positiv wirken, müssen Führungskräfte einen geschützten Bereich für das Lernen aufbauen. Hier können Mitarbeiter experimentieren und risikolos ausprobieren. Anderenfalls sind sie im Ungewissen über die Auswirkungen auf ihre zukünftige Arbeit, eine Blockade der Transformation kann die Folge sein.

Sicherheit und Vertrauen sowie eine Daseinsberechtigung für die Organisation spielen eine zentrale Rolle. Neben der Kommunikation ist hier auch die sogenannte Fehlerkultur wichtig. Denn in einer Phase der Veränderung laufen Prozesse für eine gewisse Zeit weniger stabil. Jeder muss die Sicherheit haben, dass Fehler folgenlos bleiben, sachlich erkannt und behoben werden.

5. LEADERSHIP IN DER PRAXIS

5.1 COACHING FÜR DAS TOP- MANAGEMENT

Die Anforderungen an Führungsrollen steigen. Eine Eigenheit der gewachsenen Dynamik: Es ist nicht auf Anhieb klar, in welche Richtung sich eine Führungskraft entwickeln muss. Deshalb bietet Staufen ein systemisches Coaching für Führungskräfte auf allen Ebenen an. Das Coaching beginnt mit einem Erstgespräch, bei dem der Unterstützungsbedarf ermittelt und Vertrauen zwischen Coach und Coachee aufgebaut wird. In dieser Auftragsklärung werden Handlungsbedarfe auf den drei Ebenen Selbstführung, Mitarbeiterführung und Organisationsführung thematisiert.

Die Coaching-Gespräche können an einem neutralen Ort außerhalb des Unternehmens stattfinden. Entscheidend ist dabei ein intensiver Prozess der Selbstreflexion, durch die eine Führungskraft ihre Führungsrolle zielgerichteter ausfüllen und schärfer abgrenzen kann. Dabei hilft auch die Aufmerksamkeit für eigene Ressourcen und Potenziale, mit denen die individuelle Führungsleistung gesteigert werden kann. Im Ergebnis ist der Coachee in der Lage, die gestiegenen Anforderungen an die eigene Führungsrolle effektiv zu erfüllen. Er kennt seine Ressourcen, Fähigkeiten und Stärken und kann sie gezielt einsetzen.

5.2 FÜHRUNG IM AGILEN KONTEXT

Mittel- bis langfristig werden sich immer mehr Unternehmen hin zu agilen Netzwerkorganisationen entwickeln, in denen Mitarbeiter überwiegend selbstorganisiert anhand gemeinsamer Ziele zusammenarbeiten. Ergänzt wird dieses Organisationsdesign durch das Einbeziehen der Perspektiven von Kunden und Wettbewerbern sowie durch die konsequente Ausrichtung aller Funktionsbereiche auf Kunden und Märkte.

Ein Beispiel: Ein Automobilhersteller begegnet dem Wandel in der Industrie und den daraus resultierenden Anforderungen mit dem Aufbau einer agilen Organisation. Ziel war es, als Entwicklungsbereich die internen Kunden besser zu bedienen und in Sachen Zuverlässigkeit, Termin- und Budgettreue und Qualität deutlich besser zu werden. Dafür musste er die klassische Matrix-Hierarchie schrittweise auflösen und ein agiles Kreismodell einführen. Künftig sollte viel mehr bottom-up, eigeninitiativ und interdisziplinär gearbeitet werden.

Um die Akzeptanz für dieses Konzept bei Führungsmannschaft und Mitarbeitern zu erhöhen, veränderte das Unternehmen zunächst einige ausgewählte Pilotprozesse – auf diese Weise konnten die Wirksamkeit und die Potenziale der agilen Methoden erlebt werden. Begleitet wurde dieser Veränderungsprozess durch ein permanentes Coaching und Sparring der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Das Ergebnis: Die Reaktionsfähigkeit und Flexibilität des Fachbereichs stiegen ebenso wie die Effektivität und Effizienz in der Prozessarbeit. Prozesse wurden durch eine Verringerung des Steuerungs- und Abstimmungsaufwands deutlich verkürzt. Im Endergebnis haben die

Führungskräfte gezielt Verantwortung und Entscheidungen an die Teams abgegeben. Die Rolle der Führungskräfte hat sich deutlich verändert: Heute sorgen sie dafür, dass Reibungsverluste in der Organisation eliminiert werden und die Mitarbeiter dadurch unterstützt werden, effizienter zu arbeiten.

5.3 QUALIFIZIERUNG VON WERKLEITERN – WELTWEIT

Ein globales Technologieunternehmen hat das Ziel, das unternehmerische Denken der weltweit 200 Standortleiter zu fördern. Gemäß der festen Überzeugung, dass aus Vielfalt Mehrwert entsteht, wurden die Trainingsgruppen bewusst gemischt – nach Geschäftsfeldern, Region und Altersgruppen. Während des einjährigen Programms reisten die Teilnehmer gemeinsam an andere Standorte, um von Kollegen vor Ort zu lernen und Erfahrungen auszutauschen.

In drei einwöchigen Modulen lernten die Werkleiter Strategien, Instrumente und Fallbeispiele kennen, mit denen sie den Erfolg ihrer Standorte weiter verbessern konnten. Neben Selbstreflexion und dem Lernen von anderen gab es fachliche Schwerpunkte wie beispielsweise Operational Excellence, HSE (Health, Safety, Environment), Supply Chain Management, Financial-KPIs und Compliance.

Leadership und Change spielten modulübergreifend eine zentrale Rolle. Zur Erhöhung des Trainingserfolgs arbeiteten die Teilnehmer an individuellen Roadmaps und unterstützten sich gegenseitig durch kollegiales Coaching. Auch die Vorgesetzten waren in der Rolle des Mentors aktiv eingebunden und sorgten für die Verfolgung der Roadmap nach dem Trainingsprogramm.

5.4 SHOPFLOOR MANAGEMENT: KOMMUNIKATION UND PROBLEMLÖSUNG

Ein Technologieunternehmen ist in einem volatilen und stark wachsenden Markt aktiv. Neuentwicklungen und eine zunehmende Nachfrage sorgen für volle Auftragsbücher. Zudem steigen die Anforderungen der Kunden: Sie wünschen höchste Präzision, eine Null-Fehler-Strategie und absolute Termintreue. Das Unternehmen bekennt sich klar zum deutschen Standort und legt deshalb den Fokus auf wettbewerbs- und zukunftsfähige Arbeitsprozesse.

Für diesen Zweck führte das Unternehmen Shopfloor Management ein, das die Produktion und die administrativen Bereiche effizienter gestalten sollte. Da es bereits in der Vergangenheit immer wieder Ansätze zur Effizienzsteigerung gab, stand zunächst eine Aufgabe im Vordergrund: das Vertrauen der Belegschaft für einen neuen und besseren Versuch zu gewinnen. Insgesamt sollten die Ergebnisse nachhaltig im Unternehmen verankert werden und der Wandel sollte sich positiv in Zahlen abzeichnen.

Mehr Kommunikation sorgt nun für einen klaren Austausch im Tagesgeschäft: Zum Start in den Arbeitstag tauschen sich die Führungskräfte über alle Ebenen täglich mit ihren Mitarbeitern aus. Damit ist die Information über wichtige Veränderungen sichergestellt und die komplexen Abläufe der Produktion und Instandhaltung werden in trans-

parente und klare Arbeitsschritte zerlegt. Heute wissen Mitarbeiter früher und umfassender Bescheid und können schneller und klarer entscheiden.

Der neue Austausch stärkt die Problemlösung vor Ort, verringert späte Planänderungen und erhöht die Transparenz entlang des Wertstroms. Da das Shopfloor Management zusammen mit der Belegschaft entwickelt wurde, können Multiplikatoren das Projekt weitertragen und anderen Bereichen des Unternehmens vorstellen.

5.5 AUSRICHTUNG DER ORGANISATION AM WERTSTROM

Komplizierte Entscheidungswege, zu wenig Kooperation und lange Reaktionszeiten – das weist auf ein mangelhaftes Organisationsdesign hin. Unternehmen sollten diesen Fragen mehr Aufmerksamkeit widmen, wie das folgende Beispiel zeigt. Ein Weltmarktführer mit mehr als 2.000 Mitarbeitern war 15 Jahre lang international stark gewachsen. Doch ab einem bestimmten Zeitpunkt führte die wachsende Komplexität in der Abwicklung der Aufträge zu massiven Schwierigkeiten, beispielsweise bei der Einhaltung von Lieferterminen.

Damit das Unternehmen weiterhin den hohen Ansprüchen an Qualität und Termintreue gerecht werden konnte, beschloss die Unternehmensleitung grundlegende Veränderungen. Sie startete einen Prozess, mit dem sie alle Strukturen in jedem Bereich des Unternehmens umgestaltete. Es ging nicht nur um neue und effiziente Arbeitsabläufe, vielmehr begann ein umfassender Change-Prozess, der auch die Führungskultur einschloss. Rahmenbedingung für diese Transformation war die Ausrichtung der Organisationsstruktur am Wertstrom.

Dadurch ließen sich Schnittstellen verringern, die Prozessorientierung verbessern und das Abteilungsdenken auflösen.

Das Ergebnis: Zu Beginn der Transformation betrug die Durchlaufzeit von Aufträgen rund dreieinhalb Monate. Davon waren aber lediglich zwei Wochen echte Prozesszeit, der restliche Aufwand entstand durch Rückfragen, Klärungs- und Liegezeiten. Zwei Jahre nach dem Start der Transformation ist die Durchlaufzeit um ein Drittel gesunken!

6. DER TRANSFORMATIONSPROZESS

Zu Beginn einer Transformation wird die gerichtete Veränderungskraft in einer Organisation eingeschätzt (Abb. 3). Das Ausmaß der gemeinsamen Trägerschaft ist erfolgskritisch für einen gelungenen Transformationsprozess.

Für echte Veränderungen sind drei Arten von „sozialer Energie“ erforderlich:

1. Weg-von-Energie

Ist bei den Beteiligten und Betroffenen ein angemessenes Problembewusstsein vorhanden?

2. Hin-zu-Energie

Sind das Zielbild und die Ambition klar und werden sie von allen angenommen?

3. Umsetzungsenergie

Besteht eine Wegekларheit, differenziert nach:

- wir wissen, was wir bewahren und beibehalten wollen,
- wir wissen, was wir hinter uns lassen wollen und nicht fortführen werden, und
- wir wissen, was wir Neues hinzunehmen wollen und welche neuen Kompetenzen wir benötigen?

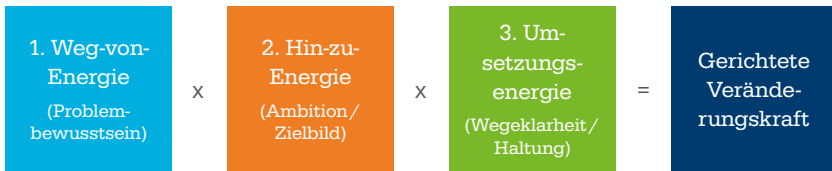


Abbildung 3: Gerichtete Veränderungskraft

Der Ablauf des Transformationsprozesses

Der Wegekompas (Abb. 4) bündelt die Energie, schafft Klarheit und richtet die Veränderungskraft aus. Die inhaltlichen Erfolgsfaktoren und die bereits erläuterten Gestaltungsparameter werden in einer Roadmap ausgestaltet. Die Roadmap bildet den zeitlichen Faktor ab. Denn eines ist klar: Tiefgreifende Veränderungen brauchen Zeit – nicht Wochen oder Monate, sondern Jahre.

WEGEKOMPASS

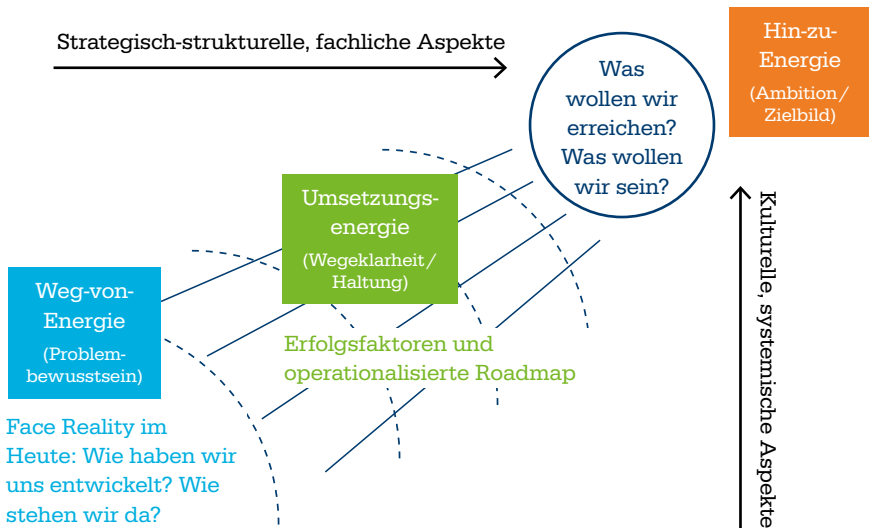


Abbildung 4: Wegekompas für die Transformation (in Kooperation mit der Andy Duke GmbH)

Organisationen haben in der Regel Erfahrung mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Sie sind es gewohnt, Geschäftsprozesse ständig auf den Prüfstand zu stellen, zu analysieren und bei Bedarf effektiver und effizienter zu machen. Diese Verbesserungen können geplant und anhand von Meilensteinen strukturiert werden.

Veränderungsprozesse unterliegen einer anderen Logik. Es gibt für eine erfolgreiche Transformation keine allgemeingültigen, wissenschaftlich fundierten Modelle und auch keine Patentrezepte oder standardisierte Methoden. Letztlich geht es darum, eine Vorgehensweise zu finden, die zu den inneren und äußeren Rahmenbedingungen sowie zur Organisationskultur passt. Die eingesetzten Mittel und Methoden sind bei Bedarf dynamisch anzupassen.

Die systemische Interventionsschleife

Eine klassische Planung nach dem Wasserfall-Prinzip funktioniert bei Veränderungen nicht. Um den komplexen Zusammenhängen innerhalb eines Transformationsprozesses gerecht zu werden, sind eine systemische Haltung sowie der Einsatz einer systemischen Interventionsschleife unabdingbar:

- Ausgangspunkt sind Beobachtungen und Wahrnehmungen.
- Auf dieser Basis werden Reaktionen, Wechselwirkungen, Muster und Zusammenhänge erkannt.
- Darauf aufbauend werden Hypothesen – Annahmen über das hinter den Mustern befindliche System – formuliert.
- Auf der Basis dieser Hypothesen werden Interventionen, Lösungsansätze und nächste Schritte geplant.
- Auf die Umsetzung folgt die Beobachtung der Wirkung: Was hat sich verändert? Was zeigt Wirkung? Was nicht?
- Diese Erkenntnis ist die Grundlage für die nächste Interventionsschleife.

7. FAZIT

Wir sind der Überzeugung, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

Gerade in Zeiten sich schnell ändernder Rahmenbedingungen ist die Anpassungsfähigkeit von Organisationen der Erfolgsfaktor schlechthin. Viele Unternehmen haben erkannt, dass ein Schlüssel hierzu in der konsequenten Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Unternehmenskultur liegt. Firmen, die dies erfolgreich bewerkstelligen, sind im Vorteil und machen sich so attraktiv für Kunden und Mitarbeiter.

In Sachen Wandlungsfähigkeit geht es um die Geschwindigkeit, mit der Organisationen auf Veränderungen reagieren können. Die Umsetzung der agilen Organisation ist daher ein wichtiger Faktor. Hierzu werden den Führungskräften neue Kompetenzen abverlangt. Ebenso ein erweitertes Rollenverständnis: Außer als Vordenker und Entscheider sind Führungskräfte heute auch als Mentor gefragt. Die Befähigung und Entwicklung von Mitarbeitern ist eine zentrale Führungsaufgabe und gefragte Kernkompetenz.

DAS STAUFEN LEADERSHIP FRAMEWORK BIETET EINEN GANZHEITLICHEN BLICK AUF DAS THEMA FÜHRUNG.

DER WEGEKOMPASS BESCHREIBT DIE TRANSFORMATION ZWISCHEN AUSGANGSSITUATION UND ZIEL-BILD.

Der Wegekompas bringt Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Weg zu einem neuen Führungsverständnis und einer neuen Unternehmenskultur. Kulturwandel ist dabei kein Selbstzweck, sondern die Basis für eine wirksame Wettbewerbsdifferenzierung und einen dauerhaften unternehmerischen Erfolg. Denn eine wertschätzende und gleichzeitig leistungsfördernde Kultur mit motivierten Mitarbeitern ist die Voraussetzung für eine hohe Wertschöpfung und zufriedene Kunden.

Ein integrierter Ansatz aus Beratung, Training und Coaching bildet den Ausgangspunkt einer nachhaltigen Veränderung. Die gezielte Umsetzung neuer Strukturen, Prozesse und Modelle der Zusammenarbeit sorgt für die optimalen Rahmenbedingungen. Training und Coaching führen zu Kompetenzerweiterung und erlebbarer Verhaltensänderung.

Dabei verstehen wir unsere Rolle als Sparringspartner und Wegweiser: Sparringspartner für das Ausarbeiten eines kraftvollen Zielbilds. Wegweiser in dem Sinne, dass wir Ihnen als STAUFEN.AG eine einzigartige Kombination aus Fachberatung und Organisationsentwicklung bieten.

STUDIEN UND WHITEPAPER

Alle Studien und Whitepaper der
Staufen AG finden Sie auch online
unter www.staufen.ag/studien



IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES

Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

ZAHLEN. DATEN. FAKTEN.

340
Mitarbeitende

69
Mio. € Umsatz

17
Sprachen

7.000
Seminarteilnehmer
pro Jahr

> 90
BestPractice Partner

ANSPRECHPARTNER



Remco Peters
Partner
r.peters@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Kathrin Negele
Marketingmanagerin
k.negele@staufen.ag
☎ +49 7024 8056 155

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.
Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0

www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.