

So priorisieren Sie Tagesgeschäft und Projekte in Corona-Zeiten richtig

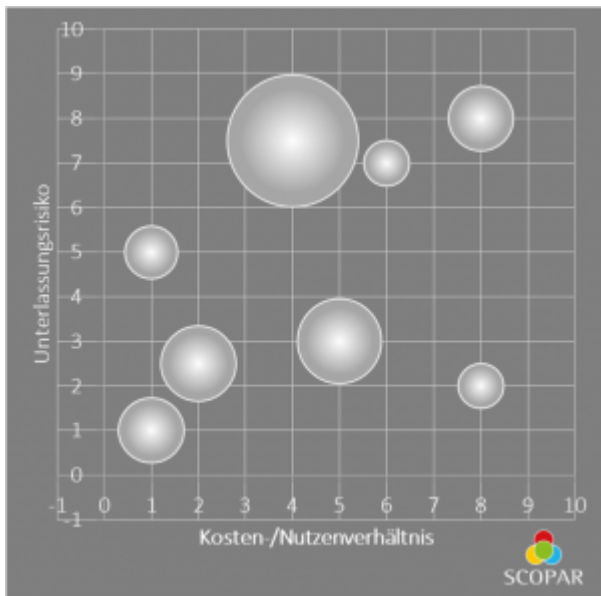
**Sein Tagesgeschäft und seine
Projekte jetzt richtig zu
priorisieren ist essentiell**

**Vier Fragen sollten sich vor allem
Führungskräfte zu Corona-Zeiten
stellen:**

1. Wo sind aktuell unsere Probleme und Engpässe?
2. Wo hat es durch Corona gehakt und wie können wir das künftig vermeiden?
3. Was müssen wir jetzt dringend ändern?
4. Was behalten wir bei, was bauen wir aus und von was verabschieden wir uns?

Haben Sie die Antworten auf diese Fragen parat? Falls nicht, sollten Sie schnell die hier genannten 5 Schritte durchführen und Ihren individuellen Maßnahmenplan erarbeiten:
www.scopar.de/richtig-priorisieren

**Ergebnis ist ein individuelles
Maßnahmenportfolio für Sie bzw.
Ihren Verantwortungsbereich:**



Warum sollte SCOPAR helfen?

Das Team der SCOPAR GmbH hat die methodische Kompetenz beim Vorgehen der Priorisierung, die Erfahrung aus vielen Priorisierungsprojekten und zusätzlich die erforderliche Neutralität um die Priorisierung „ohne Betriebsstempelklappen“ zu begleiten.

Wenn Sie jetzt die richtigen Dinge angehen wollen, rufen Sie uns an oder mailen Sie uns. Eine gemeinsame Priorisierung ist schnell erledigt und sorgt dafür, dass Sie Ihr Unternehmen in eine sichere und corona-stabile Zukunft steuern.

Wie kann SCOPAR helfen?

Die Kunst der richtigen Priorisierung liegt in der Auswahl der richtigen Kriterien, in der richtigen Gewichtung und in der richtigen Festlegung der Portfoliodimensionen zur Priorisierung der erforderlichen Maßnahmen.

Mailen Sie uns: info@scopar.de

Rufen Sie uns an: 09321-3880100

Projektmanagement: Ergebnisse der SCOPAR-Umfrage 2019

Im Projektmanagement muss mehr auf die Planung vor dem Projektbeginn Wert gelegt werden, um Probleme im Verlauf zu vermeiden

Wer Projekte zum Erfolg führen will, muss vor allem darauf achten, anfangs klare, realistische Ziele und Vorgaben zu definieren, um sich während des Projektverlaufs auf die Kernthemen und Aufgaben des Projekts fokussieren zu können. Sonst drohen nachträglichen Änderungen die Ziele sowie die Zeit- und Kapazitätsplanungen zu zerstören.

Laut der SCOPAR-Umfrage, an der sich 60 Manager, Berater und Projektleiter und Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen beteiligt haben, geben nur 65% an, dass es eine klare Vorab-Definition der Aufgaben und die Beschreibung des Projektes gibt. Wen wundert's, dass die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben, wenn man den Beteiligten nicht sagen kann, was erreicht werden soll. Wer nicht weiß wohin er will und wie der dahin kommen will, wird sein Ziel wohl eher nicht erreichen.

Falsche Projekte kosten Unternehmen viel Geld

Über 400 Mrd. € investierten deutsche Unternehmen 2017 in neue Fabriken, Anlagen, Maschinen, Software, etc. Prof. Dr. Rudolf Dögl, Professor in den Bereichen Innovationsmanagement und Businessplanung an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, befürchtet, dass gut und gerne ein Viertel davon, also über 100 Mrd. €, in die falschen oder zumindest nicht in die bestmöglichen Projekte gesteckt werden.

Professor Dr. Rudolf Dögl

Aber es geht weiter. So gibt die Hälfte der Befragten an, dass die tatsächlich verfügbaren Personalkapazitäten nicht ausreichend geprüft werden. Wenn man nicht weiß, wo man hin will und das was man tut nur mit halber Kraft verfolgt, ist die Enttäuschung aber vorprogrammiert. Zusätzlich geben 36% an, dass der Zeithorizont nicht realistisch geplant wird, was unvermeidlich zu Stresssituationen seitens der Mitarbeitenden führt. Kein Wunder also, dass folglich auch nur 70% der Ansicht sind, dass die gesetzten Termine gehalten werden.

Zeige mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet.

(Gero Lomnitz)

Ein ähnliches Bild wie bei der Projektinitiierung spiegelt sich in der laufenden Projektüberwachung wider. Die regelmäßige Terminüberwachung findet bei 27% der Befragten nur unzureichend oder gar nicht statt, bei der laufenden Kapazitätsüberwachung sind es gar 41%, bei der Budgeteinhaltung nur 25% und bei der gesamten Zielerreichung nur 27%. Das heißt übersetzt: Jedes vierte Projekt wird nicht

gesteuert!

Rahmenfaktoren ändern sich in volatilen Zeiten so rasant, dass gerade bei langen und großen (kapazitäts- und budgetintensiven) Projekten eine regelmäßige Evaluierung der Ressourcen eines Unternehmens existentiell sein kann. Warum wird dann nicht intensiver und regelmäßig auf die laufenden Vorhaben geschaut?

Lernen Unternehmen aus den gemachten Fehlern? Versucht man, die Projektarbeit zu verbessern? Es scheint nicht so. Über 80% der Befragten geben an, dass die tatsächliche Zielerreichung, ca. 1-3 Jahre nach Projektende, gar nicht gemessen wird. Von denen die, die Zielerreichung retrospectiv prüfen, eruieren auch nur 20% die Ursachen, von denen wiederum nur 29% dann auch Verbesserungsmaßnahmen für künftige Projekte ableiten.

Mehr als erschreckend: Nur 5% der Unternehmen nutzen systematisch die Erfahrungen aus bereits durchgeführten Projekten ... und machen vermutlich immer wieder die gleichen Fehler!

Hier wird enormes Potential verschwendet, denn zum einen könnten Fehler (und damit auch Kosten) bei laufenden und künftigen Projekten proaktiv vermieden werden. Und zum anderen dient ein Fehler-Lernprozess auch zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und damit zur Lernkurve des Unternehmens bei. Fehler werden ja nicht dadurch beseitigt, dass man sie konsequent wiederholt, sondern indem man die Ursachen erkennt und abstellt.

Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken.

Peter F. Drucker

Wer sich die Ergebnisse bis hierher ansieht, wundert sich nicht, dass die eingesetzten Tools auch nicht das Gelbe vom Ei sind. „A fool with a tool stays a fool“. Mit den eingesetzten

Tools sind daher auch lediglich ca. 34% zufrieden! Ob das nun am Tool, an der Schulung oder an den grundsätzlichen Umständen liegt, wie dahin gestellt. Auf jeden Fall besteht dringender Handlungsbedarf – entweder mit zusätzlichen Schulungen zu den vorhanden Tools oder durch Verwendung anderer Tools. Zudem kann durch einfachere Handhabung auch Zeit eingespart werden, die an anderer Stelle genutzt werden wird.

Aber auch bei den weichen Faktoren zum Projekterfolg gibt es einiges an Verbesserungsmöglichkeiten. Teamstrukturen und Zusammensetzung werden nur bei der Hälfte aller Projekte systematisch konzipiert, Unterstützung in laufenden Projekten ist hier eher Fehlanzeige. Dabei kann ein guter Teamevent mehr zum Projekterfolg beitragen, als der sechzigste Report, den eh niemand liest.

Interessanterweise fehlen vielen Umfrageteilnehmern auch Kleinigkeiten wie elektronische Teamkalender, Reminderfunktionen und Aufgabelisten.

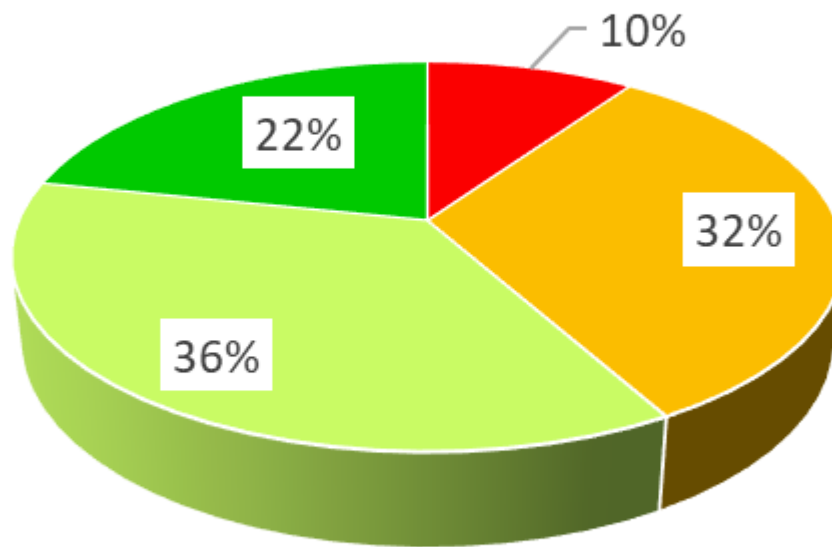
Dabei sind solche Unterstützungen im Zeitalter der Cloud nahezu zum Nulltarif zu bekommen.

Fazit zum Projektmanagement

Viele Projekte bringen nicht den erforderlichen Nutzen, da sie weder richtig initiiert und richtig geplant werden, noch während des Projekts zielführend überwacht oder gar nach Abschluss des Projekts konsequent evaluiert werden. Unternehmen sollten entweder komplett neue Wege, z.B. nach dem Prinzip von „Beyond Budgeting“, Scrum und agilen Methoden gehen oder mit der Methode S-BIP zum Portfoliomanagement von Professor Dr. Rudolf Dögl Projekte im Vorfeld klar bewerten und konsequent am Nutzen priorisieren. Und schließlich sollten sich Unternehmen erprobter Tools bedienen, mit denen eine Projektplanung und -verfolgung, aber auch die Projektdokumentation und -steuerung sowie die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg vereinfacht

und automatisiert wird. Projektarbeit 4.0 lässt grüßen.

Es gibt eine gute und klare
Projektplanung hinsichtlich Ziele,
Zeithorizont, Ressourcen und Nutzen



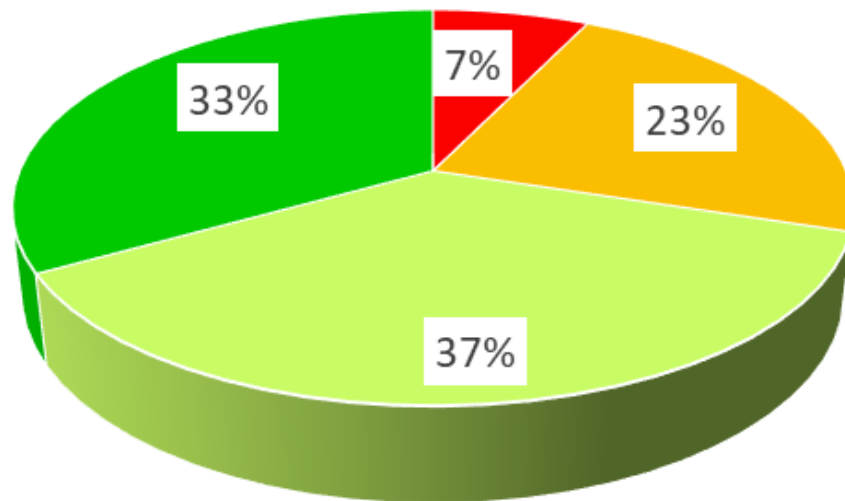
■ stimme gar nicht zu

■ stimme eher nicht zu

■ stimme eher zu

■ stimme voll zu

Es gibt eine gute und klare Projektsteuerung während eines Projekts hinsichtlich Ziele, Zeithorizont, Ressourcen und Nutzen.



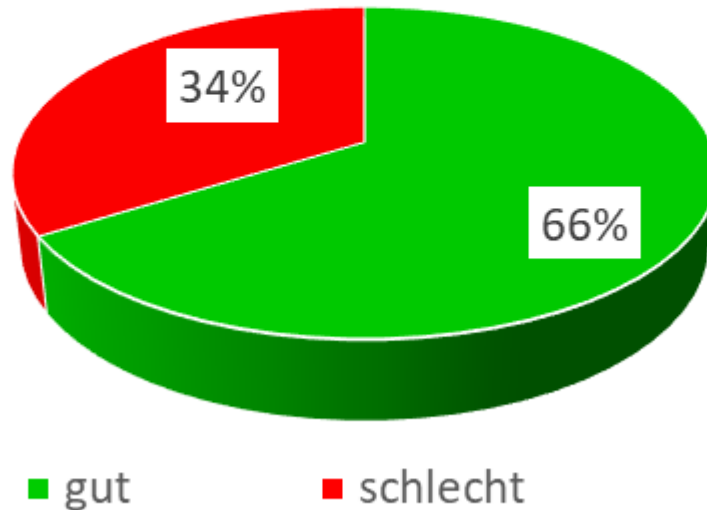
■ stimme gar nicht zu

■ stimme eher nicht zu

■ stimme eher zu

■ stimme voll zu

Wie zufrieden sind sie mit den
Projekt-Management-Tools ihres
Unternehmens?



FHWS : Ganzheitliche Unternehmensführung

**3.7.2018: Vortrag „Ganzheitliche
Unternehmensführung“ in Würzburg an der
FHWS**

In der heutigen vernetzten und globalen Welt, sind zwei Aspekte für Unternehmen erfolgsentscheidend: Nachhaltigkeit und der Blick fürs Ganze. Der Unternehmer und Lehrbeauftragte der FHWS Jürgen T. Knauf, wird im Rahmen seines inspirierenden

Vortrags „Was Gründer von Buddha lernen können.“ diese Aspekte beleuchten und anhand exemplarischer Beispiele Ansätze aufzeigen, wie Führungskräfte ihr Unternehmen auf langfristigen und generationengerechten Erfolg ausrichten.

Vier Wahrheiten und acht Pfade für ein erfolgreiches Unternehmen sowie ein glückliches und gesundes Leben.

In dem multimedialen und interaktiven Vortrag erfahren Sie, welchen vier Wahrheiten Unternehmen und Menschen unterliegen – ob sie wollen oder nicht. Entlang der acht Pfade des Buddhas zeigt der Vortrag eindrücklich und fühlbar die Wege auf, die zu mehr Erfolg und Glück führen.

Dieser Vortrag ist offen für alle Interessenten und der Abschluss des Wahlpflichtfachs „gründen@fhws.leadership“ an der Hochschule in Würzburg (Münzstraße 12).

Anmeldung:

Per Mail an anmeldung { at } scopar.de

Datum / Uhrzeit:

Dienstag, der 3.7.2018 / 15.15-16.45 Uhr

Ort:

FHWS

Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg – Schweinfurt

2. Stock – Raum M2.07

Münzstraße 12

97070 Würzburg

Referent:

Jürgen T. Knauf

Keynote-Speaker / Vortragsredner

Falsches Portfoliomanagement

Falsche Projekte kosten Unternehmen viel Geld

Über 400 Mrd. € investierten deutsche Unternehmen 2017 in neue Fabriken, Anlagen, Maschinen, Software, etc. Prof. Dr. Rudolf Dögl, Professor in den Bereichen Innovationsmanagement und Businessplanung an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, befürchtet, dass gut und gerne ein Viertel davon, also über 100 Mrd. €, in die falschen oder zumindest nicht in die bestmöglichen Projekte gesteckt werden.

Wären die Unternehmen, deren Entscheidungspraxis für Investitionsprojekte er seit vielen Jahren analysiert und neu mitgestaltet hat, ein repräsentativer Querschnitt, müsste man davon ausgehen, dass quer durch das produzierende Gewerbe und durch die Dienstleistungsbereiche gut ein Viertel in die falschen Projekte gesteckt werden, weil Investitionsentscheidungen nicht aus einer qualifizierten Nutzensicht heraus getroffen werden, so der Wissenschaftler. Oft seien es gar nicht mal die gerne unterstellten internen Interessen für die Positionierung und Ressortegoismen die dem entgegenstehen, sondern die fehlende Nutzensicht sowie der Mangel an entsprechenden Werkzeugen. „Investitionen in die Zukunft von Arbeitsplätzen, Firmen und ganzer Wirtschaftszweige müssen aber auf Basis von klaren strategischen und unternehmerischen Kriterien entschieden werden“ meint Professor Dögl. Es wird nur derjenige erfolgreich sein, der neben der klassischen Wirtschaftlichkeitsberechnung auch die langfristig bedeutsamen Kriterien wie Kundennutzen, Kundenähe, Image, Verfügbarkeit von Know-how, Mitarbeitermotivation, interne Strukturen und

Prozesse, und ähnliche „weiche“ Faktoren in die Entscheidung mit einbezieht, und zwar bevor die Millionen ausgegeben werden. Viele Entscheider sind sich der Komplexität durchaus bewusst, aber i.d.R. fehlt in den Entscheidungsgremien eine klare Methodik, die mit vertretbarem Aufwand und in kurzer Zeit eine fundierte und vor allem nachvollziehbare Entscheidung treffen lässt.

Deutsche Unternehmen investieren viel, viel davon aber in falsche Projekte

„Ein Portfoliomanagement, das die Strategie des Unternehmens unter Beachtung von Mitarbeitern und externen Stakeholdern widerspiegelt, das Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Flexibilitäts-, Markt- und Wettbewerbsaspekte berücksichtigt und dabei durch eine gezielte Kriterienauswahl die Komplexität reduziert und handhabbar macht, kann helfen, Millionen zu sparen.“, antwortet der Wissenschaftler und Berater der SCOPAR GmbH mit Sitz in Würzburg auf die Frage, was besser laufen müsste. Doch dafür finden sich in Führungsetagen kaum Mehrheiten. Dass nicht alle eine Methodik möchten, welche die Entscheidungssituation transparent und nachvollziehbar macht, wäre sicherlich nur eine unhaltbare Unterstellung ... und eingefahrene Entscheidungswege zu verlassen ist mitunter unbequem, oft zu unbequem ...

Portfoliomanagement und Projektpriorisierung: Artikel als PDF

Kurzvideo: nachhaltige

Unternehmensstrategie

Kurzvideo zur nachhaltigen Unternehmensstrategie

Nachhaltigkeit mit Blick fürs Ganze entwickelt sich immer mehr zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen!

www.youtube.com/watch

..tolle Arbeit der FHWS-Studenten von Herrn Knauf vom Wintersemester 2016/17!

People, Planet, Profit – Nachhaltigkeit matters!

Was tun Sie um Ihr Unternehmen nachhaltig auszurichten?

Schust: Führung 5.0

Prof. Schust im Interview mit „Profil“ mit Genossenschaftsverband Bayern und dem Süddeutschen Verlag

Nichts verändert die Welt so sehr, wie der technische Fortschritt und die Umwelt. So schafft die digitale Revolution, dass die Lebenswelten vieler Menschen dramatisch verändert werden. Für hochqualifizierte Menschen schafft sie traumhafte berufliche Perspektiven. Sie zerstört aber gleichzeitig die Aussichten vieler weniger qualifizierter

Menschen – auch in den Entwicklungsländern. So bestimmt die Qualität der Führung, die Qualität unserer Zukunft, unseres Berufslebens, unserer Gesellschaft und unserer Umwelt. Wollen wir den Wandel meistern, so ist der Wechsel vom eindimensionalen zum nachhaltigen Denken und Handeln notwendig: Der „Führung 5.0“. Das eBook dazu ist unter „Schust“ gegen Gebühr herunterladbar im Verlag www.bookboon.com.

1. Sehr geehrter Herr Prof. Schust, was genau verstehen Sie unter Führung 5.0?

Die digitale Revolution ist dabei die Wirtschaft und Lebenswelten vieler Menschen drastisch zu verändern. Für hochqualifizierte Menschen schafft sie traumhafte berufliche Perspektiven. Sie zerstört aber gleichzeitig die Aussichten weniger qualifizierter Menschen auf sichere Arbeitsplätze in vielen Branchen und Handwerke. Schon heute üben mehr als die Hälfte aller Erwerbstätigen Tätigkeiten aus, wo sie mit produzieren, einholen, weitergeben, umformen und/oder benutzen von Informationen zu tun haben. Dies führt zu völlig neuen Tätigkeitsprofilen, die in den Firmen selbst entwickelt werden müssen. Auch erfolgt die zwischenmenschliche Kommunikation in interdisziplinären Netzwerken und weniger in herkömmlichen Matrix-/ Linienstrukturen. So werden Hierarchien deutlich flacher, die Berichtsspannen erweitert und unnötige Schnittstellen vermieden. Die Führungskraft wird so zum Vernetzer/Unterstützer, die die agilen bzw. beweglichen Teams optimal unterstützt, vernetzt und konsequent auf die Kunden- und Userbedürfnisse ausrichtet.

2. Die Zeit der Einzelkämpfer ist anscheinend vorbei, wieso?

Die Zeit des einsamen Entscheidens neigt sich dem Ende zu. In der Studie Development Leadership for the 21st Century von Korn/Ferry glauben schon mehr als 60% der Führungskräfte, dass

Unternehmen zukünftig von gemischten Teams auf Zeit geführt werden, wobei Entscheidungsbefugnis und Verantwortung an die entscheidenden Stellen verlagert werden. Der Wandel betrifft also nicht nur neue Führungs- und Geschäftsmodelle, sondern auch die Art und Weise der Qualität der Führung und Kommunikation. Wer neue Initiativen und den Wandel will, muss auch den „Sand im Getriebe“ entfernen. So reicht es nicht mehr das Unternehmen nur über Zahlen-Daten-Fakten zu führen, sondern eine Kultur zu erzeugen, dass die Mitarbeiter ihre „PS auch auf die Straße bringen“ (sog. Doppelte Digitale Transformation nach Schust).

3. Welche Rolle muss eine Führungskraft in Zukunft übernehmen und welche Fehler sollte sie vermeiden?

Zukünftig wird in unserer Gesellschaft der „funktionierende“ Arbeitsmensch an Bedeutung verlieren. Es werden immer mehr solche Menschen gebraucht, die mitdenken und mitgestalten, sich einbringen, um mit anderen zusammen nach Lösungen der Zukunft zu suchen. Arbeiten heißt nicht sich möglichst lange am Schreibtisch festzuhalten, sondern mit anderen Wissen + Können + Lernen zu teilen und abzustimmen. So geht es darum, Mitarbeiter für die Ziele bzw. Ergebnisse und/oder Visionen zu begeistern. Der Schlüssel dazu sind Ehrlichkeit, Vertrauen und konstruktives Feedback, das wir alle brauchen (auch Führungskräfte) um noch besser zu werden. Wer jedoch nie das Zuhören gelernt hat, Menschen nicht wertschätzt, sondern mit Ängsten „füttert“, wird auch keine herausragenden Leistungen erwarten können.

4. Was können etablierte Unternehmen von Startups lernen?

In Start-ups ist das Unterstützungsprinzip ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wissen wird geteilt und nicht „gebunkert“. Denn es steigert das Selbstwertgefühl, so dass Menschen bereit sind, ihre Leistungsnormen kontinuierlich anzuheben. Es ist überhaupt die Voraussetzung dafür, dass Menschen Höchstleistungen erbringen. Der Quantensprung wird dadurch

erzielt, dass die richtige Balance zwischen Führung und Kontrolle einerseits und individueller Verantwortung und Leistungsbereitschaft andererseits gefunden ist. Der Wertschöpfungsgewinn wird so erheblich gesteigert, weil das Lernen der Organisation als Ganzes die Mitarbeiter und Führung auf eine neue Lernkurve katapultiert. Je sozial-kompetenter die Einzelnen des Systems sind, desto leichter und effektiver werden die (personellen) Schwachstellen offen / ehrlich über alle Disziplinen hinweg eliminiert.

5. Welchen Eindruck haben Sie von Deutschlands aktueller Innovations- und Führungskultur?

Wir leben heute in Deutschland von der Substanz bzw. von unseren hervorragenden technologischen (aber z.T. schon veralteten) Produkten. Sie sind oftmals überhaupt nicht auf die Umwelt abgestimmt, sondern sorgen dafür, dass der Emissions-Ausstoß weiterhin gesteigert wird. Leider benötigen wir aber Produkte/Dienste, nachhaltige Konzeptionen und Recycling- und Herstellungsverfahren, die der Zerstörung unserer Umwelt entgegenwirken. Die Umsetzung dieser neuen Ideen dauert viel zu lange. Auch bremsen zu hohe Renditeerwartungen (es gibt auch Ausnahmen) diesen Paradigmenwechsel komplett aus. So ist unsere Wirtschaftsmacht im Global Innovation Index der INSEAD Business School und Cornell University nur Mittelmaß (15.Platz), weil Führungskräfte viel zu kurzfristig denken, Innovationen und neue Geschäftsmodelle blockieren, da diese Geld kosten und von den Anteilseignern nicht honoriert werden.

Weiter lesen Sie hier – Führung macht den Unterschied

Werte im Management

Werte – was hat das mit Management zu tun? (von Prof. Günther H. Schust)

„Wir können nicht mehr so weitermachen wie bisher...“ sagte Jochen Zeitz, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Puma AG, als er die Umweltschäden und Ressourcenverschwendung seines Unternehmens in der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung erkennen musste. „Noch können wir unser eigenes Verhalten und Handeln umsteuern, wenn wir es wollen – bevor wir es dann unter großen Entbehungen tun MÜSSEN...“

Frau Susanne Klatten, Aufsichtsrätin von BMW und der SGL Group, die reichste Frau der Welt, erhebt in der WELT vom 15.02.2014 die (An-) Klage: „Wir sind nicht hier auf dieser Welt, um still zu stehen. Daher muss heute umweltgerechteres Wachstum und ressourcenschonender Fortschritt im Fokus unserer Anstrengungen stehen... In den Unternehmen muss eine neue Führungskultur Einzug halten...“

Leider ist dies aber mit der „alten“ Managergarde nicht zu machen, weil hohe Gewinne, Renditen und „schöne Bilanzen“ wichtiger sind. Der Wirtschaftsprofessor Erik Brynjolfsson an der Harvard University (MIT) mahnt daher dringend „ein neues Bildungssystem“ an, wo Menschen zusätzlich kreative, umwelt- und zwischenmenschliche Fertigkeiten erlangen, die auf das Überleben der Menschheit ausgerichtet sind. Leider werden diese Fächer in Führungstrainings und in unseren (Hoch-)Schulen und Unis nur eingeschränkt vermittelt. Von einem Wissens- und Innovationsmanagement sind viele noch weit entfernt. Die Planlosigkeit für unsere Zukunft muss daher ein Ende haben.

Die guten Unternehmen, sog. „Leuchttürme“, leben die „menschlich-ethische Qualität“ in ihren Führungsleitlinien

So klagt die dt. Wirtschaft über den Mangel an kompetenten Fach- und Führungskräften. Tut sie aber genügend für den Nachwuchs? Von einer individuellen Förderung können die Mitarbeiter nur träumen. Insbesondere spielt zukunftsfähige Persönlichkeitsbildung (von Mitarbeitern und Führungskräften) in Deutschland fast keine Rolle. Festgefügte hierarchische Strukturen widersprechen der vom Mitarbeiter geforderten menschlichen Werte der Manager, wie Ehrlichkeit, Empathie, Respekt und ethisch-moralische Reflexion und Solidarität (genotypische Werte). „Der Markt zwingt sie (d.h. die Manager) zu gar nichts... es ist nur ihr Wachstumswahn“. Es ist folglich nicht unmöglich, moralisch (auch für die Umwelt) zu handeln (Prof. Dr. Peter Ulrich Wirtschaftsethiker, Uni St. Gallen/Schweiz). Leider spielen aber menschlich-ethische Werte bei Entscheidungen, Innovationen und Veränderungsprozessen in den Betrieben fast keine Rolle – sondern nur ökonomische Werte, wie „abgehobene(s)“ Profitstreben, Ebitda, Bedürfnisbefriedigung und Willfährigkeit (siehe VW Group).

Firmen fahren seit Jahren allerhöchste Gewinne ein. Boni und Prämien steigen durch die Decke, jedoch müssen dafür immer „die Anderen zahlen (z.B. die eigenen Mitarbeiter bzw. die Menschen in Entwicklungsländern)“, weil sie:

1. Auf Kosten der Gemeinschaft bewusst Gesetzeslücken ausnützen, um Ausbeutung, Manipulationen, Steuervermeidung, Rabattschlachten und Verbrauchertäuschung als die „höchsten Güter“ ihrer Führungs- und Unternehmenskultur zu realisieren. Compliance-Regeln sind gut für's Hochglanzpapier – sog. „schuldhaftes Organverhalten“ ist nur sehr schwer nachzuweisen.

2. Illegale Absprachen treffen (wie z.B. Preiskartelle, Knebelverträge), die enorme Strafen nach sich ziehen können. Wobei die Belegschaften die Schadensersatzkosten und Geldstrafen (sog. Transaktionskosten) wieder herein arbeiten müssen (z.B. Autohersteller, Autozulieferer, Banken, Investmentfonds Energieversorger, Dt. Bahn, Dt. Post, Dt. Bundeswehr, Textilhandel und -hersteller, Versicherer, etc.).

3. Zu wenig in die Fort- und Weiterbildung Ihrer Führungskräfte investieren. Auch sind nur ca. 1/3 der Mittelständischen Unternehmen überhaupt noch an „echten“ Innovationen interessiert. So schrumpften die Innovationsausgaben auf durchschnittlich ca. 2-3% des Unternehmensumsatzes. Budgets für Fort- und Weiterbildung werden dabei immer weiter heruntergefahren (siehe VDI-Nachrichten vom 06.03.2015).

4. Besessen sind, „gut aussehende Zahlen“ abzuliefern, unabhängig davon, welchen Schaden das darunterliegende Arbeitssystem und die Führungs- sowie Organisationskultur nehmen. „Warum müssen gemeinschaftliche Unternehmen, wie z.B. Bahn, Post, Kommunen, Kliniken, Kranken- und Pflegehäuser hohe Renditen erwirtschaften...“ (Prof. Dr. Thomas Johnson, BWL-Professor an der Portland University, im Harvard Business Manager 04.08.2014: Wie Zahlen Manager in die Irre führen).

„Leuchttürme“ haben Verträge, die zur Einhaltung ökonomischer und menschlich-ethischer Werte verpflichten

Selbst das managermagazin 08/2014 konstatiert auf Seite 78, dass Deutschland nur noch zwei Vorzeigesektoren hat, nämlich „Automobil und Logistik“. Banken, Start-up-Investoren, Versicherungen, Gesundheitswesen sowie Telekom-, Informations- und Medienindustrie liegen gegenüber den Branchenvorreitern weit zurück (Studie BCG 2014, Martin Hecker). Bei der

Eroberung des Weltmarktes nehmen sich zwischenzeitlich unsere Wettbewerber eine Kernbranche nach der anderen vor. In den 80er/90er-Jahren waren es Unterhaltungselektronik- / Chip- / Mobilfon-, Uhren-Industrie, heute die Fahrzeug-, ITK-/ Software-, Medizin-, Solarindustrie, morgen die Bio- Chemie-, Pharma-, Energie- und Umwelttechnik, usw.

Die Studie von PwC (Norbert Winkeljohann) „The World in 2050“ zeigt, dass Deutschland auf den Platz 10 abrutschen wird. Da unsere Gesellschaft, so wie sie ist, nicht zukunftstauglich ist.

Vom schnellen Umdenken + Handeln in den Führungsetagen (auch in Öffentlichen Ämtern, Instituten, Parlamenten, Schulen und Verbänden) wird es abhängen, ob Deutschland den Innovationswettbewerb noch gewinnen kann.

So ist Frau Dr. Angela Merkel beunruhigt über die Sorglosigkeit vieler deutschen Manager: „wovon will Deutschland in Zukunft leben, wenn unsere Wirtschaft in zehn Jahren nicht mehr so stark ist wie heute...“ (AZ München am 03.07.2012).

Ich selbst unterrichte und entwickle (angehende) Führungskräfte und die haben z.T. wenig Lust auf hohe Einsatzbereitschaft. Vor allem sehen Sie, dass Versprechen von führenden Politikern und Managern für „echte“ (Umwelt-/Bildungs-/Steuer-) Reformen in unserem Staat seit mehr als 10 Jahren leider „nur Versprechen“ geblieben sind und weiterhin von den Lobbyverbänden blockiert werden (siehe Agrar-, Automobil-, Finanz-, Pharma-, Lebensmittel- und Versicherungsbranche, etc.).

„Die Folgen mangelnder Ethik werden uns, durch die eigene mutwillige Zerstörung unserer natürlichen Lebensgrundlage, noch teuer zu stehen kommen. Die Kriegsflüchtlinge sind erst der Anfang... Die Klimaflüchtlinge, wg. der Erde- und Meeresausbeutung, werden uns noch weit mehr kosten...“ (Prof.

Dr. Hans Joachim Schellnhuber, Potsdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK): Selbstverbrennung, C. Bertelsmann Verlag 2015).

Viele Firmen könnten am Markt ihre Chancen + Allianzen noch viel besser behaupten, wenn Sie sich ethisches Denken und Handeln verordnen

Wenn wir als Gesellschaft, die zu erwartenden disruptiven Turbulenzen in Zukunft überstehen und das Überleben auf unserer Erde sichern wollen, dann müssen Frauen und Männer ihre Energie und Kreativität gemeinsam in die anstehenden unternehmerischen und gesellschaftlichen Aufgaben stecken. So betrifft der Wandel nicht nur das Entstehen neuer (digitaler + vernetzter) Geschäftsmodelle, sondern auch die Qualität in den Köpfen der Führung (sog. Doppelte Digitale Transformation, siehe Prof. Günther H. Schust „Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten“, Verlag www.Bookboon.com 2015).

Es gibt nur einen Weg, im Wettbewerb mithalten zu können: Das Etablieren einer Führungskultur, die auf Glaubwürdigkeit der Produkte / Dienste beruht, interne + externe Teams zusammenführt und das Miteinander für eine nachhaltig-lebenswerte Zukunft erzeugt.

Menschen ändern aber Ihre Wertepreferenzen (und damit Ihr Verhalten) erst, wenn Vorgänge passieren, die sie nicht mehr „kalt lassen“ und / oder „ihnen unter die Haut gehen“ (siehe Prof. Dr. rer. nat., Dr. med. habil. Gerald Hüther, Neurobiologe Uni Göttingen: „Was wir sind und was wir sein könnten“, Fischer Verlag 2013. Aktuelle Beispiele dazu: Frau Dr. Angela Merkel, bei der plötzlichen Entscheidung zum Ausstieg aus der Atomenergie oder für die Grenzöffnung für die Flüchtlinge). Führung ist somit kein Machtmittel, sondern die

Fähigkeit ganzheitlich zu denken + zu handeln sowie „Core Values“ konsequent einzufordern. Es ist das Ganze, in dem alle Teile bzw. Organe auf komplexe Weise vernetzt sind: der qualitativ wirtschaftliche und der menschlich-ethische Erfolg (siehe oben das Zitat von: Frau Susanne Klatten).

So muss jeder sich mit den Fragen von übermorgen auseinandersetzen. Insbesondere das Management muss Antworten auf den disruptiven Wandel parat haben. Viele Organisationen verschlafen hier strategische Chancen, die viel Geld kosten. Das Geschäftsmodell ist nur noch die „halbe Miete“. Die dafür notwendige Selbststeuerung und das schnellere Lernen des Mitarbeiters im lösungsorientierten, (digital) vernetzten, eigenverantwortlichen Arbeiten, ist die andere Hälfte.

Dabei achten sie darauf, dass mindestens fünf Spielregeln eingehalten werden:

Spielregel 1: Mitarbeiter-Dialog = Probleme, die das Spiel entscheiden können, auf Augenhöhe zur Sprache bringen und lösen

Um die eingefahrenen Verhaltens-, Denk- und Spielweisen der Menschen zu ändern, muss ein motivierender Dialog und ein zielorientiertes (Fitness-)Training geleistet werden, denn Mitarbeiter wollen sich selbst einbringen und auf dem Weg zum Ziel mitgenommen werden. Es geht darum, den Mitarbeiter für Ziele / gewünschte Ergebnisse und / oder Visionen zu begeistern und seine Performance + spielerisches Potential dazu abzurufen.

Spielregel 2: Selbstmanagement = Die internen + externen Teams müssen korrekt (also nicht falsch!) spielen

Es gibt nur einen Weg um den Innovationsvorsprung vor den Wettbewerbern aufrecht erhalten zu können: Das Etablieren eines (vernetzten) Informationsprozesses, der auf Abkehr von

Befehlsdenken und dem Ausbau des gegenseitigen Vertrauens basiert. So, dass die Mitarbeiter die passenden Informationen zum richtigen Zeitpunkt erhalten (Hol- und Bringschuld). Ohne Vertrauen und die Verlässlichkeit der Aussagen der (An-) Führer geht es aber nicht.

Spielregel 3: Unterstützende Führung = Mitarbeiter zur TOP-Leistung führen + dabei situativ unterstützen (Supportive Leadership)

Besonders wichtig ist dabei die Erzeugung eines werteorientierten + wertschätzenden Klimas, das konstruktiv und anerkennend auf die Leistung der Mitarbeiter / Führungskräfte wirkt. Schnelles Dazulernen aus (Projekt-) Aufgaben wird plötzlich für alle das Ziel jeder Tätigkeit. Wenn Mitarbeiter – hierarchiearm – so vernetzt werden, dass dabei der größtmögliche Wirkungsgrad erzielt wird, profitiert sowohl das Unternehmen, der Kunde/User als auch der Mitarbeiter.

Spielregel 4: Intelligentes (Zusammen-) Arbeiten und Smart (Net-) Working = Aufgaben priorisieren + verantworten; Wissen + Erfahrung vernetzen + weitergeben

Dabei wird das eigene Denken und Handeln in Intervallen reflektiert, ob das was getan wird auch sinnhaft ist und ethisch-moralisch vertretbar ist. Konflikte, die entstehen, werden nicht mehr „unter den Teppich gekehrt“, sondern schnellstens aufgelöst und dann wieder in positive Energie zur Kunden- und Projektbetreuung umgewandelt. Intrigante Verhaltensweisen und Complianceverstöße aller Mitspieler (auch Führungskräfte) werden unterbunden bzw. sofort sanktioniert (Werte- und Compliancekultur).

Spielregel 5: Investitionen in die Persönlichkeitsentwicklung der Schlüsselkräfte = Schulung und Optimierung der Key-Skills mit „Iterativem Führungsschein“

Betriebe sollten sich mehr und mehr mit einer öko-sozialen

Denkweise auseinandersetzen und vor allem in die Persönlichkeitsentwicklung aller Schlüsselmitarbeiter investieren – bei der es nur Gewinner gibt. Erst dann werden Sie lernen ganzheitlich zu denken, sein eigenes TUN und sich und andere im Arbeitsumfeld und auf dem Planeten zu respektieren und wertzuschätzen.

Damit (Wachstums-) Potentiale erkannt + zur Kreativität + Lösungsfähigkeit entfaltet werden können, sollten Firmen (wenn möglich mit anderen Best Practice Betrieben) einen Campus für Wissen und Innovation schaffen (Beispiele dafür sind: Bosch, BMW, Conti, Daimler, Infineon, SAP, Telekom, etc.) auf dem Führungs- und Fachkräfte situativ (virtuell) – wie im Leistungssport – für das Gefühl der „agilen“ Prozesslösungs- und Vernetzungsfähigkeit qualifiziert und trainiert werden. „Durch ein intelligentes Vernetzungsmanagement steigt die Geschwindigkeit zur Realisierung von komplexen Lösungen um das Drei- bis Vierfache und damit auch ROI + Rentabilität“ (siehe Korn/Ferry International Leadership-Study, 21st Century).

Fazit

Für Unternehmen wird es überlebensnotwendig, dass ein lebensbegleitendes Lernprogramm eingerichtet wird. Jedes Fehlverhalten in einem Projekt kann Ausgangspunkt für schnelles Führungslernen sein, z.B. klare Kommunikation, das Einhalten von „Spielregeln“, situativ-adäquates Feedback, Nachhaltigkeit der Meetings und persönlichen Gespräche sowie das Lösen von Konflikten und Problemen. „The Best practice Companies illustrates a new worldview. They cycle Leaders onto training programs every two Years to spread knowledge, in ordert to perpetuate and preserve what’s best in their Corporate Culture“ (siehe Hay Group, Internationale Studie für Leadership).

Autor

Prof. Günther H. Schust ist DKfm, DWI, Ex. MBA Uni St.Gallen/Schweiz. Er ist Human Performance Consultant, Trainer und Weiterbildner. Mitarbeiterführung ist einer der Schwerpunkte, mit dem er sich seit über 20 Jahren beschäftigt. So ist er Dozent für Leadership an mehreren Hochschulen in Bayern und in der Schweiz. Auch begleitet er namhafte Firmen bei der Suche + Auswahl von (IT-) Experten und Führungskräften. Mit seinen Kollegen realisiert er u.a. den „Iterativen Führungsschein“, für (angehende) Führungskräfte, in dem zukunftsfähige Innovations-, Persönlichkeits- und Vernetzungskompetenzen vermittelt werden.

Innovation ist eine Führungsaufgabe

**Innovation ist eine Führungsaufgabe!
Sechs Maßnahmen und Tipps für mehr
Innovationskraft im Unternehmen von Prof.
Günther H. Schust**

Henning Kagermann, Präsident der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften, ehemaliger Vorstandsvorsitzender SAP AG, führt dazu aus: „Heute leben wir (in Deutschland) von der Substanz und unseren Lorbeeren. Industrieunternehmen investieren zu wenig. Sie gehen dorthin, wo die Kunden sind, und investieren im Ausland. Das ist ein längerfristiger, gefährlicher Trend. Leider haben wir aber immer noch einen Nachholbedarf, zum Beispiel bei der Kommerzialisierung unserer

Ideen ... Die Umsetzung in neue Produkte / Geschäfte im Markt dauert noch viel zu lange. Auch bremsen die zu hohen Rendite-Erwartungen Investitionen für Neuerungen!

Es besteht deshalb die Gefahr, dass die jungen Generationen für das zahlen müssen, was heute versäumt und ängstlich verhindert wird. So hat dt. Lobbypolitik die Reduzierung der CO₂- / NO_x-Emissionswerte im Fahrzeug-/Schiffs-/Flugzeug- und Hausbereich über mehr als 10 Jahre verhindert, so dass nun andere mit ihrem Know-how um Jahre voraus sind. Schon heute sind ca. 85% der Patentanmeldungen in der Hand japanischer, südkoreanischer, amerikanischer und chinesischer Firmen (Studie Grünecker Patentanwälte).

Innovationsfähigkeit versus Wettbewerb

Umweltschonende Produkte und Dienstleistungen sowie Neuerungen mit hohem Umweltnutzen zu realisieren, sind aber die Herausforderungen der Unternehmen und Menschen für die kommenden Jahrzehnte. Hierbei werden „geniale“ Ideen und Lösungen verlangt, seien es die Ausrichtung auf die Nachhaltigkeit, die komplette Neukonzeption „CO₂-neutraler“ Fabriken oder die Einführung effizienter digitaler Unternehmensprozesse. Denn eines ist sicher, zukünftig werden sich Unternehmen/Organisationen – bei fast gleichen Ressourcen – nur noch durch ihre intelligente Arbeits- und Führungsweise, ihr optimal vernetztes 360-Grad-Wissen sowie durch ihre schnellere Lern- und Lösungsfähigkeit unterscheiden.

Smart (Intelligent) Lernen und Arbeiten

Immer noch investieren Unternehmen das 10- bis 100-fache in die Instandhaltung der Maschinen und Anlagen, statt in die Wissens-Instandhaltung der Mitarbeiter. Die Dinge, die übermorgen entscheidend sind, kommen aus der Praxis. So ist das Wichtigste für den Unternehmensfortschritt, dass das Wissen und die Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter so eingesetzt und vernetzt werden, dass dabei der

größtmögliche Wirkungsgrad und kapitale Mehrwert erzielt wird.

Dazulernen aus Projekten wird plötzlich für alle das Ziel jeder Tätigkeit

Anwendung von Wissen und Gelerntem werden dabei parallel bewältigt. Dieses Wissen und die Erfahrungen in den Schlüsselstellen zu generieren und/oder dort hinzubringen, also zu vernetzen, ist die Führungsaufgabe der Zukunft. Menschen „lernen und wachsen“ an komplexen Aufgaben und Herausforderungen. Sie wenden gerne ihr erworbenes Wissen an und generieren dadurch wieder neues Wissen und neue Erfahrungswerte und damit attraktive Lösungen für das Unternehmen. Doch jede Führungskraft muss von dieser Vorgehensweise überzeugt sein und eine hierarchiefreie Wissensvernetzung wollen. Erst hierdurch kann man eine hohe Lernkurve bei Mitarbeitern im Unternehmen erzeugen, gleich welchen Alters.

Smart Leadership heißt intelligent kommunizieren und vernetzen

Letztlich kommt es darauf an, dass Innovation dort stattfindet, wo (länderspezifische) Einsparungs- und Wachstumspotenziale angesiedelt sind. Deshalb sind innovative Produkte und Dienste immer von den Nutzern und von der Umwelt her zu denken bzw. zu realisieren. Alle Mitarbeiter und auch die Führungskräfte reflektieren dabei regelmäßig ihr Denken, Verhalten und Handeln und lernen „Neues“ dazu. Die Aussage des Verwaltungsratsvorsitzenden von Google Inc. (jetzt Alphabet) bringt es auf den Punkt: „Unser Ziel ist es, die Verbesserung unserer Entwicklungen / Projekte / Geschäfte um den Faktor 10 – nicht bloß um 10 Prozent. Unser Businessmodell ist Innovation mit 26 Buchstaben...“. 10 bis 20 Prozent ihrer Arbeitszeit stellt dabei der Arbeitgeber zur Verfügung (Praxisbeispiele sind z.B.: Apple, Cisco, Google, 3M, Microsoft, etc.). Alle diese Firmen entwickeln sich deshalb mit Ihren Erfolgswerten wesentlich besser als der Markt.

Schlüsselwissen identifizieren und Innovationsarbeit vernetzen

So leistet jeder (Projekt-)Manager mit dem zukunftsfähigen Innovationsmanagement einen produktiven Beitrag zur langfristigen Erhaltung des Betriebes. Alle Mitarbeiter „müssen“ kreativ sein dürfen. In seiner Studie stellt Prof. Holger Rust, Uni Hannover fest, dass die Kultur des kennzahlen-orientierten Formalismus gescheitert ist. Unternehmen und Organisationen scheitern heute immer öfter an den qualitativen Defiziten ihrer Human Ressourcen. Um dies zu verhindern, muss der Grundstein für eine 360-Grad-Denk- und Handlungsweise gelegt werden. Erst wenn Menschen aus der Projekt- und Prozessarbeit lernen, schwierige Zusammenhänge in Wirtschaft und Umwelt reflektieren und die Kosten-Nutzen-Relation der Arbeit verstehen, können sie über den Tellerrand hinausblicken.

Damit Unternehmen zu gesteigerter Innovationskraft kommen, müssen sie folgende Maßnahmen angehen:

1. Das Wissen sowie Erfahrungswerte müssen bei Schlüsselmitarbeitern, Experten, Externen und Sublieferanten erfasst und für andere im Netz und / oder in der Cloud gesichert zugänglich gemacht werden. **Praxistipp:** Wissensbaum = Einrichtung einer Mitarbeiter Potential- / Kompetenzdatei.
2. Die Wissens- und Erfahrungsdokumentation sowie Weitergabe muss auch bei Stellenwechsel bzw. Austritt der Mitarbeiter sichergestellt sein. Praxistipp: Wissensstafette = Einrichtung eines Leader- und Mitarbeiterportfolios.
3. Die (Wissens-) Promotoren und Transferagents aus Produktmanagement, Technik, Entwicklung, Qualität, Einkauf und Vertrieb werden zur Dokumentation und Wissensweitergabe vertraglich verpflichtet. **Praxistipp:** Wissenslaufliste = Einrichtung einer Potentialförderdatei.

4. Kurzreviews von Projekten mit Partnern, Kunden, Lieferanten und externen Beratern werden bereitgestellt, damit andere vom Erfolg, aber auch von Fehlern, lernen können mit SWOT-Analyse oder Balanced Scorecard. **Praxistipp:** Wissensbilanz = Optimierung der Projektdokumentation und -schulung.
5. Die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern, Partnern, Kunden und Lieferanten muss optimiert und iterativ bearbeitet werden, damit sich der Horizont für Dienstleistungs- und Technologienischen erweitert.
Praxistipp: Interdisziplinärer Wissenstransfer = Schmieden von (neuen) Allianzen – innerhalb traditioneller als auch disruptiver Branchen.
6. Das Hinterfragen sämtlicher (auch neuer) Entwicklungen / Produkte / Dienste auf den Grad ihrer Einsetzbarkeit (Chancen / Risiken) in möglichen Geschäftsfeldern, landesspezifischen Märkten und Channels. **Praxistipp:** Service Engineering und Technology Sourcing= Einrichtung einer 360°-Zukunftsradaranalyse mit Frühwarnmonitoring.

„Ca. 70% der disruptiven Innovationen kommen heute von Start-ups. Statt sich mit angepassten Typen in „alten“ Führungsstrukturen herum zu ärgern, erarbeiten wir neue Standards der Zusammenarbeit...“ (Matthias Meyer, Leiter Innovationsprozesse, Bereich FuE BMW Group). Zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird dann die zeitgenaue Transformations- bzw. Realisierungsgeschwindigkeit. Diese steigt durch die hierarchiearme Kollaboration und Führungskultur um das Drei- bis Vierfache – und damit natürlich auch die Erfolgszahlen (Studie Economist Intelligence Unit / KornFerry: Developing Leadership for the 21st Century).

* *Innovatio* (lat.): Einführung einer Marktneuheit mit einzigartigem Nutzen / Mehrwert.

Der Autor:

Prof. Günther H. Schust, München. Diplom-Kaufmann, Diplom-Wirtschaftsingenieur. Executive MBA und Alumnus der Hochschule St. Gallen/Schweiz. Er ist Dozent für Leadership, Projekt- und Innovations-Management an mehreren internationalen Hochschulen und langjähriges Mitglied im Beratergremium der ganzheitlichen Unternehmensberatung mit Weitblick – SCOPAR GmbH (www.SCOPAR.de). Besuchen Sie den Verlag www.bookboon.com wo Sie seine Führungs-eBooks herunterladen können.

Literaturtipp:

Lesen Sie dazu auch den ungewöhnlichen Roman „Kaleidoskop der Scherben“ zum Thema Mitarbeiter als Erfolgsfaktor Nr. 1: <http://www.amazon.de/Kaleidoskop-Scherben-Ein-ungewöhnlicher-Wirtschaftsthriller/dp/3981656504>

Innovation ist eine Führungsaufgabe als PDF

Der Leader von heute

Der Leader von heute – führt anders! In sechs Schritten zum Leader von heute.. (Prof. Günther H. Schust)

Wissenschaftliche Studien zeigen, was Menschen brauchen, um gerne viel zu leisten und wie sie optimal zusammenarbeiten: Dabei sind sie von Natur aus motiviert, eigenverantwortlich sinnvolle Aufgaben anzugehen, finden in „echter“ Gemeinschaft viel leistungsfähigere Lösungen und engagieren sich bei „fairen“ Verhältnissen auf Dauer viel intensiver für gemeinsame Ziele – als für Ihre persönlichen Vorteile.

Fast zwei Drittel der Mitarbeiter kündigen wegen schlechter Führung. Männer wie Frauen gleichermaßen (Studie JobCloud 2014 – mit Befragung von 2.700 Personen). Schlechte Führung vernichtet aber Leistung und Innovation. Woran es liegt, dass Menschen Ihre Betriebe wieder verlassen und was sich ändern muss in der Führung, erläutert dieser Beitrag, der für eine „neue Qualität“ der Führung plädiert.

1. These: Nachwuchskräfte haben keine Vorbilder

Die heranwachsende, sehr selbstbewusste Generation, die z. T. antiautoritär erzogen worden ist, will gut informiert sein, glaubhafte Entrepreneurs / Vorbilder und überall mitreden. Aber trotzdem hat Sie einen hohen Betreuungs- / Unterstützungsbedarf, nach dem die junge Generation bei den Führungskräften fast vergeblich sucht, weiß Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts Employability Hochschule Ludwigshafen. Das Problem liegt daran, dass es in den Firmen an Vorbildern, Respekt und Wertschätzung leider mangelt. „**Ein Unternehmen kann nicht besser sein, als es der führende Geist zulässt...**“ (Peter Löscher, ehemals Vorstandsvorsitzender der Siemens AG).

Über zwei Drittel aller Probleme in unserer Gesellschaft resultieren aus verkrusteten Führungskulturen, die die notwendigen Reformen und „grünen“ Technologien für unsere Umwelt und damit das qualitative (nicht das quantitative!) Wachstum, nur bedingt zulassen¹⁾.

2. These: Softfacts werden massiv vernachlässigt

Eine Studie Prof. Peter Jaeschke, der Hochschule St. Gallen/Schweiz belegt, dass nicht nachhaltige Projektführung viele Milliarden an zusätzliche Kosten verschlingt. Betriebe vermitteln zwar Fachkompetenz, aber die **Schulung der Key-skills**, wie Beziehungs-, Kreativitäts-, Leadership- und Projektkompetenz wird sträflich vernachlässigt. Doch gerade diese Fähigkeiten sorgen für die nachhaltige Erfolgskraft

(Sustainability) einer überaus anspruchsvollen Gesellschaft und für die flexible Einsatzfähigkeit (mentale + körperliche Fitness = Employability) ihrer Menschen.

„Für den disruptiven Wandel ganzer Branchen haben wir die falschen Manager...“ (lt. Interview Thomas Sattelberger 03/2014, ehem. Personalvorstand Telekom und Continental). Gründe dafür gibt es genug: U. a. Der Kosten- und Zeitdruck der für die **state-of-the-art Persönlichkeitsbildung in den Firmen** (auch der Führungskräfte) immer weniger Raum lässt. So nimmt die Zahl der „Fehlleister“ immer mehr zu.

3. These: Führungskräfte sind nicht up-to-date

Der Uni St. Galler Executive Education Report 2014 (SEER) bestätigt, dass eine große Mehrheit von Führungskräften mit der aktuellen Weiterbildung und –Entwicklung in Ihren Betrieben + Organisationen unzufrieden sind, weil oft Zeitmangel vorgeschoben wird www.es.unisg.ch/seer.

Ein Paradigmenwechsel in der Führung ist angesagt. Die Herausforderungen der Zukunft bestehen Führungskräfte aber nur, wenn diese ihre Mitarbeiter nicht mehr einengen, sondern ihnen Handlungs- und Zeiträume aufzeigen, sie situativ-adäquat unterstützen und für Innovationen²⁾ begeistern (Steve Jobs, ehem. CEO Apple). Flexible, eigenverantwortliche und agile Teams sind dringend gefragt. Z.B., stellt 3M den Mitarbeitern 15% ihrer Arbeitszeit zur Verfügung, um an neuen Ideen zu arbeiten. Verantwortung für umweltgerechtes Handeln, stetes Dazulernen – auch aus Fehlern – wird dann für alle Beteiligten zum Teil Ihres Lebens (Corporate Sustainable Responsibility).

Leadership heißt „richtig antizipieren + sicher vorausgehen“!
Management kommt von „manus agere“ (lat.) und heißt „an die Hand nehmen“, Probleme lösen helfen und Beziehungen auf- und ausbauen.

Qualität kommt vor Quantität

Die Führungskraft im 21. Jahrhundert muss Führung und Management gleichrangig ausbalancieren können. Die meisten leiden aber unter dem ZUVIEL an Management und dem ZUWENIG an Führung. Was demotivierend und sogar krank machend ist. Die Ansprüche an eine Führungs-Persönlichkeit von heute ist deshalb viel komplexer: Sie ist Antizipierer, „echtes Vorbild“ + Unterstützer + Kultur- und Imageförderer + Vernetzer.

Es geht darum, den Mitarbeiter für Ziele / Ergebnisse / Visionen richtig zu begeistern. Vertrauen, Bestimmtheit (= Authentizität – nicht politische Spielchen) und konstruktives Feedback sind die Schlüssel dazu. Wenn man etwas Großes erreichen will, ist der Mitarbeiter auch bereit Überdurchschnittliches zu leisten. Wichtig dabei: Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter die **situativ-adäquate Unterstützung**, damit dieser eigenverantwortlich sehr gute + zeitgenaue Ergebnisse erzielt und damit Begeisterung für seine Arbeit / Ziele / Prozesse entwickelt (= **Supportive Leadership**³⁾).

Führung ist eine Kombination aus: Vorbildrolle + Kompetenzen + Prozessverständnis + interdisziplinärem Wissenstransfer

Das Iterative Führungs-Kompetenzen-Modell

Nach dem Führungs-Kompetenzen-Modell von Scheibl & Schust sind folgende **vier Basis-Kompetenzen** notwendig, um gegenüber den Herausforderungen im Berufs- als auch Privatleben – bestehen zu können:

* **Fach-Kompetenz** (Aufgabenbezogenes Wissen und Können): Dazu zählen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talente und Fachkenntnisse zur Bewältigung konkreter beruflicher und privater Aufgaben sowie selbstorganisatorische Fähigkeiten und praktische Erfahrungen, Spezialistenwissen, Fremdsprachen, IT-/Medien-Kenntnisse, etc.

* **Prozess-Kompetenz** (Zusammenhänge verstehen und

antizipieren): Das ist die Fähigkeit zur Vision, Innovation und Strategie, zum ganzheitlichen und zielorientierten Denken und sozio-ökologischen Tun; der Umgang mit Chancen und Risiken, die Analyse- und Organisationsfähigkeit von Prozessen, Projekten, (IT-)Netzwerken, etc.

* **Methoden-Kompetenz** (Relevante Arbeitsmethoden beherrschen): Hier geht es um „Macherqualitäten“. Das fängt bei der effizienten Selbstorganisation an und reicht bis zur Fähigkeit sich immer wieder neue Kenntnisse und Fertigkeiten anzueignen, um eigenständig planen, steuern, kontrollieren sowie informieren, koordinieren, präsentieren und moderieren zu können.

* **Soziale / kulturelle Kompetenz** (Mit Menschen adäquat umgehen können): Darunter versteht man die Fähigkeit, mit anderen Menschen (Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Freunden, Wettbewerbern, etc. kommunikativ, fair, kooperativ und interaktiv zusammenarbeiten und leben können – auch in bzw. mit fremden Kulturen.

Die **Führungs- und Handlungskompetenz** wird dabei abgesteckt durch die fünf situativen Determinanten des aktiven Verhaltens und der mentalen Einstellung zur Umsetzung:

+ **Wissen** und **Können** (Kenntnisse, Fertigkeiten und Talente)

o **Wollen** (persönliche Motivation und Einstellung zur Leistung und Fitness)

+ **Dürfen** (persönliche Lebens- und Arbeitssituation, materielle Verhältnisse)

– **Müssen** (Aktuelle Unternehmens-, Führungs- und Privatverhältnisse)

Hieraus ergeben sich für die Führungskraft Möglichkeiten, um auf den Mitarbeiter einzuwirken und die **Qualität im DENKEN und TUN** zu reflektieren sowie permanent zu verbessern. Allein die

Führungs- und Handlungs- bzw. Umsetzungskompetenzen bestimmen dabei den Grad des Erfolges (Kompetenzen-Plattform).

Wenn also die Führungskraft positiv auf den Mitarbeiter einwirkt und ihn nicht nur als „Kostenfaktor“ sieht, kann sie den **persönlichen Erfolg und den Unternehmenserfolg** maßgeblich mit beeinflussen:

+ die Leistungs-/Umsetzungsfähigkeit (**Wissen und Können**), z.B. durch Weiterbildungs- / Talent- / Potenzialentfaltungsmaßnahmen;

+ Die Leistungsbereitschaft (**Wollen**), durch individuellen- unterstützenden Führungsstil und leistungsfördernde Anreiz- und Beteiligungssysteme;

+ Die Leistungsmöglichkeit (**Dürfen statt Müssen!**), durch Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung und entsprechend flexible Organisationsformen, die die Voraussetzung dafür sind, dass die Mitarbeiter sich optimal entfalten können.

Zu stark verbreitet sind aber immer noch Verhaltensweisen der Führungskräfte, die das „arbeiten verordnen“ und nach dem patriarchalischen Prinzip führen (Müssen!), und damit auf Dauer demotivierend sind.

Oft misslingt die Suche nach dem richtigen Kandidaten, weil Unternehmen + Organisationen die „beschworene Bewerberpersönlichkeit“ suchen, „die sog. Eierlegende Wollmilchsau!“. Die gibt es aber nicht. So muss sich das Unternehmen im Vorfeld darüber im Klaren sein, welche **„must“-Anforderungen** es an den/die BewerberIn hat und welchen **Mehrwert** dieser bringen soll.

Professionelle Auswahl kann vieles erleichtern

Zur Lösung des Problems ist es notwendig, eine möglichst hohe Kongruenz der Kompetenzen und Fähigkeiten mit den geforderten „must“-Qualifikationen herzustellen, die das Unternehmen

benötigt. Die Erfahrungen zeigen uns immer wieder, dass Bewerber sich hervorragend „verkaufen“ können, aber dem Anforderungsprofil nicht genau entsprechen. Der damit verbundene Produktivitätsschwund führt schnell zu Frust auf beiden Seiten. Eine DGP-Studie von Prof. Dr. Manfred Amelang, Uni Heidelberg belegt, dass nur jeder siebte neu eingestellte Mitarbeiter zu 100 Prozent den Erwartungen der Unternehmen entspricht. **Sogar jede fünfte Personalentscheidung ist falsch!** Jeder Dritte verlässt das Unternehmen schon wieder im ersten Jahr. Je teurer und länger eine Stelle besetzt ist, umso höher sind bei Trennung die Fluktuationskosten.

In wissenschaftlichen Studien von Prof. Dr. Mike Smith (University of Manchester) ist nachgewiesen worden, dass Erst-Interviews mit nur ca. 14% die geringste, Persönlichkeitstest wie 16PF oder andere nur mit ca. 38%, Einzel-Assessments mit ca. 54%, aber Jobmatching / Profiling (Übereinstimmung von Können + Wollen + Werten) die höchste Aussagekraft mit ca. 75% haben, die man von einer Persönlichkeitsstruktur eines Menschen bekommen kann. Vor allem weil Zeugnisse und Referenzen, wegen der arbeitsrechtlichen Bestimmungen, die klare Aussagekraft so ziemlich verloren haben.

Immer mehr Betriebe und Organisationen setzen deshalb zusätzlich vor und während der Stellenbesetzung zeitsparende und wissenschaftlich basierte **(online-) Profiling-Verfahren**⁴⁾ ein, um den bestmöglichen *Job Match* zu erreichen, **damit teure Fehlbesetzungen vermieden werden**. D.h., die Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten wird danach getroffen, wer die Stelle „am besten ausfüllen kann“ – und nicht mehr danach – wer sich für die Stelle „am besten verkauft“.

„Echte“ Persönlichkeiten bilden sich iterativ fort

Menschen ändern sich nicht von selbst. Lernprozesse sind daher notwendig, um Einstellungen und persönliche Werthaltungen (DENKEN) weiterzuentwickeln. Diese Verhaltensprozesse verlaufen aber weniger auf der kognitiven Ebene, sondern durch

persönliches Erfahren + Erleben + Weitervermitteln ab (TUN). D.h., erst durch die Weiterentwicklung + das Training der Mitarbeiterpersönlichkeit kann Qualität im DENKEN und TUN und damit ERFOLG für das Unternehmen und persönlicher Erfolg für den Mitarbeiter entstehen. Dabei kommt es auf den Partizipationsgrad an wie erfolgreich Mitarbeiter definierte Ziele in Ergebnisse umwandeln können und wollen (= Volition). Motivationsbremsen haben zusätzlich Einfluss auf das individuelle Leistungsverhalten, die Gesundheit und die Kosten- bzw. Ressourcenverschwendung.

Mitarbeiter haben ein sehr gutes Gespür dafür, ob „menschliche“ Werte im Unternehmen gelebt werden. Entweder machen sie mit und passen sich dem (unmenschlichen) Führungsstil an oder sie verlassen nach einiger Zeit hervorragend ausgebildet das Unternehmen, was der Firma stattliches Geld kostet. Dass man durch wertehaltiges Führen andere erfolgreich macht, muss man daher *können und wollen*:

„Lernen auf Vorrat ist endgültig vorbei“, so Prof. Uwe Beck, Inhaber des Lehrstuhls für Medienpädagogik und Informationstechnik an der Pädagogischen Hochschule in Karlsruhe. Die Führungskraft und der Mitarbeiter von heute werden zukünftig eine eigenverantwortliche und **schnell lernende Persönlichkeit** sein müssen, die lösungsorientiertes Denken + Arbeiten + Tun mit anderen in der Organisation ständig optimiert und trainiert. „The Top Companies illustrates a new worldview: They cycle leaders onto training programs – **every two years** – to spread knowledge, in order to perpetuate and preserve what’s best in their corporate culture” (Hay Group, International Study for Leadership).

In sechs Schritten zum Leader von heute

1. Sie identifizieren – professionell – Ihre Führungskräfte und (Schlüssel-) Mitarbeiter sowie Teams

Konkret bedeutet das, dass es immer schwieriger wird passgenaue Leistungsträger zu finden, bei denen die „Chemie“

und die „Must“- Anforderungen stimmen. Darum wählen Sie diese nach Ihren Fähigkeiten, Einstellungen und Ihrem Wertekanon aus, damit sie die „PS“ (Performance) auch auf die Straße bringen“. Setzen Sie daher zusätzlich zu Ihren Auswahlinstrumenten noch wissenschaftlich fundierte und objektive Online-Profiling- / Matching-Systeme ein, um teure Fehlbesetzungen zu vermeiden.

2. Sie achten auf die Stellhebel für Körper + Geist + Seele der Mitarbeitenden und des Unternehmens – sowie deren Wechselwirkungen auf die Kreativität + Leistungsvermögen⁵⁾.

Konkret bedeutet dies, Unternehmen als Ganzes, als vernetztes System zu erkennen, die Bereiche des größten Handlungsbedarfs zu identifizieren und die Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen gezielt dort anzusetzen. Eine ganzheitliche Mitarbeiterbefragung ist der ideale Einstieg und liefert überraschende und wertvolle Ergebnisse. Die Zeiten, in denen Einheitskonzepte bzw. Standardmaßnahmen über eine gesamte Organisation gekippt werden, sind vorbei! Der neue Leader überträgt Verantwortung in die Einheiten und lässt diese flexibel und agieren.

3. Sie konzentrieren sich auf vertragliche Einhaltung von Führungs- und Unternehmensleitlinien.

Konkret bedeutet dies, dass Sie Ihrer Wertschöpfung auch Werte, wie Ehrlichkeit, Vertrauen und Wertschätzung folgen lassen. Mitarbeiter haben ein sehr gutes Gespür ob „menschliche Werte“ im Unternehmen gelebt werden: Zitat einer Führungskraft: „In unserem Unternehmen ist alles möglich, was nicht gesetzlich verboten ist“. Etablieren Sie daher ein Corporate Governance System, das nicht nur Gesetze und Behördlichen Vorschriften einhält, sondern darüber hinaus hohe Standards setzt, die Ihr Unternehmen für den Kunden und die Umwelt „wertvoll“ macht.

4. Sie differenzieren den Handlungs- und Realisierungsbedarf nach Vernetzung der Bereiche und Projekte.

Konkret bedeutet dies, dass Sie keine hierarchischen Strukturen in Ihrem Unternehmen mehr besetzen – Organigramme ade. Gestalten Sie Ihr Unternehmen/Ihre Projekte/Prozesse in kleinen, beweglichen und autonomen Netzwerken, wobei sie die Aktivitäten konsequent auf die (internen/externen) Kunden- und Lieferantenbedürfnisse ausrichten. Führungskräfte werden dabei zu Vernetzungsmanagern. Deren Aufgabe es ist, die Rollen für Verantwortung und Entscheidungsbefugnis auf- und auszubauen und das 360°-Wissen in den Schlüsselstellen zu generieren und/oder hinzubringen – also hierarchiefrei zu vernetzen.

5. Sie eliminieren gezielt (auch personenbezogene) Schwachstellen und lernen aus Fehlern + Neues dazu.

Konkret bedeutet dies, dass Sie an den Schlüsselstellen auch die adäquaten Führungskräfte und Mitarbeiter einsetzen. Menschen „lernen und wachsen“ erst an komplexen Aufgaben und Herausforderungen. Sie wenden gerne Ihr „neues“ Wissen an, das sie z.B. in Schulungen erworben haben, um attraktive Lösungen für den Kunden entstehen zu lassen. Es ist somit darauf zu achten, dass ein „Wissenstransfer“ im Betrieb auch stattfindet und aus Fehlern gelernt wird. Erst dadurch kann eine hohe Lernkurve und hohe Kundenzufriedenheit erzeugt werden.

6. Sie evaluieren den Nutzen der Maßnahmen und justieren diese bei Bedarf nach.

Konkret bedeutet dies, das Wissen und Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter so eingesetzt und vernetzt werden, dass dabei der höchste Wirkungsgrad erzielt wird. Besonders wichtig ist, dass dabei das Führungs- und Betriebsklima reflektiert und bei Bedarf „nachjustiert“ werden. Permanentes Dazulernen aus (Projekt-) Aufgaben ist das Ziel einer jeder Tätigkeit. Erwerb und Anwendung von „neuem“ Wissen und Gelerntem werden parallel bewältigt. Geschäftsmodelle, Prozesse und (IT-) Netzwerke gehören deshalb (halb-)jährlich auf den Prüfstand. Insbesondere ist darauf zu achten, dass diese von den Nutzern und der Umwelt her zu

denken bzw. zu realisieren sind.

Fazit

Schneller – höher – weiter – war gestern. Intelligenter – innovativer – wertehaltiger – lautet das Motto heute.

Erfolg ist so kein Zufall mehr, wenn *Unternehmen bzw. Organisationen* **Führung „neu denken“**⁶⁾

Wenn sich die verantwortlichen Führungsköpfe weiterhin dem öko-sozialen Denken + Tun entziehen, dann sägen sie die Äste ab auf denen wir alle sitzen – mit verheerenden Folgen. Führungskräfte geben den Takt vor, ob überhaupt aus Fehlern gelernt wird und ob unsere komplexen (Umwelt-) Probleme gelöst werden. Ein Kunde spürt sehr wohl wie ein Unternehmen bzw. eine Organisation tickt. Er wandert schnell dorthin, wo er sich „wohler und verstanden fühlt“. Es geht daher schnellstens um die Entfaltung aller Talente / Potentiale (auch Mitarbeiter 50plus) im Unternehmen. Auch geht es um faire Arbeitsbedingungen und um den sorgfältigen Umgang mit den immer knapper werdenden Ressourcen. Darüber hinaus werden komplette Neukonzeptionen „nachhaltiger Produktionen, Prozesse und Produkte“ gebraucht. Was nützen uns krankmachende und kostenintensive (Umwelt-) Arbeits- und Führungsbedingungen, wenn diese die Renditen um etliche Prozentpunkte schmälern. Denn eines ist sicher, zukünftig werden sich Unternehmen/Organisationen – bei fast gleichen Ressourcen – nur noch durch ihre intelligente (= smarte) Arbeitsweise und ihr intelligent vernetztes (= smartes) 360°-Wissen unterscheiden (Kenntnisse der Gesamtzusammenhänge und der Smart Data).

Falls Sie dies alles nicht glauben wollen: In einer Metaanalyse haben Timothy Judge und Ronald Piccolo von der University of Florida knapp 90 solcher Studien untersucht. Ihr Ergebnis: In dem „neuen Stil“ Geführte sind nicht nur besonders zufrieden mit ihrem Job, sondern auch viel stärker

motiviert + gesünder als Mitarbeiter, deren Chefs auf die „gestrige“ Weise führen. Auch die Zahlen belegen dies: So haben etwa Scott B. MacKenzie und sein Team von der Indiana University knapp 500 Vertreter einer großen Versicherungsfirma zu ihren Vorgesetzten befragt und die Verkaufszahlen geprüft. Die im „neuen Stil“ Geführten schnitten überdurchschnittlich gut ab (*Journal of the Academy of Marketing Science*).

Anmerkungen:

1) Studie Prof. Dr. Holger Rust 2000-2010, Uni Hannover: Die Kultur des kennzahlenorientierten Formalismus ist gescheitert. Führungskräfte sind z.B. wenig lernbereit, ermutigen Mitarbeiter zu wenig und sind nicht offen und kooperativ genug.

2) Innovatio (lat.) = Einführung einer Marktneuheit mit einzigartigem Nutzen/Mehrwert z.B.; technisch, medizinisch, öko-sozial, etc.

3) **eBook**, Günther H. Schust: „Unterstützende Führung (Supportive Leadership) – Die Neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert“ – dt. und engl.: <http://bookboon.com/de/business/management/unterstuetzende-fuehrung>

4) Werte messen und sichtbar machen

5) SCOPAR-Studie 2014 „Körper, Geist und Seele“

6) Health2Business®-Strategie BGM-Beratung mit der H2B-Strategie

Autor: Prof. Günther H. Schust

Diplom-Kaufmann, Diplom-Wirtschaftsingenieur, Executive MBA und Alumnus Uni St. Gallen/CH.

Wissenschaftlicher Beirat der SCOPAR GmbH, Würzburg.

Mit seinen Kollegen realisiert er den „iterativen Führungsschein“ für (angehende) Führungskräfte in renommierten „hidden Champions“.

Keine Nachhaltigkeit bei Samsung

0 Sterne für Samsung..

Zu Geräten von Samsung passen nicht alle USB-Kabel – trotz Standardisierung! Samsung weißt zwar darauf hin, aber das ist eine Frechheit und nicht gar nachhaltig. 0 Sterne! Buuhh..

Nachhaltigkeit erfordert den Blick fürs Ganze: SCOPAR-S-PPPS-Sustainability-Nachhaltigkeit-Bericht-Beratung

Und Nachhaltigkeit im Sinne von sozial, ökologisch und ökonomisch (People, Planet, Profit) ist der Wettbewerbsfaktor der Zukunft.. Wetten?!!