

SCHLÜSSELFAKTOREN EINER NACHHALTIGEN WERTSCHÖPFUNGS-ENTWICKLUNG



Wie können wir in Zeiten von Unsicherheit und großen Umbrüchen die Wertschöpfung in Organisationen nachhaltig absichern? Welche Herausforderungen, teilweise bedingt durch Auswirkungen der Pandemie, müssen Führungskräfte erfolgreich meistern?

Von Dr. Andreas Wieland

Diversity und Wertschätzung – Quellen professioneller Komplexitätsbewältigung

Viele Leitbilder propagieren Elemente der Diversity. Der Prüfstein dafür ist jedoch der berufliche Alltag. Unterschiedliche Verhaltenspräferenzen treffen aufeinander, die Heterogenität im Denkstil, Arbeitsstil und Beziehungsstil erzeugen vielerorts Stress. Interessenskonflikte und unterschiedliche Wertvorstellungen verschärfen die Situation. Persönliche Abwertungen stehen auf der Tagesordnung, weil man mit der erlebten Diskrepanz nicht zurechtkommt. Die erforderliche gegenseitige Wertschätzung erleidet dabei eine Schiefelage.

Diversity zu leben, ist eine tägliche Herausforderung und hat viel mit persönlicher Integrität und einer lebenslangen Neugierde zu tun. Diese stellen Kernkompetenzen von Führungskräften dar. Es empfiehlt sich diese Kompetenzen bereits beim Auswahlprozess zu überprüfen, da sich narzisstische Persönlichkeitszüge mit zunehmender Macht verschärfen und damit die geforderte Wertschätzungskultur vergiften. Potenzialanalyse bieten hierfür kritische Hinweise.

Auf der Klaviertastatur der Kommunikationssettings professionell spielen

Verstärktes Homeoffice, eingeschränkte Reisetätigkeiten, überwiegend online Meetings reduzieren die Kontaktfrequenz und die Begegnungsqualität. Künstlich aufgebaute Zeitdruck bei online Meetings, die noble Zurückhaltung vieler Besprechungsteilnehmer reduzieren zusätzlich die Qualität der Kommunikation. Die Opferhaltung, der Wunsch nach Wiederherstellung der alten Welt vor der Pandemie stellen keine konstruktiven Lösungsansätze dar. Wir müssen uns mit Neugierde und Lernbereitschaft die digitalen Medien aneignen und mit Spaß und voller Emotionen unterschiedliche Kommunikationssettings – egal ob in Präsenz, digital oder hybrid – schaffen. „Inspiring and motivating others“ geht auch digital. Man darf sich durch Medien in seiner Begeisterung und Energie nicht einbremsen lassen. Die Vielzahl an online-Tools unterstützen den erforderlichen Dialog. Monologe und Powerpoint-Schlachten sind definitiv am Abstellgleis angekommen.

Raus aus der Ich AG und der Silo GmbH

Führung auf Distanz kann zu Distanz führen, spontane Treffen am Flur oder in der Kantine passieren seltener oder gar nicht mehr, die effizienzgetriebene Kommunikation in Organisationen reduziert die Qualität der bereichsübergreifenden Kooperation. Zusätzlich forcieren Pandemie und Homeoffice Nachdenkprozesse zu eigenen Lebensmotiven, „work life balance“ und persönlicher Zukunftsgestaltung. Manche tauchen dabei ab, die Bereitschaft für die Extrameile und der Blick über den Tellerrand hinaus nehmen ab. Kulturelle Tendenzen wie „das Ich vor dem Wir“ und das Silodenken nehmen spürbar zu. Leadership auf allen Ebenen ist mehr denn je gefordert. Wie gelingt es, unter diesen Bedingungen eine „high performance culture“ zu etablieren?

Wenn es gelingt, Wertschätzung und Kommunikation in einer hohen Qualität zu etablieren, dann haben wir nach Lencioni bereits das Fundament von „high performance teams“ – das Vertrauen – geschaffen. Gemeinsame Visions- und Zielarbeit stärkt die Identifikation mit den unternehmerischen Werten und Zielen, unterschiedliche Formate der Teamentwicklung wirken sich positiv auf die innerbetriebliche Kooperation aus. Die künstliche Harmonie hierarchischer Organisationen stellt sich immer mehr als das süße Gift in der Weiterentwicklung von Organisationen heraus. Hohe Konfliktbereitschaft ohne gemeinsame Zielsetzungen stellt das andere Extrem dar. Es kostet sehr viel Energie und blockiert erforderliche Veränderungen. Der professionelle Umgang mit dem Dissens muss erlernt werden, dann sind neue Sichtweisen und Zugänge zu den Herausforderungen möglich.

Radikal das Richtigen tun, sich selbst immer neu challengen

Die kostbare Energie von uns allen soll auf die Realisierung unserer Werte und Ziele fokussiert werden. Es muss Schluss sein mit mikropolitischen Nebenschauplätzen. Diese verbrennen Wert und Energie. Ganzheitliche Steuerungscockpits und der dazugehörige Dialog über Fortschritte und neue Lösungen stellen die nachhaltige Wertschöpfung von Unternehmen sicher. Zielvereinbarungen tragen nachweislich zur Fokussierung bei. Jedoch beschränken wir uns durch das Dogma, dass Ziele erreichbar sein müssen, in unserer Radikalität des unternehmerischen Denkens und Handelns.



Zusätzlich empfiehlt sich daher, sich durch derzeit nicht vorstellbare Zielansätze gemeinsam zu challengen. Das forciert die Agilität und die Innovationskraft, fördert „game changer“, ein anderes Mindset und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Was ist Ihre „Mission Impossible“ fürs nächste Geschäftsjahr?

Nachhaltige Wertschöpfung in der beschriebenen Logik ist durch ein entsprechendes Organisationsdesign, persönlicher Qualifizierungsmaßnahmen und einer lernförderlichen Unternehmenskultur nachhaltig abzusichern.

www.andreaswieland.at

