

Change: Zusammenführen, um zusammen zu führen

veröffentlicht am 5. 12. 2019 von Eva-Maria Kraus | Gastkommentar



© iStockphoto / fotogestoeber.de

Agiles Arbeiten und Arbeitswelt 4.0 – alle reden davon, doch in der Praxis bleibt vieles beim Alten: Silos, starre Hierarchien und die getrennte Schulung von Führungskräften und Experten sind in vielen Unternehmen nach wie vor an der Tagesordnung, kritisiert Eva-Maria Kraus in ihrem Gastkommentar

Das Akronym VUCA steht für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – und steht für schwierige Rahmenbedingungen in der Führung von Unternehmen.

Um in der rasanten VUCA-Welt Schritt halten und schnell auf Marktentwicklungen reagieren zu können, braucht es einen Kulturwandel in vielen Firmen. Nur wenn es gelingt, Ressourcen und das Know-how der Mitarbeiter zu erschließen und zusammenzuschließen, sprudeln Innovationen, die notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

WERBUNG



Doch Innovation ist nicht technisch. Sie kommt von Menschen – von den Mitarbeitern. Vorausgesetzt allerdings, die Führungskräfte geben ihnen auch die nötigen Freiräume, um kreativ zu werden.

Wie praktisch, dass vor allem die jungen Kollegen heute mehr denn je mitreden und -gestalten wollen.

Warum also nicht die Fachkräfte zum Innovationsmotor machen? Warum nicht Mitarbeiter darin bestärken, eine Kultur des Mutes zu leben? Sich aktiv einzubringen, gesehen zu werden und eigene Ideen voranzutreiben – ohne langwierige Prozesse über mehrere Hierarchieebenen hinweg. Denn eine „Kultur des Sichtrauens“ braucht flache Hierarchien, neue Formen der Führung und vernetztes Arbeiten.

Theorie und Praxis

In der Praxis sieht es jedoch ganz anders aus. In den meisten Unternehmen sind Silodenken und steile Hierarchien immer noch vorherrschend.

Rumspinnen und Ideen einfach mal ausprobieren? Das geht meist erst, wenn der Prozess von fünf Instanzen abgenickt wurde – und garantiert ein Erfolg dabei rauskommt. Traurig, aber wahr: Scheitern ist immer noch vielerorts nicht vorgesehen und wird als Makel verstanden.

Ein weiteres Dilemma, aufgrund dessen viel kreatives Potenzial bereits im Ansatz erstickt wird: Weiterbildung im Unternehmen erfolgt streng getrennt.

Führungskräfte bekommen Leadership-Seminare, während die Experten wiederum in ihren eigenen, fachspezifischen Trainings sitzen. Dass auf diese Weise keine Silos eingerissen, sondern die Mauern nur noch verstärkt werden, sollte eigentlich logisch sein.

Um eine neue Form der Zusammenarbeit im Unternehmen zu erreichen, wäre eine gemeinsame, abteilungs- und aufgabenübergreifende Weiterbildung ein wertvoller und vielversprechender Schritt in die richtige Richtung. Miteinander und voneinander lernen – denn nur so können alle gemeinsam die Zukunft ihres Unternehmens gestalten.

Lead together, change together

„Zusammenführen, um zusammen zu führen“, lautet die Devise. „Zusammen führen“ im Sinne davon, gemeinsam Innovationen zu schaffen – aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens. Denn nur wenn Menschen involviert sind, sind sie auch bereit, die Transformation mitzutragen. Vorbei die Zeiten, in denen die oberste Führungsetage eine Strategie beschließt und diese nach unten diktiert. Heute ist Involvement gefragt.

Das ist einer der großen Vorteile der gemeinsamen Schulung von Fach- und Führungskräften. Wenn Fachkräfte etwa an der Strategieentwicklung beteiligt sind, erhalten Unternehmen einen ganz anderen Draht in die Abteilungen hinein. Führungskräfte bekommen so etwa unmittelbar mit, welche Herausforderungen im Alltagsgeschäft bestehen und können gemeinsam mit den Fachleuten an Lösungen arbeiten.

Auch der interne „Buschfunk“ sollte nie unterschätzt werden: Bindet man Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen in ein Projekt ein, können diese die Gedanken und Entscheidungen wiederum in ihre Bereiche weitergeben. Positiver Effekt: Dadurch bekommen auch andere Fachkräfte ein Change-Vorhaben bewusster mit und können sich leichter damit identifizieren. Das schafft Engagement.

Zu wahren Involvement müssen Mitarbeiter jedoch zuerst einmal befähigt werden. Eine Möglichkeit hierfür liegt in der Etablierung von sogenannten Expertenpfaden.

Experten machen Unterschied

Lange gab es nur die klassische Führungslaufbahn, um die Karriereleiter zu erklimmen. Aber vor allem die Generationen Y und Z haben schlicht und ergreifend kein Interesse mehr daran, Chef zu spielen. Und es ist auch noch lange nicht jeder für eine Führungslaufbahn geeignet.

Immer mehr Unternehmen bieten deshalb Expertenpfade als Karriereoption an. Die Experten sind dabei Fachkräfte, die ihr Know-how gerne an die Kollegen weitergeben, sich aber nicht in eine Führungsrolle hineinentwickeln möchten.

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels, in denen Expertentum rar ist, kann es hilfreich sein, Mitarbeiter intern zu Experten zu schulen. Experten, die Trainingsmethoden zur Vermittlung von vorhandenem Wissen erwerben und in der Lage sind, Seminare zu konzipieren. So stellen Firmen sicher, dass vorhandenes Know-how auch dann in der Company bleibt, wenn Mitarbeiter abwandern.

Ein guter Schritt in die richtige Richtung. Doch um eine neue Art der Kollaboration im Unternehmen zu etablieren, reicht es nicht aus, bloß Experten zu schulen. Die Lösung wäre aus meiner Sicht, Experten und Führungskräfte gemeinsam auszubilden, fokussiert auf ein Ziel – die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens.

Im Tandem Richtung Erfolg

Die Vorteile liegen auf der Hand: Schließt eine Firma beispielsweise einen Vertriebschef und eine Fachkraft aus dem Sales Team zusammen, verbinden sich nicht nur diese beiden Kräfte, sondern auch ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Informationen über Hierarchiegrenzen hinweg. Sie ergänzen sich gegenseitig.

Beschließt das Unternehmen in der Folge, kundenzentrierte Vertriebsstrukturen einzuführen, so kann der Sales-Chef die strategische Seite ausarbeiten, während der Experte mit seinen Trainingsskills unterstützende Seminare und Workshops für das Team konzipiert.

Im Rahmen der gemeinsamen Ausbildung werfen beide Mitarbeiter einen Blick durch die Brille des jeweils anderen und erweitern dadurch die eigene Perspektive auf aktuelle Herausforderungen. Außerdem sind Experten häufig viel näher an Problemen dran und können deshalb Leader mit ihrem Praxis-Know-how bei wichtigen Entscheidungen maßgeblich unterstützen. Das Ergebnis des kurzen Drahtes: vernetztes Arbeiten und die Möglichkeit, agil auf den Wandel zu reagieren.

Doch nicht nur der Experte und der Vertriebsleiter netzwerken. Beide bewegen ihrerseits wieder andere Mitarbeiter im Unternehmen. Das gelingt durch Working-Out-Loud-Circles, eine Art Peer-Support-Gruppe oder auch über Barcamps – Workshops, die von den Teilnehmern zuvor selbst entwickelt wurden.

Einen Schritt weiter gehen

Firmen können jetzt noch eine Stufe weitergehen, indem sich bei Lehrgängen verschiedene Unternehmen zusammenschließen, vermischen und so neue Verbindungen kreieren. Immer mit dem klaren Ziel, dass Vernetzung über verschiedene Abteilungen, Hierarchieebenen, Unternehmens- und Altersgrenzen hinweg stattfindet. Denn erst durch die Vermischung der Zielgruppen kann ein völlig neues Miteinander entstehen. So kann es Unternehmen letztendlich gelingen, erfolgreiche Kollaborationen zu generieren, vernetzt zu arbeiten und von „Schwarmintelligenz“ zu profitieren.

Companies, die in der Arbeitswelt 4.0 zu den Siegern des immer härteren Wettbewerbs gehören wollen, mischen ihre Mitarbeiter und Führungskräfte jetzt am besten gut durch. Denn für die Zukunft braucht es eine andere Art des Zusammenspiels. Das Erfolgsgeheimnis für morgen: neue Spielregeln und eine neue Form der Weiterbildung, die Mitarbeiter zu „Game Changern“ machen. Denn Change geht am Ende nur gemeinsam.

Die Autorin



Eva-Maria Kraus ist selbstständige Trainerin mit Fokus auf Expertenausbildung, Leadership und Führungskräfteentwicklung sowie Karenz/Wiedereinstieg, Planspiel-Seminare und Simulationstrainings zu den Themen Leadership, Führung, Kommunikation und Team. Sie ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung [NEWVIEW](#).

Eva Maria Kraus

© beigestellt