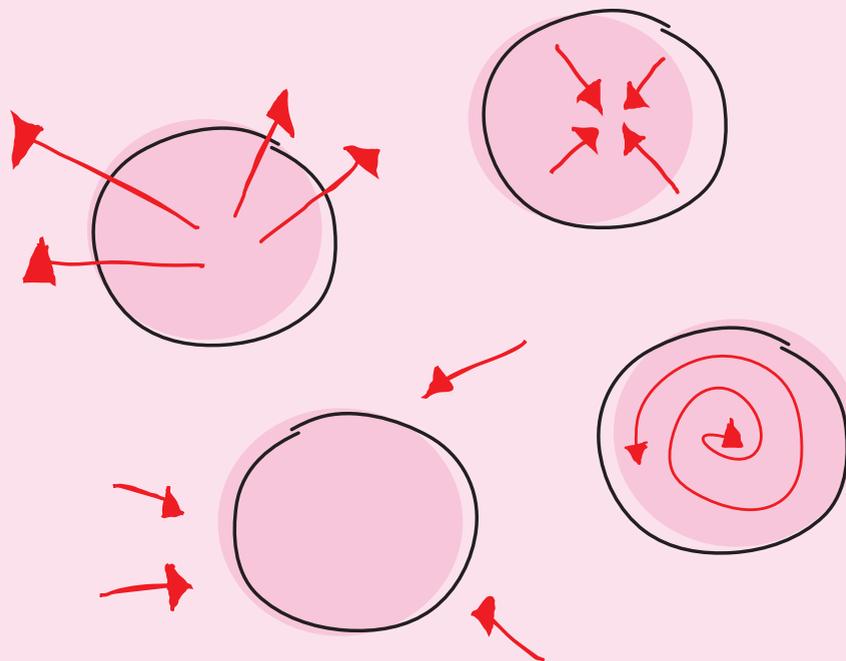


Führung hat es gerade nicht leicht. Politik und Zivilgesellschaft schauen genauer denn je hin, wie Organisationen und ihre Führungskräfte Werte schaffen. Sie lassen sich nicht mehr durch Maximen wie „Hauptsache Wachstum“ und „Differenzierung über den Preis von Produkten“ ködern oder einschläfern.

Führung muss darauf reagieren – und hat schon reagiert: Es ist ja nicht neu, Leadership als „im“ und „am“ System agierend zu verstehen. Das bedeutet, dass Führung Organisationen nicht nur das gibt, was sie wollen, sondern auch brauchen. Dieser Anspruch bekam mit dem Aufkommen von Wissensarbeit und der damit verbundenen Herausforderung, Organisationen zu lernenden sozialen Systemen zu machen, Auftrieb – und wurde durch die Digitalisierung, die im Kern eine radikale Kunden- und Marktausrichtung fordert, noch einmal zugespitzt.

Führung für das 3. Jahrtausend

Das 4-Perspektiven-Modell für Führungsverantwortliche



WIR REDEFINIEREN FÜHRUNG

Diese Entwicklungen haben deutlich gemacht, dass Organisationen ihre Führungsideen- und systeme neu kalibrieren müssen. Taten sie es nicht, wurden sie nicht selten von Marktdynamiken und immer neuen Kundenwünschen überrascht oder überrollt.

Die immer vehementer formulierte Forderung nach „nachhaltiger Wertschöpfung“ spannt diesen Bogen nun nicht nur weiter, sondern fordert auch das ein, was im Kern Organisationsentwicklung ausmacht: Einladung von Disruption, Umsetzung von Wandel und Neuerfindung der Organisation.

Damit ist auch klar: Führungsverantwortung wird immer wichtiger, größer und voraussetzungsvoller. Sie löst sich von einer individualisierten (die Führungskraft), funktionalen (die Bereichsleistung) Ausrichtung auf ausschließlich eigeninteressen-geleitete Ziele (Organisation); und entwickelt sich hin zur kollektiven Fähigkeit von Organisationen, angemessen auf Komplexität und damit verbundene Ambivalenzen in der Wertschöpfung zu reagieren.

Führungsleistungen sind heute und in Zukunft Systemleistungen, die Person, Organisation und Umwelt umfassen. Eine intelligente Erweiterung des Verständnisses von Führung auf Aspekte der Nachhaltigkeit/Planetenrelevanz ist unbedingt nötig.

Führung ist so wichtig wie noch nie. Weil so viel auf dem Spiel steht wie noch nie. Wir haben deshalb ein Leadership Modell entwickelt – als Rahmen für eine neue, andere Führung (im 3. Jahrtausend). Damit wollen wir Orientierung bieten und Impulse liefern, so dass Sie ins Denken und Handeln kommen können. Hier haben wir das Modell für Sie einmal extrem verdichtet:

DAS 4-PERSPEKTIVEN-MODELL FÜR FÜHRUNGSVERANTWORTLICHE

#1 Mich sehen

Hier geht es um ein Sich-Bewusstmachen der eigenen Rolle(n), die ich als Organisationsmitglied aktiv wahrnehmen möchte, die mir zugewiesen werden oder die ich bewusst ablehne. Es geht um Fähigkeiten, Kompetenzen und das Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen. „Mich sehen“ heißt auch, die Summe an gemachten Lebenserfahrungen und damit verbundenen Eindrücken zu erkennen: erlebte Verletzungen und Enttäuschungen (z.B. bei Veränderungsprojekten) ebenso wie Highlights und Erfolgserlebnisse. Nicht zuletzt gefragt ist ein schonungsloser Blick ins tiefste Innere: meine Gefühlswelt.

#2 Uns sehen

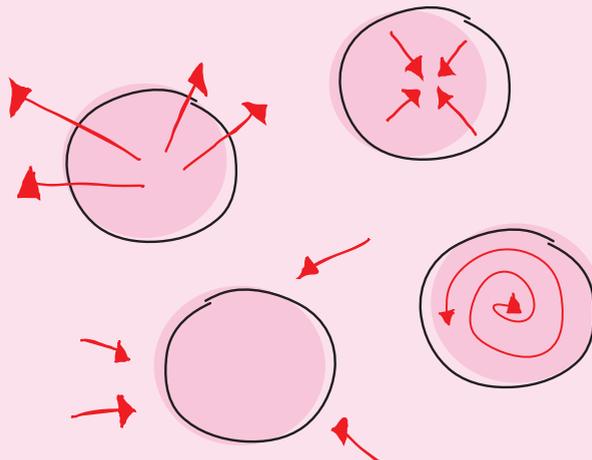
„Uns sehen“ meint: Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen, aber auch tradierte und lieb gewonnene Mechanismen und Dynamiken in der Organisation sowie ihre Geschichte und Kultur genau betrachten. Auf die „Hinterbühne der Organisation“ schauen und ihre ungeschriebenen Regeln, Handlungsprinzipien und Glaubenssätze beleuchten. Dabei erfolgt der „Wir“-Blick zurück wertschätzend für das, was war ... – und nach vorne mutig und entschlossen für das, was sein soll.

#3 Sehen, wie die anderen uns sehen

Wie sehen uns Kunden, Märkte und Wettbewerber, aber auch sonstige gesellschaftliche Akteure: Wie sehen uns Andere? Wie verbessern wir unsere Anschlussfähigkeit an Anspruchsgruppen und -akteure wie Politik und Zivilgesellschaft? Wie nehmen wir deren Perspektive ernst und holen sie bewusst ein? Und zwar nicht mit dem Ziel, unbedingt Konsens zu erzeugen; sondern um den Blick auf unsere Organisation zu erweitern, unsere Relevanz und unseren Wirkungsgrad zu vergrößern. „Sehen, wie die anderen uns sehen“ meint auch: das frühzeitigeerspüren von Trends und schwachen Signalen, mit dem Ziel, daraus Innovationspotenziale für die Organisation abzuleiten.

#4 (In) die Welt sehen

Der Blick in die Welt meint im Kern: Wie schauen wir als Führungssystem auf unser (Makro-und Mikro-) Umfeld, um daraus zu lernen. Das ist super komplex, denn ein ernst gemeintes Veränderungs lernen nimmt Rahmenbedingungen, Werte und Paradigmen, Prinzipien und ungeschriebene Regeln in den Blick. Erst wenn die Aufmerksamkeit auf wirkliches Umfeld Verstehen und -Durchdringen verlagert wird, besteht eine Chance, auch die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten besser wahrzunehmen. Es geht hier um eine radikale Erweiterung des Blicks und Verständnisses von Führung auf Aspekte der Nachhaltigkeit. Oder: Planetenrelevanz. Die Kernfrage dazu lautet: Wie gelingt es uns, erfolgreich zu wirtschaften UND dabei mehr Gutes als Schlechtes in der Welt zu hinterlassen?



ES GEHT UM ALLE(S)

Für Menschen in organisationaler Verantwortung geht es darum, neue, ambitionierte Geschäftsmodelle zu entwickeln, die (auch) eine positive Wirkung auf Klimaschutz haben. Ihr Verantwortungsbereich erweitert sich immens – hin zu einer Verantwortung für Erdsystemstabilität. Das bedeutet übrigens auch, dass der Blick auf nachfolgende Generationen Teil des Führungshandelns und der Debatten in Organisationen sein muss (Stichwort Enkelfähigkeit).

Führung, verstanden als eine kollektive Leistung in Organisationen, muss sich in den Dienst einer Welt stellen, die widersprüchlich, unplanbar, komplex, schnelllebig und für alle Beteiligten herausfordernd ist. Dieses bewusste Sich-in-den-Dienst-einer lebenswerten-Zukunft-Stellen ist eine bewusste Entscheidung, die jeder und jede für sich trifft. Oder eben nicht.

Es gibt Menschen, die schon heute mit diesem neuen Verständnis von Führung und dem Bewusstsein für Planeten-Verantwortung Unternehmen steuern. Und zwar sehr erfolgreich. Vaude, Haniel, Viva con Agua, die Ottogroup oder die GLS Bank und viele mehr. Sie alle erleben erfolgreiches Wirtschaften und einen positiven Beitrag zu einer lebenswerten Welt nicht als unmöglichen Widerspruch. Sie beantworten mit Innovationskraft und Gestaltungslust die Kernfrage für Führung im 3. Jahrtausend: Wie gelingt es erfolgreich zu wirtschaften UND den Planeten zu retten?

Liz Mohn Center, 2022

LIZ MOHN
CENTER

Eine Initiative der
| BertelsmannStiftung