

Führungsentwicklung heute

Dr. Bernhard Cevey



Dr. Bernhard Cevey ist seit 1984 selbstständiger Berater und unterstützt die Förderung der Human Resources in Organisationen. Seit 2001 ist er CEO der Cevey-Group (Tübingen, München, Vancouver). Er und sein Team unterstützen Firmen in Fragen der Unternehmensführung und -entwicklung, wenn die Menschen als wesentlich für den Erfolg gesehen werden. In Trainings liegen die Schwerpunkte auf Führung, Verkauf, Kommunikation, Verhandlung und Persönlichkeitsentwicklung. Sein zentrales Anliegen ist es, Führungskräfte und Mitarbeiter zu befähigen, ihre Aufgaben eigenverantwortlich so zu gestalten, dass sich die Menschen mit ihren Aufgaben entwickeln und so der scheinbare Gegensatz von Leistung und Glück aufgehoben wird.

Führungskräfte haben es heute nicht leicht. Sie sollen sicherstellen, «...dass Aufgaben motiviert angepackt, Strategien wirksam umgesetzt, Projekte zielführend vorangetrieben und damit die anspruchsvollen Unternehmensziele erreicht werden. Darüber hinaus sollen die Potenziale der Mitarbeiter entwickelt, systematische Lernprozesse initiiert, Gesundheit, Spass und die Work Life Balance gesichert werden. Zu Leadership gehört es auch, Menschen für gemeinsame Visionen zu gewinnen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, Perspektiven aufzuzeigen und das Unternehmen insgesamt voranzubringen» (s. B. Cevey, Das Ende der Anweisung, Gabal 2017). Dies soll alles in der VUKA-Welt erreicht werden, einem unternehmerischen Umfeld, das volatil, unsicher, komplex und ambig (mehrdeutig) ist. Digitalisierung, Globalisierung, Generation Y, zunehmendes Tempo und die Forderung nach mehr Agilität machen vielen Führungskräften zu schaffen.

Führung adressiert den Menschen, ausgestattet mit einer hohen Lern- und Anpassungsfähigkeit. Jenseits aller Trends gilt, dass Menschen dann besonders anpassungs- und leistungsfähig sind, wenn sie aus einem inneren Antrieb heraus anspruchsvolle Aufgaben angehen und bewältigen können. Und hier sollte Führungsentwicklung ansetzen: Wie können wir Führungskräfte noch mehr befähigen,

zu motivieren ohne zu manipulieren, notwendige Ziele wirklich zu vereinbaren ohne direktiv zu sein, in einer Diskussion auf Augenhöhe die besten Lösungen zu finden und Spass an Leistung und Erfolg zu erzeugen, ohne dass die Mitarbeiter «verbrennen». Wir benötigen Methoden, welche aufzeigen, wie ich als Führungskraft Vertrauen lebe, ohne den Anspruch an Leistung aufzugeben. Wir sollten aufzeigen und trainieren, wie Führungskräfte auch in Drucksituationen vorbildlich die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Kollegen stabilisieren anstatt durch Anweisungen vielleicht noch Vorgaben zu schaffen – auf Kosten der Mitarbeiter.

Bei der Unterstützung der Führungskräfte sollten wir 3 Dimensionen im Blick haben:

1. Das Mindset und die Persönlichkeit

Die gelebte Einstellung bestimmt, ob Führungskräfte in der Lage sind, sich wirklich authentisch im Spannungsfeld von Leistung und Motivation zu bewegen. Wenn ich meinem Mitarbeiter nicht zutraue, die Aufgabe selbstständig zu lösen, weil ich ein Kontroll-Freak bin, dann muss ich an mir und meiner Persönlichkeit arbeiten, um Selbstbestimmung bei anderen erzeugen zu können.

2. Leadership Werkzeuge für Aktivierung

Einfluss in schwierigen Situationen ist mehr als nur positive Kommunikation. Wir benötigen Werkzeuge, die uns helfen, schwierige Führungssituationen so zu lösen, dass die Akteure sich am Ende überzeugt und ehrlich auf die Aufgabe einlassen oder schädliches Verhalten wirklich korrigieren.

3. Unternehmerisches Umfeld und Sinnhaftigkeit

Führung heisst, die unternehmerische Aufgabe so einzubetten, dass sie von den Akteuren in ihrem Wertesystem als sinnvoll und stimmig wahrgenommen wird. Unternehmenszweck und «anständiger» (Sprenger) Umgang bilden hier die Eckpunkte.

Leadership ist trainierbar.

Voraussetzung ist die Bereitschaft der Führungskräfte, selbstbestimmt und aktiv gestaltend mit den Herausforderungen der VUKA-Welt umzugehen: beschleunigter Wandel, Agieren in Netzwerken und Matrix-Strukturen, Führen ohne Weisung, Führen der Generation Y.