

Impulse für moderne Führung: Über die notwendige Anpassungsfähigkeit von Organisationen

Das Narrativ „Wir müssen uns dringend ändern!“ ist in vielen Organisationen zu vernehmen. Mal bezieht es sich auf den Umgang mit Talenten der jungen Generationen. Mal meint man damit die eigenen Maßnahmen zum nachhaltigen Wirtschaften. Häufig verbindet man damit den Appell an Führungskräfte: „Passt Euch endlich an!“

Jedoch leiden viele Unternehmen unter einem „NIMBY“-Syndrom. Appelle an andere sind gut und günstig. „Doch für mich gilt das nicht.“

Nimby steht für „Not in my backyard“. Es beschreibt übliche Verzögerungs- und Vernebelungstaktiken, mit denen man Veränderungsnotwendigkeit zwar öffentlich postuliert, persönlich jedoch nicht ernsthaft verfolgt.

So fordern wir Windräder in Deutschland – aber bitte nicht bei mir.

Wir fordern modernes Führungsverhalten – aber ich bleibe, wie ich bin.

Die Forderung nach Anpassungsfähigkeit ist ernstzunehmend begründet. Daher wird sie eher lauter als leiser: Internationale geopolitische Konflikte, die teilweise Neuordnung internationaler Lieferketten, die Umstellung aller (!) Wirtschaftszweige auf nachhaltiges Wirtschaften, der demografische Wandel im deutschen Arbeitsmarkt, ...

Die Dynamik der Märkte geht nicht wieder weg. Die Frage lautet daher: Wie passen sich moderne Organisationen an Komplexität und Dynamik an?

Verschiedene Modelle kommen zum Schluss, dass stark top-down-geführte Unternehmen rein kapazitativ nicht die Komplexität der vielen kleinen notwendigen Entscheidungen und Anpassungen, die der Alltag erfordert, leisten können.

Ein Teil der Lösung ist daher: „Alle Gehirne in der Organisation arbeiten und denken mit.“ Es braucht individuelle Kreativität, Lösungsorientierung, Wertschöpfung von allen Mitgliedern der Organisation.

Moderne Führungskräfte sind in der Lage, ihre Machtposition in der Organisation dafür zu nutzen, alle Ressourcen und geistigen Potentiale der Organisation zu beteiligen und die Organisation damit auf anhaltende Dynamik einzustellen.

Natürlich gehen hiermit diverse Konflikte rund um Macht, Ressourcen und Mitbestimmung einher. Dafür finden sich jedoch Lösungen.

Damit die nun engagierten Mitglieder der Organisation auch längerfristig leistungsbereit und zufrieden bleiben, erfüllen Führungskräfte eine weitere wertvolle Aufgabe: Sie stärken die Bindung jedes einzelnen Mitarbeitenden zum Unternehmen und zu seinen Teams. Diese emotionale Bindung wird mit darüber entscheiden, wieviel Anstrengung die Mitglieder der Organisation ertragen und auf sich nehmen wollen. Hoch engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kämpfen länger für gute Lösungen, die richtigen Entscheidungen und das Fortbestehen der Organisation.

Natürlich sind Führungskräfte selbst eingebunden in organisationale Erfordernisse, Zwänge und Regeln. Sie können nicht immer so, wie sie wollen. Dennoch sollten sie sich vom Nimby-Syndrom in der

Organisation befreien und in ihrem Einflussbereich zu Veränderung beitragen, soweit sie dies können. Das ist Teil der Verantwortung als Führungskraft.

Für diejenigen, die Veränderung auf organisationaler Ebene suchen, gibt es viel Material, um sich einzulesen. Im Kern stehen dabei die Konzepte zur Schaffung von anpassungsfähigen, flexiblen und schnell agierenden Unternehmen. Unter folgenden Stichworten finden sich diverse weitere Quellen: Agilität, kollegiale Unternehmensführung, dynamikrobuste Organisationen, systemische Organisation, motivorientierte Führung.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter können ihre individuellen Stärken und Potentiale beruflich einsetzen und nutzen. Moderne Führungskräfte suchen danach und helfen dabei, sie zum Einsatz zu bringen. Das macht Mitarbeiter zufrieden, engagiert, anpassungsbereit und schafft stabile Bindung zum Unternehmen. Das ist eine wichtige Grundlage für anpassungsfähige, modern geführte Unternehmen.

© Christoph Wunderlich, EngelsPartner | EngelsConsulting GmbH, Neuss