

Führen in brüchigen Realitäten

Wie Top Managementteams sich für die Zeitenwende stärken

Barbara Heitger und Gregor Tobeitz

In einer Zeitenwende, in der das Alte nicht mehr gilt und das Neue noch nicht da ist, bekommt die Funktion von Führung, für die Lebens- und Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu sorgen und Orientierung gebende, tragfähige Entscheidungen zu treffen, neue Brisanz. Der Beitrag zeigt, welche neuen Handlungsfelder in der Führung für solche Übergangsphasen an Bedeutung gewinnen und illustriert anhand von Beispielen aus der Beraterischen Praxis, wie sich die Entwicklung von Top Managementteams gestalten lässt, damit diese in disruptiven Entwicklungen wirksam werden.



Dr. Barbara Heitger

Systemische Beraterin, Gründerin und Partnerin, Heitger+

Kontakt:
office@heitgerconsulting.com



Gregor Tobeitz

Senior Consultant, Heitger+

Kontakt:
gtobeitz@heitgerconsulting.com

Wir starten mit einer These: Gesellschaft und Wirtschaft – damit auch Unternehmen – befinden sich in einer essenziellen Zeitenwende. Das Zusammenwirken der rasanten Technologieentwicklung (Digitalisierung, Biotechnologie, AI, ...) und multipler Krisen (Pandemie, Ukrainekrieg, Klima- und ökologische Krise), der Wandel des freien Welthandels und die Multipolarität der globalen Machtverteilung führen dazu, dass

- strategische Gewissheiten, wie Märkte funktionieren und sich entwickeln, verloren gegangen sind,
- das lineare Fortschrittsnarrativ nicht mehr als selbstverständlich gilt (stetiges Wachstum und Fortschritts- bzw. Technologiegläubigkeit) und
- große Systeme und Institutionen (Politik und Demokratie, Medien, Konzerne) eine Repräsentations- und Legitimationskrise erleben, die das Vertrauen Einzelner in das große Ganze schwächt. Die Gleichzeitigkeit akuter Krisen und gesamthafter dauerhafter Umbrüche zeigt, dass ihr Systemdesign mit seinen Steuerungs- und Entscheidungsregeln immer wieder an Grenzen stößt.

Übersetzt auf Unternehmen heißt das, dass der operative und strategische Handlungsdruck enorm wächst, sich in diesem Umfeld zukunftsfähig zu positionieren und unter großer Unsicher-

heit wirksam zu entscheiden. Führungskräfte erleben die Komplexität zu treffender Entscheidungen als so groß wie nie zuvor. Zugleich hat die Zuversicht in ihre eigene Selbstwirksamkeit in der Organisation abgenommen. Das liegt aus unserer Sicht zum einen an der strukturellen Erschöpfung in vielen Unternehmen, dem reduzierten Wir- und Verbundenheitsgefühl durch drei virtuelle Corona-Jahre mit «Talking Heads on Screen» statt persönlichem Kontakt. Zum anderen liegt der wahrgenommene Verlust an Eigenwirksamkeit an der oft gemischten Bilanz, wie agile und klassische Organisationsdesigns miteinander ins Spiel gekommen sind. Außerdem entstanden durch die Pandemie vielerorts eine aufgestaute Entscheidungsüberlast und ein Umsetzungsstau zu strategischen und organisationalen Themen.

«Führungskräfte erleben die Komplexität zu treffender Entscheidungen als so groß wie nie zuvor.»

Wie schnell und wirksam sich Unternehmen in der Pandemie auf digital gestütztes, virtuelles Arbeiten eingestellt haben, ist allerdings bemerkenswert und zeigt die insgesamt hohe Resilienz und Veränderungsfähigkeit. Das findet in der strukturellen Erschöpfung oft zu wenig Raum für kollektive Anerkennung.

Viele Unternehmen finden sich aktuell in einer Situation, wo sie zum einen eine Bugwelle durch Corona aufgeschobener Veränderungsvorhaben (z. B. Digitalisierung bzw. ERP-Projekte, Restrukturierungen, ...) vor sich herschieben und zum anderen das

Bewusstsein wächst, sich gerade jetzt auf die Gestaltung der eigenen Zukunft in der Zeitenwende einstellen zu müssen. Das erfordert neue Wege, um «zum Wesentlichen zurückzukehren»: Im operativen Geschäft möglichst effizient und fokussiert zu sein, im strategischen Geschäft Prioritäten zu setzen, die resilient und flexibel sind, und «Explore»-Formate einzubauen, in denen die Zukunftsthemen der Zeitenwende immer wieder adressiert werden und Schritt für Schritt an Kontur und Gestalt gewinnen.

Das Entscheiden in solch brüchigen Realitäten ist emotional anspruchsvoll. Es macht Angst, verunsichert und verlangt, die eigene Identität zu hinterfragen. Deswegen umfasst das «Zurückkehren zum Wesentlichen», auch in tragfähige Arbeitsbeziehungen in Top Managementteams zu investieren, die ein gemeinsamer Identitätskern und hohes Vertrauen verbindet, damit die strategischen Ungewissheiten offener, produktiver und vor allem schneller bearbeitet werden können.

Top Managementteams und die Zeitenwende

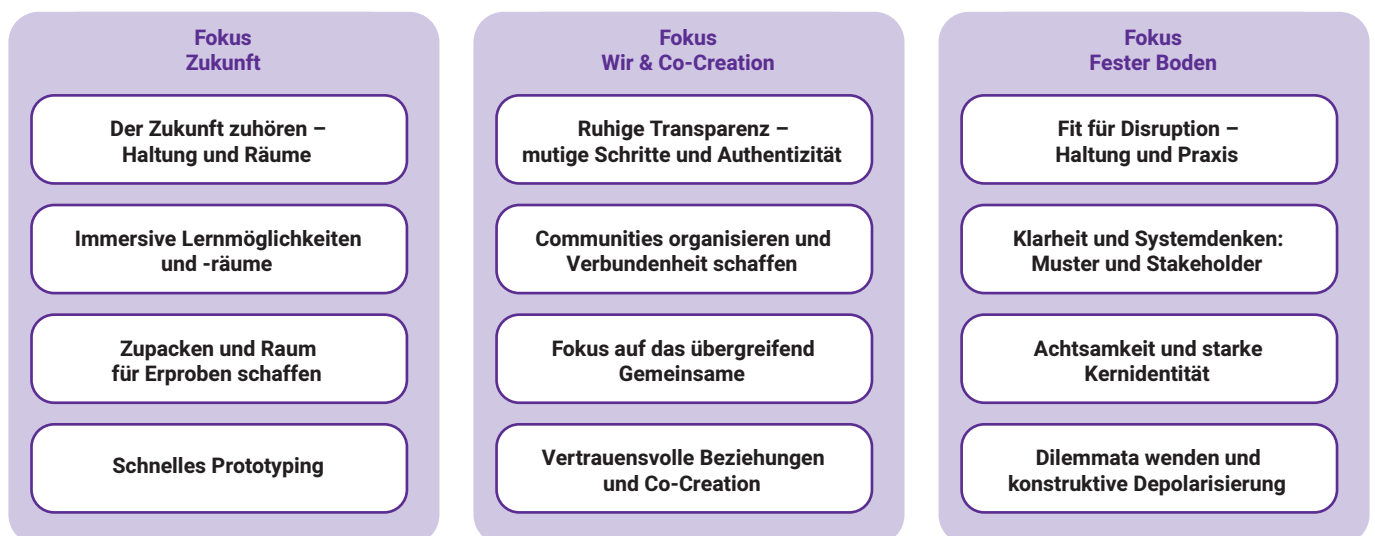
Auch in der Zeitenwende bleibt es die Aufgabe von Top Managementteams, die Lebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern sowie Metaentscheidungen zu Strategie, Organisation und Führung zu treffen, die den Unternehmenserfolg sichern und Orientierung im Tagesgeschäft geben. Das umfasst, Kund*innen wie Mitarbeitenden Zuversicht, Sinn und konkrete Perspektiven zu ihren Anliegen zu vermitteln.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Abbildung 1

Hebel für Leadership in der Zeitenwende



Quellen: Leaders make the future, Johansen, 2012; Unternehmensentwicklung, Heitger & Serfass, 2017