



Für unternehmerische Zukunftsfähigkeit sind drei Erfolgsfaktoren unverzichtbar: Ressourcenerhaltende bzw. nachhaltige Produktion, sinnvolle Digitalisierung und fördernde Führungskultur.

Für die ersten beiden wirkt die Viruspandemie wie ein Kompressor. So sorgen lockdownbefeuerte digitale Auf- und Durchbrüche für nachhaltigen Wandel bei Heimarbeitsplätzen und virtuellen Meetings; nicht nur Großunternehmen haben längst begonnen, Büroflächen und Business- Flugtickets dauerhaft zu streichen.

Die ständige Bewegung von Menschen und Waren ist Hauptmerkmal der Globalisierung und steht auf dem Prüfstand. Viele überregionale komplexe Lieferketten sind spätestens jetzt untragbar, weil das generelle „Just in Time“- Ziel der bestmöglichen Effizienz vielerorts konterkariert ist: Verspätungen und Umweltbelastungen durch mitverursachte Verkehrsinfarkte sorgen weiter sinkende Margen für Zulieferer und Speditionen, assistiert von politischer Passivität beim Verlagern von Warentransporten auf die Schiene. Kein Wunder also, dass schon in der Zwangspause von März bis Juni Zwischenlager reaktiviert oder neu gebaut wurde.

Ein Erfolgsfaktor findet nach wie vor weniger Beachtung: fördernde Führungskultur. Vor allem in der Automobilbranche, die es gleich doppelt erwischt, da die Viruspandemie ja mitten in die historische Transformation zur Realisierung zukunftsfähiger Antriebs- und Mobilitätskonzepte eingeschlagen ist. So sind laut VDA die Pkw- Neuzulassungen im 1. Halbjahr 2020 hierzulande um über 35% eingebrochen und mehr als 50% der ca. 814.000 Mitarbeiter in Kurzarbeit; eine Kündigungswelle ist zu befürchten.

Spätestens seit diesen Pandemiezeiten steht ein passender Oberbegriff für die drei Erfolgsfaktoren fest, der zudem die Führungskultur ins angemessene Licht rückt: Resilienz.

## Resilienz – das Gebot der Gegenwart

Krisenfestigkeit und Widerstandsfähigkeit werden in diesem Jahr endgültig aktuell, am besten verknüpft mit der Fähigkeit, Entwicklungschancen zu nutzen, um wie Phönix aus der Asche mit Wettbewerbsvorteilen aus der Krise hervorzugehen. Dieses Kompetenzbündel umfasst „Resilienz“ (von lat. resilire: abprallen), ein Begriff, der schon kurz vor der Inflationierung zum Buzzword stand.

Resilienz, einschließlich Krisenmanagement, ist Führungsaufgabe, was in deutschen Chefetagen unbestritten ist. Um dem Markt Resilienz zu beweisen, tauchen Strategiephrasen auf wie „Effizienzsteigerung von Prozessen, Nachhaltigkeit, Digitalisierung“, „Innovation als Mindset“ oder „Innovation und Flexibilität als Teil der DNA“. Hinter solchen Marketingkulissen sollten klare Konzepte zur Umsetzung dieser hehren Absichten stehen, vor allem im arg gebeutelten Automotive- Bereich. Natürlich mit zukunftsgerichteter Führungskultur als Kern – schließlich ist Resilienz ja bekundete Führungssache. Aber: Fehlanzeige. Führungskultur kommt kaum vor, trotz massiver Managementfehler gerade in diesen Umbruchzeiten.

Ein Hersteller jedoch, der schon vor fast 20 Jahren neue Maßstäbe setzte hinsichtlich Produktionseffizienz, Kundenorientierung und Mitarbeiterentwicklung, scheint eine ungleich stabilere Ausgangsposition zur erfolgreichen Krisenbewältigung zu haben: Toyota.

## Cho's „Vermächtnis“

Die erste Auflage des Toyota Way begeisterte Fachwelt und Führungsetagen. Hier erstmals beschriebene Ideale, Prinzipien und Methoden wurden begeistert aufgenommen und vieles aus dem Toyota Production System wie Kanban (Pull-System zur Prozesssteuerung) ist längst Standard.

Die Führungsgrundsätze gerieten hierzulande oft wieder in Vergessenheit, was wohl mit der deutlichen Techniklastigkeit durch viele Ingenieure in den Führungsetagen von Herstellern und Zulieferern zusammenhängt. So konnte eine merkwürdige Illusion aus den 1990er Jahren überdauern: Richtiges Mitarbeiterverhalten ist „technisch herstellbar“, denn Motivation und Engagement entstehen automatisch, wenn nur die richtigen Instrumente eingesetzt werden (Entlohnungssysteme, Schwachstellenanalysen, 360°- Befragungen, Reengineering etc.), flankiert von ergonomisch gestalteten Arbeitsplätzen. Worum sich bitte ausschließlich die Personalabteilung zu kümmern habe.

Spätestens jetzt, da heftige Auswirkungen der Viruspandemie hinzukommen und Resilienz zur vordringlichen Führungsaufgabe erklärt wird, geben viele Verantwortliche unumwunden zu: Ja, wir haben ein Führungsproblem. Unsere Führungskultur, sofern erkennbar, hat Steinzeitniveau.

Endlich gilt ein Führungsverständnis als unverzichtbar, das Fujio Cho, seinerzeit CEO und Architekt des Toyota Way, 2008 in einer Videobotschaft auf den Punkt brachte. Er sagte sinngemäß:

Liebe Mitarbeiter, wo immer Ihr auch seid auf unserem Planeten, ob in Produktion, Verwaltung oder Autohäusern: Verbessert die Euch anvertraute Arbeit kontinuierlich. Lasst Euch hierbei nicht beirren, seid mutig und entschlossen. Diese Einstellung wissen wir sehr zu schätzen.

Liebe Führungskräfte. Eure wichtigste Aufgabe ist es, die Euch anvertrauten Mitarbeiter zu respektieren, zu fördern und zu stärken. Das ist der Kern unserer Philosophie und unseres Erfolges. Nur wenn Ihr hierbei erfolgreich seid, stehen Euch weitere Türen offen.

War und ist Derartiges von einem deutschen CEO zu hören? Warum hat eine fördernde Führungskultur oft einen derart geringen Stellenwert? Hierzu ein knapper Exkurs.

## Zur Evolution der Führungskultur

Bis in die 1990er Jahre sind Führungskräfte vorgebende, anweisende und kontrollierende Oberexperten, befördert nach dem Senioritätsprinzip. Gerüchteweise soll derlei autoritäres Gehabe in kleinen und mittelständischen Unternehmen überlebt haben, ja sogar auf Großindustrie- und Behördeninseln...

„Führung 2,0“ wird eingeläutet durch fortschreitende Globalisierung und IT, was zu steigender Komplexität bei gleichzeitiger Dezentralisierung führt. Mitarbeitern werden nun Teilverantwortungen und Mitentscheidungen zugestanden, womit sich manche Vorgesetzte sehr schwer tun.

Seit ca. 2005 gesellt sich der Kampf um die "Generation Y" zur immer notwendiger werdenden Komplexitätsreduzierung. Gut ausgebildete junge Leute verweigern sich zunehmend dem Wahn der ständigen Verfügbarkeit zu jeder Stunde an jedem Tag (,24/7').

3,0- Führungskräfte sind nun inspirierende Gestalter von Aufgaben, hoch sozialkompetent und entscheidungsstark. Führung wird zur Berufung und Leidenschaft.

4,0: Seit spätestens 2017 ist anerkannt, dass (digitaler) Wandel am besten gestaltbar ist mit flexibel agierenden und eigenverantwortlichen („agilen“) Teams, gefördert bzw. trainiert von Führungskräften, die sich als interne Multiplikatoren für Innovationsfähigkeit verstehen.

## ...und zur Führungsrealität

Ständig hinweisende, vorgebende und anweisende Chefs sind immer noch keine Ausnahmen. Derart kontrollneurotisches Verhalten quittieren Mitarbeiter letztlich mit kaum motivierter Passivhaltung; ein Nährboden für Missverständnisse oder Nachlässigkeit. „Was kann ich dafür? Ich habe das gemacht, was mir gesagt wurde!“ ist oft zu hören, wenn Vorgaben nicht wie erwartet umgesetzt wurden.

Solche Chefs produzieren Verantwortungslosigkeit (im Wortsinne) und Stillstand selbst, jeden Tag. Ebenso Kontroll-, Prüf- und Nachbesserungsaufgaben, die ohne weiteres vermeidbar wären und die einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit ausmachen – mache Studien gehen von über 60% aus.

Statt endlich ihr Führungsverhalten zu ändern („Ich habe keine Zeit, über so was nachzudenken!“), mischen sie sich weiterhin in Zuständigkeiten von Mitarbeitern ein, nach dem Motto „Übernehme ich lieber selbst, dann ist es wenigstens in Ordnung!“.

Solche Chefs mit Obersachbearbeiter- Mentalität beklagen dann nicht zu schaffenden „Workload“ und unselbständige Mitarbeiter, die wegen jedem Mist zu ihnen gerannt kämen. Dass Überlastung und Stagnation im Fachbereich maßgeblich auf ihre Kappe geht, wollen sie nicht wahrhaben oder wissen sie nicht. Dringender Handlungsbedarf also beim Führungsverhalten. Deswegen ist die von Cho charakterisierte Toyota- Führungsphilosophie topaktuell, denn sie ist das Fundament für die beiden Säulen echter Resilienz. Tragen diese Resilienz-Säulen (RS), ist ein Unternehmen widerstandsfähig und wird bestärkt aus Krisen hervorgehen.

### RS 1: Konsequenz fördern

Nur wer eigenständig Ideen entwickelt und Probleme löst, übernimmt Verantwortung für Ergebnisse und lernt aus Erfahrungen. Nur wer lernt, wird besser. Führungskräfte, die das verstanden haben, leisten konsequente Hilfe zur Selbsthilfe, lassen Mitarbeiter eigene Lösungen erarbeiten – was sonst? Das ist keine zu erlernende „Technik“, sondern normales Verhalten aufmerksamer, interessierter Chefs. Sie machen das, was viele wieder lernen sollten: zuhören. Hinzu kommt: Sie fragen viel, fragen nach, fassen gelegentlich zusammen. Sie gehen systematisch vor: ziel-, lösungs- und ergebnisorientiert. Sie geben nur ausnahmsweise Ratschläge.

Dieses Führungsverhalten, eng verwandt mit echtem Coaching, ist aufmerksam, interessiert und wertschätzend. Es ist die einzige Möglichkeit, um wieder aus der Sackgasse „Zum Stillstand“ herauszukommen, in die ständige Argumente, Appelle, Vorgaben, Vorschläge und Anweisungen führen.

Coachingverhalten „produziert“ zunehmend eigenverantwortliche, engagierte Mitarbeiter - was kann Führungskräften Besseres passieren? Außerdem belohnen sich konsequente Förderer selbst:

- Sie entlasten sich von „Fremdarbeit“ und verfügen schon nach 3 Monaten über mindestens 30% mehr Zeit, weil zunehmend bestärkte Mitarbeiter und Kollegen seltener auf der Matte stehen.
- Sie sind deutlich entscheidungsfähiger und -sicherer, da sie viel mehr qualitative Informationen erhalten.
- Sie erleben die zunehmende Bereitschaft, auch ihnen zuzuhören und auf ihre Argumente einzugehen, nicht nur in Verhandlungs- und Verkaufsgesprächen, denn:

Was gesät wird, wird geerntet. Wer „Ja, aber...“ sät, erntet meist Diskussionen, geprägt durch Argumente-PingPong und Rechthabereien, wobei lediglich 20% der Argumente halbwegs ihre Adressaten erreichen. Zuhören? Voneinander lernen? Fehlanzeige.

Coachingverhalten beendet diese Zeitverschwendung. Selbst hartgesottene Diskutierer werden beginnen, zuzuhören und nachzufragen. Wie es in den Wald hineinruft, so schallt es halt hinaus. Dieses Verhalten erreicht früher oder später über 97% aller Gesprächspartner, unabhängig von Fachbereich und Hierarchiestufe – oft früher als erwartet. Fördern per Coachingverhalten ist also grundsätzliche Führungskompetenz.

### RS 2: Echte Teamentwicklung

Effektive Arbeitsmeetings sind die wahren Nährböden für echte Teamentwicklung. Hier werden Themen bearbeitet, Probleme gelöst und Entscheidungen getroffen. Eigentlich. In der Praxis sind diese wichtigen Meetings oft geprägt von Ziellosigkeit, Rechthabereien und Durchsetzungsstrategien, erkennbar an Beamerei, Endlosdiskussionen und Abwertungen von Beiträgen. Diesem Geschehen entziehen sich manche Kollegen durch konzentrierte Arbeit an Notebooks und Smartphones. Wenn überhaupt, werden wackelige/faule Kompromisse erfeilscht oder ein „oben sticht unten“- Basta bestimmt die Richtung.

Der entstandene Teufelskreis ist manchen durchaus bewusst:

- Je magerer die Ergebnisse, desto mehr Meetings.
- Je mehr Meetings, desto schlechter die Vorbereitungen.
- Je schlechter die Vorbereitungen, desto magerer die Ergebnisse ...usw..

Typische Kommentare: "Ins Meeting gehen viele rein und wenig kommt dabei raus." Oder "Na ja, der übliche Hickhack, aber ich habe etliche E-Mails schreiben können." Hunderttausende Fach- und Führungskräfte sitzen hierzulande in solchen Meetings, ob virtuell oder analog, oft mehrmals täglich. So werden Zeit, Geld, Engagement und Motivation verschwendet.

Geförderte Teams setzen diesem alltäglichen Wahnsinn der Ressourcenverschwendung ein elegantes Ende.

Trainiert durch ihre Führungskräfte (Level: ab 3.0), haben die Teamer drei schlichte Tatsachen erkannt:

- Durchsetzungsmodus und Rechthaberei führen zu Stillstand.
- Unterschiedliche Erfahrungen und Meinungen sind sprudelnde Quellen für Impulse, Ideen und Lösungen.
- Wer besser werden will, muss Getanes regelmäßig auswerten, um zu lernen. Ohne Lernen keine Verbesserung und damit kein Fortschritt.

Daher werden sie in jedem Meeting offener, neugieriger und respektvoller im Umgang, was zu immer effektiverem Vorgehen und besseren Ergebnissen führt (siehe unten). Sie setzen zunehmend „Low Tech“ ein, also Flipchart und Pinwand.

Bei komplexeren Themen erarbeiten sie terminierte, messbare Ziele und finden kreativ Lösungen, um diese Ziele erreichen. Schließlich vereinbaren sie konkrete Maßnahmen, um ihre Lösungen umzusetzen, chronologisch und verbindlich.

Hierbei steuern kompetente Führungskräfte die ersten 3 Meetings, bevor sie die Moderation an die Teamer abgeben. Sie agieren dabei strikt fördernd – gute Moderatoren zeigen echtes Coachingverhalten!

Um kontinuierlich besser zu werden, schauen die Teamer regelmäßig „nach innen“. Zum Schluss eines Meetings beantworten sie gemeinsam diese simplen Fragen:

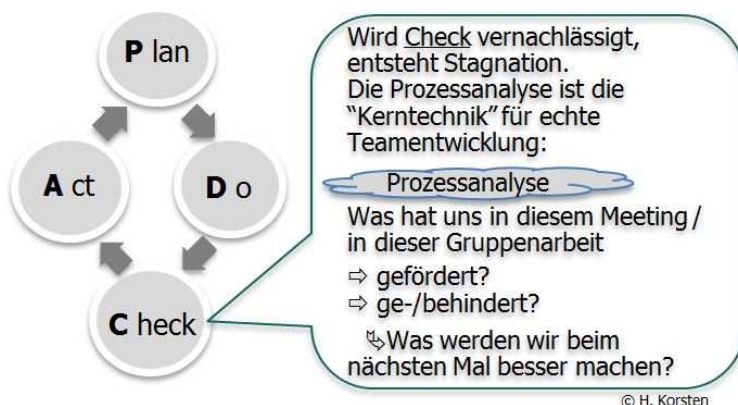
- Was hat uns hier gefördert?
- Was hat uns behindert?
- Was werden wir beim nächsten Meeting besser machen?

Die Ergebnisse dieser ca. 10-minütigen Prozessanalyse stehen auf Flipchartpapier und hängen beim nächsten Meeting gut sichtbar an der Wand, was zu erstaunlichen Lernfortschritten beiträgt.

Diese kurze Routine entspricht der berühmten Prämisse aus dem Toyota Way:

Plan - Do - Check - Act. Ohne auswertendes "Check": Stillstand bzw. Rückschritt.

Verbesserung ist nur möglich, wenn Getanes regelmäßig ausgewertet wird; genau dafür sorgt die Prozessanalyse. So funktioniert Kaizen (jap.: Weg der kleinen Schritte); so einfach ist kontinuierliche Verbesserung auf dem Weg zum echten Leistungsteam. Schon nach 3 Monaten sind Zusammenarbeit, Engagement und Effektivität schon derart besser geworden, dass Außenstehende es kaum fassen können. Nur - wer macht das schon? Das passiert in "normalen" Teams nicht. Die eigene Zusammenarbeit zu reflektieren, grenzt für manche noch immer an „Ringelpietz mit Anfassen“.



© H. Korsten

Abb.: Das Rückgrat kontinuierlicher Verbesserung

## Schlussakkord

Fortschrittliche Führungskultur rangiert oft unter „nice to have“, als etwas, was man mal angehen kann, wenn die Krise vorüber ist. Derlei antiquierte Einstellungen sollte sich in diesen Zeiten, die echte Resilienz erfordern, kein Unternehmen mehr leisten.

Förderndes Führungsverhalten ist entscheidend.

Spätestens jetzt ist es an der Zeit, Zukunftsfähiges auf den Weg zu bringen.

Spätestens jetzt sind Verantwortliche gefordert, als unternehmensinterne Entwickler nachhaltige Verbesserungsprozesse auf den Weg zu bringen und fördernd zu agieren – als echte Führungskräfte eben.

*Harald Korsten ist Leadership Trainer und Change Manager in internationalen Unternehmen, Lehrbeauftragter an Hochschulen und Akademien sowie Geschäftsführer der motiv Ges. für Innovation, eines Verbundes renommierter Managementtrainer/innen.  
h.korsten@motiv-institut.eu*