



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Die neue Leadership-DNA

Prinzipien für einen radikalen Umbau der Führung

Roman Büchler • Wiley-VCH © 2022 • 256 Seiten

Führung

Take-aways

- Um dem ständigen Wandel zu begegnen, braucht es in Unternehmen ein grundsätzliches Umdenken.
- Hinterfragen Sie Ihre Glaubenssätze, entwickeln Sie Pioniergeist und den Willen, sich neu zu erfinden.
- Vertrauen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitenden und geben Sie Verantwortung ab.
- Nehmen Sie die Perspektive des Kunden ein und bringen Sie Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen zusammen.
- Schaffen Sie eine gute Teamkultur und bringen Sie allen Mitarbeitenden ehrliches Interesse entgegen.
- Gründen Sie ein Kernteam, das die Transformation Ihres Unternehmens vorantreibt, und bauen Sie kontinuierlich Ihre Innovationsfähigkeit aus.
- Behalten Sie Trends im Auge und entwickeln Sie daraus mögliche Zukünfte.
- Setzen Sie sich ehrgeizige Ziele und entwickeln Sie einen agilen Strategieprozess.

Rezension

Mit bewährten Methoden der Unternehmensführung brechen, Pioniergeist entwickeln, Verantwortung an die Mitarbeitenden abgeben, sich Freiraum schaffen für eine neue Art zu führen – dieses Buch trifft den Zeitgeist. Es hält eine Unmenge von Tipps aller Art bereit. Einige davon sind eher inspirativer Natur, andere durchaus praktisch. Auch helfen zahlreiche Denkmodelle beim Verständnis einer neuen, unerbittlich dynamischen Unternehmenswelt. Wer ernsthaft bereit ist, das eigene Denken den neuen Gegebenheiten anzupassen, findet hier viele nützliche Anregungen.

Zusammenfassung

Um dem ständigen Wandel zu begegnen, braucht es in Unternehmen ein grundsätzliches Umdenken.

In unserer dynamischen Welt müssen Unternehmen immer wieder auf Unerwartetes reagieren. Dazu müssen sie flexibel und agil werden, wo sie bisher rational planen und steuern konnten. Auch die Arbeitswelt ist im Wandel. Mitarbeitende brauchen mehr Verantwortung, mehr Freiräume. Sie müssen experimentieren dürfen, Fehler machen und daraus lernen. Führung nach dem Prinzip Anweisung und Kontrolle akzeptieren sie nicht mehr. Entsprechend müssen Führungskräfte große Teile des Tagesgeschäfts aus der Hand geben. Operative Aufgaben sind oft am besten bei den Teams aufgehoben. Sie selbst konzentrieren sich stattdessen auf die langfristige Strategie für Ihr Unternehmen. Ihre Aufgabe ist es, die innovativen Kräfte zu steuern, Trends und Branchenentwicklungen zu beobachten sowie Ihre Teams zu coachen.

„Für erfolgreiches, effektives und wirksames Leadership müssen bestehende Denkmuster und bisher geltende Führungsansätze und -prinzipien aufgegeben werden.“

Selbst wenn Sie am Markt erfolgreich sind und Erneuerung Ihnen nicht nötig scheint, sollten Sie dennoch nicht warten. Sonst verpassen Sie irgendwann den Anschluss. Starten Sie jetzt, sammeln Sie Erfahrungen und regulieren Sie fortlaufend. Folgen Sie folgenden fünf Prinzipien:

- Prinzip 1: Beginnen Sie den Wandel bei sich selbst.
- Prinzip 2: Trauen Sie sich etwas zu und entwickeln Sie sich weiter.
- Prinzip 3: Wechseln Sie immer wieder die Perspektive.
- Prinzip 4: Investieren Sie in Beziehungen.
- Prinzip 5: Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft.

Hinterfragen Sie Ihre Glaubenssätze, entwickeln Sie Pioniergeist und den Willen, sich neu zu erfinden.

Beginnen Sie den Wandel bei sich selbst. Stellen Sie Ihre Haltung und Ihre Glaubenssätze auf den Prüfstand. Verabschieden Sie sich zum Beispiel vom Top-down-Ansatz und lassen Sie stattdessen mehr Autonomie und Selbstorganisation zu. Treffen Sie Entscheidungen nicht mehr zentral, sondern delegieren Sie sie an die Teams. Reiben Sie sich nicht mit dem Analysieren von Fehlern auf. Nehmen Sie Fehler stattdessen lieber als

Chance wahr, etwas zu lernen. Überlegen Sie, welche Art von Führungskraft Sie sein wollen, und eignen Sie sich Gewohnheiten an, die Ihnen helfen, sich nachhaltig zu verändern.

„Wir müssen uns selbst anders führen, bevor wir unsere Organisation zukunftsfähig machen können. Unsere Rolle muss neu geschrieben werden. Unser Selbstbild als Führungskraft bedarf einer grundlegenden Reflexion.“

Entwickeln Sie Pioniergeist, haben Sie Mut Neues auszuprobieren und Risiken einzugehen. Nur so entstehen Innovationen. Lernen Sie, kreativ zu denken, und haben Sie keine Angst vor schöpferischer Zerstörung. Fragen Sie sich immer wieder, wo Sie Prozesse vereinfachen und den Teams die Arbeit erleichtern können. Finden Sie heraus, wo Sie etwas tun, was keinen echten Nutzen stiftet. Überlegen Sie, ob das, was Sie tun, wichtig ist und für wen es eine Bedeutung hat. Dabei kann Ihnen das sogenannte ERSK-Quadrat helfen. Dabei fragen Sie sich, welche Kosten Sie eliminieren und welche Tätigkeit Sie reduzieren können und wie Sie Kundennutzen steigern oder kreieren können.

Entscheidend bei all dem ist, dass Sie sich wirklich neu erfinden wollen. Der Wille zur Neuerfindung führt Sie von einem unbewussten Wunsch zu einem ausformulierten Motiv und einer klaren Intention. Mithilfe dieser Intention befähigen Sie sich selbst, zielorientiert zu handeln und Ihren Plan umzusetzen.

Vertrauen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitenden und geben Sie Verantwortung ab.

Gelingen kann Ihre Veränderung ebenso wie die Ihres Unternehmens nur, wenn Sie den Veränderungsprozess mit Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein angehen. Dazu müssen Sie zunächst Ihre eigenen Ängste wahrnehmen lernen und sich Ihnen stellen. Bewahren Sie sich eine positive Grundeinstellung, achten Sie auf Ihre Gesundheit. Überlegen Sie in aller Ruhe, was Sie wirklich wollen, welche Träume und Ziele Sie haben, wofür es sich zu leben lohnt. Lernen Sie außerdem loszulassen. Schenken Sie Ihren Mitarbeitenden Vertrauen und geben Sie ihnen Freiräume. Lassen Sie andere Ansichten zu und verabschieden Sie sich vom Perfektionismus.

„Empowerment bildet die Basis für vertrauensvolle Führung, engagierte Zusammenarbeit und neue Organisationskonzepte.“

Schaffen Sie die richtigen Rahmenbedingungen. Dafür eignet sich das Konzept der Simple Rules: einfache, klare Entscheidungsregeln für komplexe Situationen. Sie helfen den Mitarbeitenden sich rasch zu orientieren und zu entscheiden. Ein Beispiel für so eine Simple Rule ist diese Abgrenzungsregel: „Wir investieren maximal 10 Prozent des potenziellen Auftragsvolumens für die Akquisition und Angebotserstellung.“ Setzen Sie im Umgang mit Ihren Mitarbeitenden außerdem auf Empowerment: Befähigen Sie sie, Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich zu erledigen und auch Führungsverantwortung zu übernehmen. Das gelingt nur, wenn Sie echtes Vertrauen aufbauen. Dazu müssen Sie Ihr Team gut kennen und sich ehrlich für Ihre Mitarbeitenden interessieren. Nehmen Sie sich schließlich ausreichend Zeit für Weiterentwicklung: Ihre persönliche und die des Unternehmens.

Nehmen Sie die Perspektive des Kunden ein und bringen Sie Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen zusammen.

Nehmen Sie eine neue Perspektive ein: Denken Sie von außen nach innen statt andersherum. Entwickeln Sie nicht zuerst Produkte, die Sie dann versuchen auf den Markt zu bringen. Beginnen Sie vielmehr bei den Bedürfnissen Ihrer Kunden. Finden Sie heraus, was diese am meisten beschäftigt oder worüber sie sich ärgern. Lassen Sie sich in allem von der Frage leiten, was Ihr Kunde davon hat, wenn Sie eine Aufgabe oder ein Projekt bearbeiten. Definieren Sie repräsentative Personas für jede Kundengruppe und sorgen Sie dafür, dass im Kundenkontakt vor allem dienstleistungsorientierte Menschen arbeiten. Etablieren Sie kundenfreundliche Prozesse, bieten Sie Kunden Zusatznutzen und konzentrieren Sie sich auch bei Ihren Kennzahlen auf die Kundenzufriedenheit. Formulieren Sie einen Purpose, einen höheren Handelszweck, der Ihre Mitarbeitenden begeistert, damit diese wiederum die Kunden begeistern.

„Richten Sie den Fokus auf den Kunden, denken und handeln Sie aus seiner Perspektive für seine Bedürfnisse und helfen Sie bei seinen Problemen.“

Kundenorientiert können Sie nur handeln, wenn Sie Silos auflösen und wenn alle über Abteilungsgrenzen hinweg eng zusammenarbeiten. Bringen Sie Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, die gemeinsam an der Lösung eines bestimmten Kundenproblems arbeiten. So schaffen Sie Mehrwert für die Kunden und stiften Sinn für die Mitarbeitenden. Das ist vor allem für Angehörige der Generation Y bedeutsam. Für diese ist Glück wichtiger als Geld und Status.

Schaffen Sie eine gute Teamkultur und bringen Sie allen Mitarbeitenden ehrliches Interesse entgegen.

Sorgen Sie dafür, dass Neugier in Ihrem Unternehmen zur Grundhaltung wird. Das gelingt, wenn Sie Ihren Mitarbeitenden zuhören, sie autonom Ideen entwickeln und umsetzen lassen. Fördern Sie die Kompetenzen der Mitarbeitenden und zeigen Sie auf, welchen Beitrag der Einzelne für das große Ganze leistet. Belohnen Sie es, wenn jemand Neugier an den Tag legt. Lassen Sie Fragen zu und nutzen Sie die Weisheit der Vielen. Unterstützen Sie Begegnungen und Beziehungen in der gesamten Organisation.

„Beziehungen bilden die Grundlage jeglicher Zusammenarbeit.“

Werden Sie umgekehrt aber auch aktiv, wenn Mitarbeitende sich toxisch verhalten und das Miteinander im Team stören. Eine gute Teamkultur ist nämlich unerlässlich. Sorgen Sie deshalb dafür, dass die Teammitglieder sich Ihnen jederzeit anvertrauen können und sich sicher fühlen. Machen Sie deutlich, dass gegenseitige Hilfe und Weiterentwicklung die Basis für die Zusammenarbeit bilden. Bringen Sie allen Mitarbeitenden Respekt entgegen und treffen Sie klare Entscheidungen.

Als Leader fördern Sie das Beste in Ihren Mitarbeitenden zutage. Leben Sie Ihre Werte und stehen Sie zu Ihren Überzeugungen. Halten Sie, was Sie versprechen. Das bringt Ihnen Loyalität ein. Interessieren Sie sich nicht nur oberflächlich für Ihre Mitarbeitenden, sondern versuchen Sie, etwas über deren Ziele und Wünsche herauszufinden. Achten Sie darauf, ob sie gesund und motiviert sind, und geben Sie ihnen Aufgaben, die zu ihnen passen. Geben Sie so oft wie möglich positives Feedback und feiern Sie Erfolge.

Gründen Sie ein Kernteam, das die Transformation Ihres Unternehmens vorantreibt, und bauen Sie kontinuierlich Ihre Innovationsfähigkeit aus.

Zur Leadership-DNA gehört es, dass Sie Ihr Unternehmen transformieren. Gründen Sie zu diesem Zweck ein Kernteam aus fünf bis sieben Mitarbeitenden, die aus allen Organisationsschichten stammen sollten. Es sollten Personen sein, die viele im Betrieb kennen und mögen, und sie sollten folgende drei Rollen abdecken:

- **Vermittler** schließen schnell Freundschaften.
- **Kenner** sind Experten, die Informationen verpacken und weitergeben können, ohne belehrend zu wirken.
- **Verkäufer** können überzeugend argumentieren.

Das Kernteam verbreitet die grundlegenden Botschaften der Transformation. Mit Pilotprojekten wecken Sie das Interesse der anderen Mitarbeitenden. Best Practices aus anderen Organisationen oder Branchen können dabei helfen, die Veränderung erlebbar zu machen, und Lust auf den Wandel wecken.

Im Zuge der Transformation müssen Sie die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens ausbauen. Stoßen Sie dazu Nutzeninnovationen an, die Ihren Kunden echten Mehrwert bieten und Ihre Marktposition stärken. Aber Achtung: Das ist keine einmalige Sache, sondern muss ein kontinuierlicher strategischer Prozess werden. Zur Innovationsfähigkeit gehört auch, dass Sie den Unangepassten im Unternehmen Raum geben. Dabei helfen flache Hierarchien, ein ungehinderter Informationsfluss, flexible Arbeitsstrukturen, heterogene Teams und möglichst wenige Standards und Normen.

Behalten Sie Trends im Auge und entwickeln Sie daraus mögliche Zukünfte.

Versuchen Sie, Trends frühzeitig zu erkennen und auf sie zu reagieren. Nutzen Sie dazu Veröffentlichungen von Zukunftsforschungsinstituten wie dem Zukunftsinstitut oder dem Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Überlegen Sie, welche Megatrends – von Gender Shift über Konnektivität bis zu Wissenskultur – für Ihr Unternehmen relevant sein könnten, und beobachten Sie diese. Entwickeln Sie Vorstellungen von verschiedenen Zukünften, wägen Sie mögliche Entwicklungen ab, indem Sie folgende Fragen stellen:

- Was ist wahrscheinlich? Welche Megatrends könnten Ihr Unternehmen beeinflussen?
- Was ist künftig machbar? Die Planung betrifft die kommenden fünf bis zehn Jahre. Hier erarbeiten Sie vielleicht ein neues Geschäftsmodell, ein innovatives Produkt oder einen neuartigen Service.
- Was ist wünschenswert? Planen Sie hier konkret Ziele und deren Umsetzung.
- Was könnte uns überraschen? Rechnen Sie mit Ereignissen wie Pandemien oder Finanzkrisen.
- Was können wir planen? Hier sind die nächsten strategischen Schritte bereits geklärt. In kurzen Iterationen nähern Sie sich Ihrem Ziel.

Setzen Sie sich ehrgeizige Ziele und entwickeln Sie einen agilen Strategieprozess.

Eignen Sie sich ein Mindset an, das davon ausgeht, dass Sie in zehn Jahren zehnmal so leistungsfähig werden. Setzen Sie sich ehrgeizige Ziele und steuern Sie unbeirrbar darauf zu. Lassen Sie sich nicht vom

Weg abbringen – weder von Pessimisten noch von Fehlschlägen. Mit Ihren Gedanken und Handlungen können Sie die Wirklichkeit schaffen, die Sie anstreben.

„Schaffen Sie sich und Ihrer Organisation die Realität, die Sie sich langfristig wünschen.“

Erarbeiten Sie auch neue Strategieprozesse. Eine zukunftsfähige Organisation benötigt eine Strategie, die den Ist-Zustand berücksichtigt. Analysieren Sie, wo sich Ihr Unternehmen gerade befindet und wie es bis an diesen Punkt gekommen ist. Außerdem brauchen Sie eine Vorstellung davon, welchen Zustand Sie anstreben – vom Soll-Zustand. Der Weg vom Ist zum Soll ist Ihnen vielleicht teilweise bekannt. Für diesen Teil des Weges stellen Sie Regeln auf. Für den unbekannten Teil des Weges brauchen Sie Prinzipien. Entwickeln Sie einen agilen Strategieprozess: Aus Ihrer Vision leiten Sie strategische Initiativen ab, die Sie im nächsten Prozesszyklus, dem Sprint, bearbeiten. Listen Sie alle strategischen Aktivitäten in einem Backlog auf. In der Planungsphase planen Sie Aufgabenpakete und das Budget. Die Aufgaben halten Sie auf einem Kanban-Board fest. Als Nächstes folgt die Umsetzung. In regelmäßigen Stand-up-Meetings prüfen Sie den aktuellen Stand. Am Ende eines Sprints reflektieren Sie den abgelaufenen Zyklus inhaltlich.

Über den Autor

Roman P. Büchler berät Führungskräfte und Organisationen bei der Weiterentwicklung.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/44514)

<http://getab.li/44514>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).