

## Zukunftsfähige Führung "Welche Kompetenzen gewinnen perspektivisch an Bedeutung" Ein Workshop bei BarteltGLASBerlin

Am 02.11.2016 fand auf Initiative der Personal AG ein dreistündiger Workshop statt. Es versammelten sich zehn Führungskräfte aller Hierarchieebenen und Personalprofis aus fünf Unternehmen des UnternehmensNetzwerkes Motzener Straße e.V., um sich über aktuelle Führungsfragen auszutauschen. Hierzu erfolgte ein lockerer Einstieg und die Vorstellungsrunde



über Bildassoziationen von: „Leidenschaft, Bewegung, Change, Unbekanntes, schwieriger Aufstieg“ über „Kräfte, Motivation, Spitze, Ruhepol, Leichtigkeit, Entspanntheit“ zu „Aufgaben verteilen, über Wasser bleiben, hinterher laufen, gegen den Strom schwimmen.“ Damit waren alle bei dem komplexen Thema angekommen.

Anschließend wurde aus den herrschenden Megatrends wie z.B. Globalisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung, Gesundheit und Ressourcenknappheit relevante Personalmanagementtrends in den Unternehmen identifiziert: Erhöhung von Freiheitsgraden, Autonomie und Mitsprache der Mitarbeiter, flache Hierarchien und partnerschaftlicher Umgang. Dies erfordert eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Führungskräfte. „Was bedeutet optimale Führung?“ Konsens war Vertrauen zu schaffen. Der subjektiver Ansatz: „Ich gehe von mir aus, wie möchte ich behandelt werden?“ ist ein Schritt. Modelle der nächste. Das sind valide, wissenschaftliche Checklisten für den Unternehmenserfolg. So können aus dem bekannten 7S-Modell die weichen Faktoren gemeinsame Werte, Unternehmenskultur, Mitarbeiter und Kompetenzen hervorgehoben werden. Die erfolgswirksam den harten Faktoren Strategie, Struktur und Prozesse gegenüberstehen. Wolfgang Jetter ergänzt in seinem Buch „Performance Management“ die Bedeutung der Umsetzung im operativen Management, das Thema Talente, Innovationen und Kooperation.

Letztere wurde in der Runde aktiv gelebt. Es gab einen regen, offenen Gedanken- und Meinungsaustausch zu verschiedenen Führungsrollen. Das eigene Rollenrepertoire wurde analysiert und hinterfragt, um fehlende Rollen zu identifizieren. Diskutiert wurden beispielhaft „der Kritiker“. Vermieden werden sollte z.B. das Wörtchen „man“ stattdessen „ich“, „Sie“ „wir“ nutzen. Die Kundenperspektive nutzt offene Fragen: „Wie würden Sie das als Kunde bewerten?“ Tipp für den „Mobilisierer“ bei Veränderungen: Analyse und Ansprache der Multiplikatoren/ Revolutionäre unter den Mitarbeitern, um diese zu „Messengern“ zu machen. Der Stellenwert der persönlichen Kommunikation, des Gespräches sowie die Methode der kleinen Schritte, um Teilerfolge zu erringen können nicht oft genug betont werden.

Für über die Hälfte der Teilnehmenden war das Thema Konflikt relevant. Hier wurde auf die Methode der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg verwiesen: Giraffensprache (präzise, konstruktiv, respektvoll) statt Wolfsprache (laut und aggressiv). Die Zeit verging wie im Flug. Alle waren sich einig: „Es hat uns viel gebracht.“ „Es gibt konkrete erste Handlungsschritte.“ „Der Austausch war toll.“ „Es war sehr praxisnah.“ „Es hat Spaß gemacht.“ Vereinbart wurde ein Folgetermin zum Thema Umgang mit Konflikten im Januar 2017. Dankenswerterweise wird BarteltGlas wieder als Gastgeberin zur Verfügung stehen.

Ines Schulz-Bücher, Personal- und Organisationsentwicklerin [www.kommunikation-berlin.de](http://www.kommunikation-berlin.de)