

# Alles bleibt anders

*Viel ist darüber geschrieben worden, was alles nach der Pandemie in der Unternehmensführung anders wird. Vieles aber wird genauso wichtig bleiben wie bisher. Der Artikel gibt Hilfestellung, wohin die Reise im Leadership in den nächsten Jahren geht.*

VON VOLKMAR VÖLZKE

Es ist spannend zu beobachten, wie oft das «neue Normal» beschworen wird, so als ob es denn ein «altes Normal» je gegeben hätte. Gleich zu Beginn meine These: Es wird etwas neues Normales genauso wenig geben wie es etwas altes Normales gegeben hat. Aber vielleicht ist genau das auch schon bisher eines der grossen Missverständnisse in der Führung gewesen: die Suche nach dem einen besten Weg, der einen grossen Idee, nach dem Rezept für Erfolg.

Und wenn das bei Ihnen als Leser nicht so ist, dann mag dieses Gedankengut tief bei Ihren Leuten verankert sein. Es ist jedenfalls das Phänomen, dem ich in verschiedener Form immer wieder begegne: Wenn doch nur dieses oder jenes anders («besser») wäre, dann könnte ich viel mehr Leistung bringen. Das ist die Sehnsucht nach der idealen Umgebung.

Warum schreibe ich das zu Beginn? Nun, wer nach einem «neuen Normal» sucht – oder auch nur nach den entscheidenden Dingen, die man jetzt im Leadership ändern muss – übersieht bei der Suche leicht das Naheliegende: nämlich, dass fast alles, was jetzt wichtiger wird, auch vorher schon wichtig war. Nur konnte man es häufig übertünchen mit dem Mittelmass des Durchwurstelns in den Führungsetagen.

## Nach der Pandemie ist vor der Pandemie

Das mag brutal klingen, aber die Pandemie ist keineswegs überstanden, und wenn sie es ist, steht schon die nächste grosse Dis-

ruption in den Startlöchern. Also empfehle ich, sich lieber jetzt bereit dafür zu machen, dass es ein «Normal» nicht geben wird und die Illusion darüber sehr gefährlich ist.

Spannend ist ja zu schauen, dass die jeweils erfolgreichsten Unternehmen und Menschen schon immer ihre eigene Agenda definiert haben, so als ob es keinen «Standard» gäbe. Genau das macht sie erfolgreich. Ist das riskant? Klar! Erfordert es Mut? Ebenso! Braucht es eine starke Vision und den Blick nach vorne? Ganz sicher!

Und vor allem müssen Sie bereit sein, Gewohntes («Normales») ständig infrage zu stellen, um etwas Neues, etwas Aussergewöhnliches zu kreieren.

Heisst das, dass Sie Ihr Unternehmen oder Team ständig umkrempeln müssen? Keineswegs. Nur sollten Sie bereit sein, die Ziele und Vorgehensweisen laufend anzupassen (basierend auf einer starken Vision und Mission), und zwar gezielt statt zufällig.

## Was bleibt

Kommen wir also dazu, was bleiben wird als Fundament für Spitzenleistung (und was künftig unabdingbar für Ihren nachhaltigen Erfolg wird).

- **Strategische und operative Klarheit.** Es war schon immer so: Je klarer Sie selbst und das Leadership-Team in der Vision, der Strategie und den operativen Erwartungen sind, desto besser werden Sie die gesamte Mannschaft mitziehen und damit im Markt mehr Vorteile herausholen können. Das zieht sich durch bis in die Wahrnehmung durch die Kunden und potenzielle neue Arbeitskräfte.



Unklarheit bringt Unsicherheit, das hatte ich in meinem letzten Artikel im Organisator ausführlich betrachtet.

- **Die richtigen Leute an Bord.** Es wird zwar häufig vernachlässigt, war aber schon immer entscheidend für den unternehmerischen Erfolg: Mit den richtigen Leuten im Team geht es um ein Vielfaches leichter als mit einigen Indifferenten oder gar Bremsern. Nur tolerieren viele Führungskräfte erstaunlich lange die niedrigen Ansprüche und das negative Verhalten einzelner. Das war schon immer ein kritischer Aspekt im Leadership und wird es auch bleiben.
- **Führung über Ergebnisse statt Zeit.** Top-Leadership heisst, von seinen Leuten Resultate einzufordern – und nicht Zeit. Die Messung der Produktivität nach verbrauchter Zeit ist reines Schattenboxen. Die besten Teams haben schon immer den Fokus einzig auf Ergebnissen gehabt. Dazu braucht es Leadership, das dieses Denken fördert. An dieser Stelle gibt es noch so einigen Nachholbedarf in vielen Unternehmen.



Im «neuen Normal» wird vieles immer wichtiger. Nicht wenig davon war aber schon früher wichtig.

- **Hohe Produktivität im Leadership.** Das ist ein heisses Thema und wird oft völlig vernachlässigt: Wie produktiv ist Ihr Management? Die besten Leadership-Teams verbringen mehr Zeit mit produktiven Tätigkeiten (wozu Meetings nur selten gehören) als der Durchschnitt.
- **Hohe Ansprüche an sich selbst und andere.** Viele Führungspersonen haben deutlich zu niedrige Ansprüche an sich selbst und ihr Team. Mit anderen Worten: Mittelmass wird toleriert. Das Durchsetzen von hohen Ansprüchen bei sich selbst und im Team bleibt ein äusserst wichtiges Thema.
- **Volles Empowerment für die Mannschaft.** Auch hier hilft uns das Homeoffice: Eine Truppe von Topleuten remote zu führen, erfordert, dass diese die Möglichkeit sehen und wahrnehmen, Dinge selbstständig voranzutreiben, ohne sich laufend absichern zu müssen. Die Alternative wäre Befehl und Kontrolle – keine gute Idee.
- **Anpassungsfähigkeit als absolutes Muss.** Ja, die Welt wird sich immer schneller und immer weiter ändern. Wofür Sie früher vielleicht fünf Jahre Zeit hatten, müssen Sie jetzt in fünf Monaten schaffen. Die Implementierung von Video-Conferencing während der Pandemie war ein schönes Beispiel: Was die IT für die nächsten drei Jahre

### Was sich weiter ändern wird

- **Klare Kommunikation auf Topniveau.** Die neuen Erfordernisse an die Kommunikation während Lockdown und Homeoffice zeigten deutlich, dass die Bedeutung der Kommunikation weiter steigen wird. Diejenigen Leader, die Botschaften schnell und eindeutig an jeden Einzelnen liefern können und gegenseitigen Austausch – auch remote – sicherstellen, werden gewinnen.

### Autor

Volkmar Völzke ist Unternehmer, Autor, Berater, Coach, Veränderer.

> [www.volkmarvoelzke.ch](http://www.volkmarvoelzke.ch)

geplant hatte, musste nun in drei Wochen aufgesetzt werden – und meistens funktionierte das gut. Das wird auch mit anderen Themen so weitergehen.

- **Laufende Innovation in Geschäfts- und Arbeitsmodelle.** Ich wundere mich immer wieder, wie wenig gerade KMUs in neuen Geschäftsmodellen und neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit denken. Bisher mag das gereicht haben. Meine Prognose ist, dass Sie als Leader künftig in der Lage sein müssen, mit Ihrer Mannschaft neue Möglichkeiten, Geld am Markt zu verdienen, innerhalb weniger Monate umsetzen zu können.
- **Laufendes persönliches Wachstum jeder Führungsperson.** Auch bei diesem Thema konnte man bisher vielleicht auf Sparflamme agieren. Künftig wird die Schere zwischen denjenigen Führungspersonen, die auf Basis alter Erkenntnisse führen, zu denjenigen, die laufend dazulernen und neues Wissen gezielt anwenden, weiter auseinandergehen. Mit anderen Worten: starkes persönliches Wachstum jeder Führungsperson aus eigenem Antrieb wird zu einem absoluten Muss.

### Was also sollten Sie konkret tun?

Ich empfehle, dass Sie vor allem drei Dinge konkret vorantreiben:

1. Laufende Evaluation mit Ihrem Team, welche neuen Möglichkeiten es am Markt und bei der Interaktion als Team gibt.
2. Fokussierte Steigerung der Attraktivität am Arbeitsmarkt, damit Sie viel mehr Leute anziehen, die die oben genannten Änderungen bereits verinnerlicht haben.
3. Zügige weitere Steigerung der Leadership-Qualität im Hinblick auf die geschilderten Änderungen.

Wenn Sie die beschriebenen Punkte konsequent anwenden, können Sie Ihren Erfolg in den nächsten Jahren deutlich ausbauen – fast unabhängig davon, was uns alle noch überraschen wird in nächster Zeit.