

„Neue Methoden allein reichen heute nicht mehr“ Verändertes Selbstverständnis und neue Kultur sind gefordert

Interview mit Hans Dieter Wilms | Februar 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Hans Dieter Wilms, langjähriger Gesellschafter und erfahrener Management-Berater und Lehrtrainer der PROFESSIO GmbH, erklärt die neuen Führungsrollen. Er stellt Lösungen vor, wie Manager und Organisationen erfolgreicher mit den veränderten Gegebenheiten umgehen können. Denn nur mit neuen Buzzwords und Tools allein, ist das nicht zu meistern.

Welche Herausforderungen kommen aktuell auf Führungskräfte zu?

Wir leben heute in einer Welt zunehmender Komplexität und Geschwindigkeit. Hinzu kommen tiefgreifende Veränderungen durch die Digitalisierung. Firmen sind davon mit unterschiedlicher Intensität betroffen. Auch innerhalb einer Firma betrifft es einzelne Abteilungen stärker als andere. Die Organisation der Arbeit (über Strukturen und Prozesse) und das Führen von Mitarbeitern brauchen verändertes Handeln und ein neues Selbst- und Rollenverständnis.

Was heißt das konkret?

Traditionell beruhen die bewährten Managementinstrumente wesentlich auf Vorhersage und Kontrolle. Die bisher erfolgreichen Kontroll- und Steuerungsmechanismen kommen unter den immer komplexeren und dynamischeren Bedingungen jedoch an natürliche Grenzen. Sie müssen für heutige und künftige Organisationen neu definiert werden. Dies wird auf der individuellen Ebene meist als Verlust von Sicherheit und Orientierung erlebt. So greift man eher zu Altbewährtem, weil das scheinbar Sicherheit vermittelt. Man zögert, grundlegend andere und neue Methoden zu ergreifen. Und versagt sich so die Chance, aus Umwegen und Fehlern zu lernen, um darüber eine neue Sicherheit aufzubauen. Menschlich ist dies verständlich. Denn das starke Abrücken vom Vertrauten erfordert die Entwicklung eines neuen Selbstbewusstseins, ebenso wie ein neues Verständnis der eigenen Führungsrolle. Damit verbunden ist auch eine Neubestimmung von persönlichem Erfolg. Dies ist der schwierigere Teil insofern, als persönliche Entwicklung Zeit und Bereitschaft erfordert. Sie kann nicht zu einem bestimmten Datum "eingeführt" werden.

Welche Trends im Umgang mit diesen Herausforderungen sehen Sie?

Man beobachtet zurzeit eine Suche nach neuen Methoden, Tools und Programmen. Grundsätzlich ist das nicht falsch. Aber wenn diese neuen Ansätze wirksam sein sollen, müssen sie auch von einem anderen Selbstbewusstsein und Rollenverständnis als bisher getragen werden: "A fool with a tool is still a fool."! Dieser Aspekt scheint derzeit in der Literatur und in den Managementetagen der Zukunftsprediger noch unterschätzt zu werden. Derzeit beobachte ich häufig, das in Unternehmen mit "Buzzwords" („Schwarm“, „Agilität“, „Squad“, „Scrum“, u.a.) um sich geworfen wird, ohne dass diese Begriffe klar verstanden oder vermittelt sind. Auch fehlt mir oft eine realistische Einschätzung, an welcher Stelle einer Organisation, in welcher Weise, mit welchem Nutzen ein bestimmtes Verfahren Sinn macht oder einen nachweisbaren Mehrwert liefert. Das Beschwören dieser nicht ausreichend mit Bedeutung gefüllten Schlagworte löst bei Mitarbeitern zunehmend Unlust und Abwehr aus. Das entzieht dann den -grundsätzlich richtigen- Vorhaben die Gefolgschaft. Hier kommt der sinnstiftenden und begleitenden Kommunikation eine wichtige Rolle zu.

„Neue Methoden allein reichen heute nicht mehr“ Verändertes Selbstverständnis und neue Kultur sind gefordert

Interview mit Hans Dieter Wilms | Februar 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Welche „Patentlösungen“ zeigen sich?

Patentlösungen wird es dazu nicht geben. Stattdessen braucht es mehr Mut, zu probieren und aus Fehlern und Sackgassen zu lernen. Dies hat -wie gesagt- auf der individuellen Ebene mit der Haltung und einem veränderten Selbstverständnis als Führungskraft zu tun. Auf der kollektiven, also der organisationalen Ebene, wird auch eine andere Führungs- und Unternehmenskultur zu entwickeln sein. Dies ist nötig, weil jede Veränderung und Herausforderung der Kultur zunächst mit bewährten "Erfolgsmustern" der Vergangenheit begegnet wird. Dies hilft jedoch bei Paradigmenwechseln und "Game Changern" nicht dauerhaft weiter.

Mit welchen Angeboten geht PROFESSIO auf diese Herausforderungen ein?

Wir arbeiten seit 20 Jahren in den Feldern Organisationsentwicklung, Kulturentwicklung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung. Im Rahmen der **PROFESSIO-Akademie** bereiten wir Coaches und Berater darauf vor, Organisationen und Führungskräfte bei den kommenden Herausforderungen gut zu unterstützen. Im Rahmen unserer **Leadership-Akademie – sie ist Teil des PROFESSIO Consulting Angebotes** – arbeiten wir mit Führungskräften direkt. Wir vermitteln ihnen Modelle und persönliches Rüstzeug, um für zukünftige, veränderte Führungsrollen gewappnet zu sein. Die Manager und Führungskräfte erhalten hier wichtige Orientierungslandkarten über Management und Führung, natürlich auch den Überblick über die gegenwärtigen beschriebenen Zukunftstrends und den dazu empfohlenen Ansätzen. All dies kann mit anderen Führungskräften und deren Erfahrungen aus deren Alltag unmittelbar verglichen und eingeschätzt werden.

Welche Ausbildung bietet PROFESSIO speziell für Berater in der VUKA-Welt?

Zum Beispiel vermitteln wir Beratern, wie sie notwendige Veränderungsprozesse planen und begleiten können, unter Beachtung einer stimmigen Verbindung von passenden Strukturen, Prozessen und der Unternehmenskultur. Gerade im momentanen Trend hin zu leeren Worthülsen, wollen wir die Fähigkeit der Berater fördern hinsichtlich:

- klarer Situationsdiagnose,
- solidem Verständnis von Konzepten und Ansätzen (vor allem auch bei den neuen, "trendigen" Ansätzen),
- sinnvoller und begründeter Change Architektur,
- guter Dramaturgie und Begleitung der Veränderungsprozesse.

Dies erfolgt beispielsweise in maßgeschneiderten Kursen von PROFESSIO Consult im **Change Management**.

Wie können sich Coaches für die neuen Herausforderungen wappnen?

Indem sie unsere **PROFESSIO Ausbildung im Coaching** absolvieren. Wir legen zusätzlichen und besonderen Wert darauf, die künftigen Coaches zu sensibilisieren und zu befähigen, Führungskräfte gerade auch auf deren Weg zu einem neuen Führungs- und Selbstverständnis zu unterstützen. Das hilft ihnen, den kommenden Anforderungen an Management und Mitarbeiterführung in den Organisationen von morgen zu begegnen.

„Neue Methoden allein reichen heute nicht mehr“ Verändertes Selbstverständnis und neue Kultur sind gefordert

Interview mit Hans Dieter Wilms | Februar 2017



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Bei welchen Angeboten wirken Sie als PROFESSIO-Lehrtrainer und -Berater?

Eines meiner PROFESSIO-Angebote ist zum Beispiel die Entwicklung von Leitungsteams, die wir sowohl im Rahmen der PROFESSIO-Akademie als auch auf Wunsch inhouse bei den Kunden vor Ort durchführen. Das heißt, entweder ich führe die Teamentwicklung beim Kunden durch, oder ich befähige interne und externe Berater einer Organisation im Rahmen einer Weiterbildung, es zu tun. In der **Teamentwicklung** geht es nicht nur um die Entwicklung eines leistungsstarken, geschlossenen Leitungsteams. Die Frage, wie man als ein geschlossenes Team Transformationsprozesse in der eigenen Organisation vermittelt, begleitet und durch möglichst in sich stimmige Kommunikation auf inspirierende Weise den Mitarbeitern nahebringt, spielt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle. Desweiteren führe ich als Lehrtrainer das Curriculum **Coaching 2** in der PROFESSIO-Akademie durch. Ich beteilige mich ebenfalls am **PROFESSIO Master Curriculum**. Ich freue mich auf die weitere intensive Arbeit mit unseren Kunden, gerade auch mit den Fragestellungen zu den neuen Führungsrollen.

Über den Autor:



Hans Dieter Wilms

Dipl.-Psychologe, Transaktionsanalytiker. Ausbildungen in Gruppendynamik, Gesprächstherapie, Gestalttherapie, systemischer Beratung und Organisationsentwicklung. Zertifiziert für I-E-Profil™. Zunächst als Psychotherapeut/Supervisor tätig, danach Leiter Managementtraining und Director Management Development in einem Konzern. Aktuell tätig als Lehrtrainer, Organisationsentwickler und Coach. Gesellschafter der PROFESSIO GmbH.

E-Mail: hd.wilms@professio.de