

Forbes

A portrait of Donald Trump, the 45th President of the United States, sitting at a dark wooden desk. He is wearing a dark blue suit, a white shirt, and a blue patterned tie. His hands are clasped together on the desk. He has a serious expression and is looking directly at the camera. An American flag pin is visible on his lapel.

Forbes

DEUTSCHSPRACHIGE AUSGABE

NOV 17

VERLAGSPOSTAMT 1010 WIEN P.B. 8,50 €

UM JEDEN PREIS

Auch als Präsident will Donald Trump nur eines:
Gewinnen – egal wie.



Leadership in der „Vierten Industriellen Revolution“

Kürzlich erzählte mir ein Vorstandsmitglied eines Großkonzerns von der negativen Kultur in seinem Unternehmen. Er hatte die Hoffnung, der neue CEO würde eine Kulturveränderung bewirken. Doch was hat er selbst in den vergangenen Jahren zur Verbesserung der Unternehmenskultur beigetragen? Seine Antwort: „Ich kann nichts tun – ich bin nicht der CEO.“



CARSTEN SUDHOFF

Mitglied der Geschäftsleitung
von Rundstedt Schweiz AG

Vielen von uns ist inzwischen klar geworden, dass unsere Entscheidungsträger (Leader) vor gravierenden Problemen stehen. Diese reichen von Fragestellungen im Bereich der Jugendarbeitslosigkeit über die Euro-Rettung oder den Klimawandel hin zu Digitalisierung und künstlicher Intelligenz.

Unsere Leader sind gefordert, wirtschaftlich und gesellschaftlich nachhaltige Lösungsansätze zu finden. Und das besser heute als morgen – auch, wenn diese unterschiedlichen Anforderungen durch steigende Komplexität, Probleminterdependenzen und die Fragmentierung von Interessengruppen erschwert werden.

Das schwierige Umfeld darf aber keine Entschuldigung für die vielen Beispiele in der jüngsten Vergangenheit sein, bei denen Leader gar nicht oder nicht ausreichend gehandelt haben. Dadurch wurden Probleme lediglich verschoben oder verdeckt – oder kreierten gar neue Herausforderungen.

Unsere Leader stehen also vor teilweise epochalen Problemen. Sie werden von allen Seiten beobachtet, ihre Leistung wird in den sozialen Medien minutiös seziert und bewertet. Manch einer mag sich einer voreiligen Kritik hingeben und einzelne Leader – oder pauschal alle Leader – als zu zaghaft, überfordert oder unfähig bezeichnen.

Aber mal ganz ehrlich: Kann denn der Einzelne überhaupt noch den Überblick behalten bei der Fülle an

Themen und der Komplexität der verschiedenen Anforderungen, die an ihn oder sie gestellt werden? Ganz egal, ob CEO oder nicht?

Sollten einzelne Leader aber tatsächlich nicht mehr in der Lage sein, die komplexen Probleme unserer neuen Realität alleine zu lösen – wie können dann die notwendigen Fähigkeiten entwickelt werden? Wie können andere Personen sie unterstützen? Auch Personen, die sich heute gar nicht als „Leader“ sehen?

”

Vielen von uns ist inzwischen klar geworden, dass unsere Entscheidungsträger vor gravierenden Problemen stehen.

Bei der Weiterentwicklung des Themas „Leadership“ stehen drei miteinander verschränkte Themengebiete im Vordergrund:

1. Koalition: Die „Vierte Industrielle Revolution“ verbindet die physikalische, digitale und biologische Welt. Neben vielen offenen Fragen bietet sie aber auch die einzigartige Chance, Koalitionen zu bilden, um neue Lösungsansätze, neue Produkte oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Einige Branchen weisen interessante Beispiele neuartiger Kongruenz auf. So schlossen sich Technologiehersteller und Vertreter der Gesundheitsbranche zusammen, um sogenannte „Wearables“ zu entwickeln – Uhren, die ihrem Träger helfen, fit zu bleiben.

Andere Beispiele zeigen sich in der Automobilbranche, die mit Versicherungsunternehmen koalitiert, um dem Fahrer eine auf seine Fahrweise angepasste Polizza anzubieten. Diese neuartigen Produkte und

Dienstleistungen verlangen von den Mitarbeitern und Entscheidungsträgern ein hohes Maß an systemischem Denken sowie eine Bereitschaft, Mehrwert nicht nur im eigenen Profit zu suchen. Denn alleine ist es keinem Unternehmen möglich, diese neuen Produkte am Markt zu platzieren.

Andere Koalitionen sind beim gemeinsamen Aufbau von Talent-Netzwerken möglich. Es wird davon ausgegangen, dass 65 Prozent der heutigen Grundschüler einmal einen Job haben werden, der heute noch nicht existiert („The Future of Jobs“, WEF, 2016). Einige Kompetenzen, wie etwa Analysefähigkeit oder komplexes Problemlösen, werden in Zukunft immer relevanter. Auf der anderen Seite ist heute schon erkennbar, dass die kommende Generation nicht ihr ganzes Berufsleben beim gleichen Arbeitgeber verbringen will. So ergibt sich die Möglichkeit, dass einzelne Unternehmen oder Branchen zusammenarbeiten, um Talente gemeinsam zu fördern – auch, wenn dies dann nicht nur einzelnen Organisationen hilft.

2. Kommunikation: Heute gelangt alles in irgendeiner Weise über die sozialen Medien an die Öffentlichkeit. Diese neuartige Transparenz bringt gewisse Risiken, ein gehöriges Maß an Unsicherheit oder Unwohlsein sowie das Verschmelzen des professionellen und des privaten „Ich“ mit sich. Doch sie ermöglicht gleichzeitig eine direkte und unverfälschte Kommunikation zwischen dem Sender und seinem Publikum. Diese direkte Verbindung gibt dem Einzelnen – Leader oder nicht – die Möglichkeit, sich selbst einem überregionalen Publikum vorzustellen, die eigenen Beweggründe zu erklären und andere zum Mitmachen zu motivieren.

Gleichzeitig fördert und fordert diese neue Kommunikationsplattform auch das Auseinandersetzen mit der eigenen Authentizität, Verwundbarkeit und Offenheit. Aber Achtung: Schöne Worte alleine reichen nicht aus. Wenn das soziale Netzwerk die entsprechenden Taten vermisst, kann sich ganz schnell auch der Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit einstellen.

3. Emotion: Nicht nur Führungskräften ist die Welt des Rationalen besser bekannt als die Welt des Emotionalen. Kein Wunder, denn die Welt der Emotionen wird in Schulen oder Universitäten kaum unterrichtet. Das Gegenteil ist eher der Fall, denn den Kindern wird schon früh beigebracht, sich Problemen logisch, strukturiert und mit möglichst wenig Gefühl oder Fantasie anzunähern. Diese Fokussierung auf das Rationale entpuppt sich allerdings als eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Sackgasse, denn sie erschwert es dem Menschen, das eigene Ego zum Wohl der Gruppe zurückzustellen.

Zudem haben wir Schwierigkeiten, mit eigenen Ängsten umzugehen und andere Menschen zu lesen und zu inspirieren. Die unterdrückten emotionalen Fähigkeiten

führen häufig dazu, dass sich Risikobereitschaft, Innovationskraft und Unternehmertum nicht richtig entwickeln. So werden wichtige Impulse nie freigesetzt und fehlen den Organisationen und der Gesellschaft. Dabei liegt die Steigerung der emotionalen Intelligenz – anders als bei der herkömmlichen Intelligenz – durchaus im Bereich des Möglichen. Durch Training, Reflexion und gegenseitige Unterstützung lassen sich im emotionalen Bereich deutliche Verbesserungen erreichen.

Das zu Beginn dieses Textes vorgestellte Vorstandsmitglied litt offensichtlich unter der Kultur seiner eigenen Organisation – traute sich die Lösungskompetenz aber selbst nicht zu. Eine engere Verbindung zu seinem emotionalen Selbst, der Aufbau einer „Koalition der Willigen“ sowie eine klare Kommunikation hätten aber auch ihm die Möglichkeit gegeben, sein Umfeld für sich und andere zu verbessern. Die gute Nachricht: Wir alle haben genau diese Möglichkeit. Wir müssen sie nur nutzen wollen. **F**

CARSTEN SUDHOFF

Carsten Sudhoff (48) ist Mitglied der Geschäftsleitung des Outplacement-Anbieters von Rundstedt Schweiz AG. In dieser Funktion berät er Führungskräfte bei der Karriereentwicklung und baut zudem ein neues Geschäftsfeld im B2C-Bereich auf.

Sudhoff studierte in Paris Betriebs- und Volkswirtschaft und absolvierte ein MBA-Studium an der HEC Paris. Er begann seine Karriere bei der Daimler AG, wo er über die Bereiche Logistik und Controlling zu Human Resources wechselte. Er übernahm die Leitung des HR-Bereichs für den asiatischen Markt. Anschließend wechselte er als Chief HR Officer zum World Economic Forum (WEF), wo er unter anderem eine Denkfabrik für neue Führungsmodelle leitete.

2013 gründete er zudem das Social-for-Profit-Startup „CircularSociety“, das Unternehmen bei der Entwicklung wirtschaftlich nachhaltiger Führungs- und Kooperationsansätze unterstützt und im Bereich Jugendarbeitslosigkeit neue Lösungsansätze umsetzt.