



## Change im Führungskontext.

**Wie sich die Anforderungen an Unternehmen, sowie ihre Führungspersönlichkeiten verändern und welche Auswirkung das auf die Umsetzung von Operational Excellence hat.**

**Ein Artikel von Marie Kastens.**

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen und ihre Führungskräfte grundlegend gewandelt. Sowohl globale Veränderungsbewegungen wie die Digitalisierung, der demografische Wandel als auch rasante technologische Fortschritte, stellen Unternehmen vor enorme Herausforderungen.

Dazu gehört insbesondere die Verbreitung künstlicher Intelligenz, als auch die Präsenz geopolitischer Konflikte, konjunktureller Schwierigkeiten und die steigende Komplexität. Diese Entwicklungen fordern neue Modelle und Strukturen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

» **Führungskräfte müssen sich in einer Welt behaupten, die von Unsicherheiten und Disruptionen geprägt ist.**

Die zentrale Frage dabei ist, wie Führungsstile in diesem volatilen Kontext gestaltet und angepasst werden können.

**Die neuen Herausforderungen an Führungskräfte.**

Die traditionelle, hierarchische Führung, die überwiegend auf Kontrolle und Anweisung setzt, ist zunehmend überholt. An ihre Stelle tritt ein Führungskonzept, das auf Flexibilität, Empathie und Resilienz aufbaut. Laut einer Studie des Harvard Business Review haben Unternehmen, die sich flexibel und agil aufstellen, eine signifikant höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, insbesondere in unsicheren Zeiten.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, Veränderungen nicht nur zu erkennen, sondern diese proaktiv zu gestalten. Die Fähigkeit, Transformationen zu managen, ist heute eine Schlüsselkompetenz. Eine partizipative Führung, die auf Vertrauen und Selbstverantwortung setzt, gewinnt an Bedeutung. Der Umgang mit Unsicherheiten und die Förderung von Innovation sind entscheidende Faktoren, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.



**Der Wandel der Unternehmenskultur.**

Mit der Veränderung des Führungsverständnisses geht auch ein Wandel in der Unternehmenskultur einher. Laut Edgar Schein, einem Forscher im Bereich der Organisationskultur, ist die Kultur eines Unternehmens der Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. In einer sich schnell verändernden Welt braucht es Führungskräfte, die kontinuierliches Lernen und Experimentieren fördern.

» **Fehler dürfen nicht mehr als Schwäche angesehen werden, sondern als Chance, sich weiterzuentwickeln.**

Führungskräfte müssen in der Lage sein, eine solche Kultur zu etablieren und zu pflegen. Das erfordert Mut, Offenheit und die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Laut einer Studie des Frauen-

hofer-Instituts wird die Fähigkeit zur aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur zunehmend als wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet.

Führungskräfte, die es schaffen, ihre Mitarbeiter:innen zu inspirieren und in den Wandel einzubinden, können langfristig die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens stärken.

### **Die Rolle von Resilienz, Flexibilität und Empathie.**

In der modernen Führung ist Resilienz – die Fähigkeit, auf Rückschläge und Krisen mit Ruhe und Rationalität zu reagieren – eine der zentralen Kompetenzen. Modelle wie VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) oder BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) eignen sich gut, um die Herausforderungen der heutigen Zeit zu beschreiben. Unternehmen, die resilient sind, können nicht nur besser auf diese Herausforderungen reagieren, sondern sind auch schneller bei der Bewältigung äußerer Veränderungen und Krisen.

### **» Resiliente Führungskräfte erkennen mögliche Risiken frühzeitig und schaffen Strukturen, die es ermöglichen, trotz Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben.**

Flexibilität geht gewissermaßen mit der bereits angesprochenen Resilienz einher, da nur derjenige eine Krisensituation erfolgreich managen kann, der in der Lage ist, flexibel auf neue Umfeldverhältnisse zu reagieren. Dabei erstreckt sich der Begriff der Flexibilität über ein deutlich breiteres Spektrum als die bloße Reaktionsfähigkeit im unternehmerischen Kontext. Spätestens seit der Pandemie sind flexible Arbeitszeitmodelle fester Bestandteil moderner Führungskulturen und gehören laut einer Stepstone Umfrage für die Generation Z zu den priorisierten Gesichtspunkten bei der Wahl des Arbeitgebers.

Ebenfalls anzuführen ist die Fähigkeit zur Empathie bei Führungskräften. Mitarbeitende und ihre Bedürfnisse zu verstehen, Teams als homogene Einheit zu formen und sich selbst in ein Gefüge der Wertschöpfung einzureihen sind nur einige Aufgaben, die ein hohes Maß an Empathie und emotionaler Intelligenz erfordern.

### **Führungsstiltransformation als Treiber von Operational Excellence.**

Inwiefern korreliert das Thema Führungskultur mit der Implementierung von Operational Excellence im gesamten Unternehmen?

Die Personalführung und Unternehmensstrategie sind wesentliche Säulen des Gesamterfolges, weshalb sie eine hohe Relevanz bei der Erreichung von Operational Excellence einnehmen.

### **» Die Anpassung der Produktstrategie, eine Neuausrichtung des Supply Chain Managements oder die systematische Effizienzsteigerung operativer Prozesse erfordern allesamt eine eingespielte und befähigende Führungskultur, die in der Lage ist, jeden einzelnen Teil dieser Wirkungskette besser zu machen.**

Somit ist die Verankerung von Operational Excellence innerhalb des Unternehmens keineswegs ein einmalig durchzuführender Transformationsprozess, sondern vielmehr die Freisetzung von Potenzialen durch betroffene Führungskräfte, um zukünftige Erfolge zu ermöglichen.

Dasselbe bestätigt auch eine Studie der „Business Transformation & Operational Excellence Awards“, in der es unter anderem heißt, keine nachhaltige Transformation zu Operational Excellence in allen Unternehmensbereichen könne ohne ein dafür geeignetes Managementteam erfolgen.





## Fazit.

### Der Umgang mit Veränderung - zentrale Führungsaufgabe.

Der Wandel im Führungskontext ist eng mit den Veränderungen in der Arbeitswelt und globalen Disruptionen verbunden. Führungskräfte stehen heute vor der Herausforderung, in einer unsicheren und dynamischen Umwelt handlungsfähig zu bleiben. Sie müssen in der Lage sein, Unternehmen so zu gestalten, dass diese auf plötzliche Veränderungen reagieren und nachhaltige Erfolge in einer weiten Konkurrenzlandschaft erzielen können. Eine moderne Führung setzt auf Empathie, Vertrauen und die Fähigkeit, eine Kultur des kontinuierlichen Anpassens zu etablieren.

» **Der Umgang mit Veränderung ist längst zu einer zentralen Führungsaufgabe geworden, die über den langfristigen Erfolg von Unternehmen entscheidet und sich auf ihre operationale Performance auswirkt.**

### Über Lischke Consulting.

1998 gegründet, ist Lischke Consulting spezialisiert auf die Prozessoptimierung in der Auftragsabwicklung und die Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse – wir beraten produzierende Unternehmen im industriellen Umfeld. Wir transformieren im Sinne unserer Kunden maßgeschneiderte und messbare Ziele in operativen Prozessen und Strukturen. Dabei legen wir unseren Fokus auf die Akzeptanz und gelebte Veränderungen - um Unternehmen noch erfolgreicher zu machen.



+49 (0) 40 378557 - 0



[www.lischke.com](http://www.lischke.com)

Lischke Consulting GmbH  
Kajen 10  
20459 Hamburg

**LISCHKE**  
**CONSULTING**  
The Power of Excellence



Ein Artikel von  
**Marie Kastens, Beraterin.**

### Ihre Ansprechpartnerin.

**Marie Kastens, Beraterin.**

Mobil: +49 (0) 151 16 16 7671  
[marie.kastens@lischke.com](mailto:marie.kastens@lischke.com)