

«Wir können Führung nicht digitalisieren»



Nicole Brandes im Interview

Wie führt man ein Unternehmen in die Energiezukunft? Welche Innovationen aus Wirtschaft und Forschung werden dabei massgebend sein? Wie verändern sich Führungsaufgaben in unbeständigen Zeiten? Die Reise in die Energiezukunft hat längst begonnen. Sie ist abenteuerlich und turbulent, aber auch aufregend und mitreissend. Wie in einem Flugzeug bedarf es nicht nur der modernsten Technik, um sicher ans Ziel zu kommen. Es braucht Menschen, Piloten, die das Flugzeug steuern, es mit den richtigen Instrumenten zu navigieren wissen. Am BKW Business Talk vom 14. November 2017 gab es spannende Einblicke ins Cockpit dieses Langstreckenflugs. Management Coach Nicole Brandes über die Anforderungen an die Führungscrowd.



Nicole Brandes, was raten Sie einem Unternehmen wie der BKW, um den fundamentalen Wandel in ihrer Branche erfolgreich zu meistern?

Wir erleben auch im Energiesektor einen gigantischen Shift, der von zahlreichen Megatrends beeinflusst wird. Dazu gibt es unterschiedlichste Zukunftsszenarien. Welche richtig sind, wissen wir nicht. Aber wir wissen, was den Wandel vorantreibt. Entsprechend ist es wichtig, sich intensiv damit zu beschäftigen. Es geht nicht darum zu überlegen, ob man transformiert – sondern wie. Ausserdem bringt Wandel immer Unsicherheit. Führungskräfte sind also gefordert, ihre Mitarbeitenden auf dieser Reise ins Neue und Ungewisse gut einzubinden. Mitarbeitende folgen heute nur noch, wenn sie wollen – nicht, wenn sie müssen.

«Führungskräfte sind an allen Fronten heftig gefordert. Sie müssen regelrechte Superhelden sein.»

Was brauchen unsere Unternehmen in einer globalisierten Welt, um langfristig erfolgreich zu sein?

Wir leben in bemerkenswerten Zeiten und das benötigt eine bemerkenswerte Führung: Eine starke Führung, die nicht nur Wandel sagt, sondern tut. Sich auf den Wandel einlässt, den Mut hat, das Unmögliche zu denken und eine Kultur des ewigen Entdeckens und des evolutionären Lernens schafft. Es braucht Querdenker und Weise, die entscheiden, welcher Teil des Alten bestehen bleibt und wo das Neue gefördert werden soll. Und sie brauchen nicht nur ausgezeichnete People-Skills, um eine hyperdiverse Taskforce zu führen, sondern müssen auch Strukturen schaffen, in denen Mitarbeiter sich miteinander vernetzen können. Dadurch können Unternehmen schneller, schlauer und wendiger am Markt agieren. Führungskräfte sind also an allen Fronten heftig gefordert. Sie müssen regelrechte Superhelden sein.

Welche konkreten Fähigkeiten sind von Führungskräften gefragt – gerade, wenn wir als Netzwerke zusammenarbeiten und Holocracy die neue Unternehmensstruktur wird?

Die Organisationsform ist immer nur ein Werkzeug. Sie soll den Rahmen bilden, in dem Mitarbeiter sich wohl fühlen und ihre Fähigkeiten voll entfalten können. Wir haben durch technologische Entwicklungen und soziodemografische Veränderungen eine Verschiebung der Macht vom Anbieter zum Kunden oder vom Management zum Mitarbeitenden. Das

bedeutet, dass sich Führungskräfte und Marketingexperten mehr um das Menschliche kümmern müssen und die Menschen über ihre Bedürfnisse abholen. Im Kampf um Talente gilt es heute, Mitarbeitern Verantwortung zu überlassen. Komplexität ist die grösste Herausforderung, die wir heute zu bewältigen haben. Wir können die Zukunft nicht mehr alleine schultern. Wir brauchen die Weisheit der Vielfalt, nämlich unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen, Weltbilder. Dabei kann es leicht zu Werte-Clashes kommen. Einander in dem Kontext zu verstehen und miteinander vorwärts zu gehen ist das, was ich die Wir-Intelligenz nenne.

Welche Fähigkeiten braucht es in einem Zeitalter, in dem die künstliche Intelligenz uns Arbeiten abnimmt?

Alles, was Roboter nicht können: zum Beispiel das, was wir als gesunden Menschenverstand bezeichnen. Wenn wir Berufe betrachten, dann gehört die Zukunft den «Top-Geistesarbeitern» wie Führungskräften, Ärzten, Architekten und Software-Entwicklern, weil künstliche Intelligenz noch nicht Kontext herstellen und kreativ Denken kann. Aber auch Jobs, die sich mit Menschen beschäftigen wie Lehrer und Krankenpfleger, bleiben gefragt. Roboter werden das Handwerk von Köchen oder Friseuren nicht ersetzen, sondern ihnen helfen. Mehrere Jobs gleichzeitig zu jonglieren ist nichts Ungewöhnliches: Neben unserer Haupttätigkeit vermieten wir ein Zimmer oder kochen für ein Food-Start-up. Die beruflichen Anforderungen steigen, Neugier und lebenslanges Lernen sind die Erfolgsfaktoren.

«Softskills sind die harte Währung der Zukunft. Und Profit ist das Blut in den Adern einer Organisation – Träume sind jedoch das Herz und treiben uns an.»

Was differenziert uns langfristig?

Computer können nicht träumen, aber wir Menschen schon. Wir können Spass an der Arbeit haben und diesen anderen vermitteln. Wir können lieben, Empathie empfinden und deshalb Menschen besser führen, sie mit unserer Energie anstecken und begeistern und ein Gefühl der Gemeinschaft herstellen. Und wie weit wir mit der Technologie im Ethischen gehen, das können Roboter auch nicht beurteilen. Softskills sind die harte Währung der Zukunft. Und Profit ist das Blut in den Adern einer Organisation – Träume sind jedoch das Herz und treiben uns an.

Was hat Sie persönlich in Ihrer Entwicklung besonders geprägt?

Vieles! Zum einen meine Mutter. Wir hatten materiell absolut nichts. Aber sie hat meinen enormen Vorwärtsdrang auf vielfältige Weise gefördert. Ich hatte bereits als kleines Kind einen unstillbaren Wissensdurst und klare Vorstellungen, dass mein Leben grossartig sein wird. Nicht im Sinn von Erfolg und Geld, sondern von lebendig, erfüllend, vielschichtig, abenteuerlich. Zum anderen meine Arbeit mit High Performern: Ich hatte das Privileg, während 15 Jahren mit einigen der erfolgreichsten Unternehmern der Welt zu arbeiten. Ich habe verstanden, dass herausragende Führung nicht bedeutet, Prozesse zu optimieren, sondern die Fähigkeit ist, Menschen zu bewegen – und dass dies bei sich selbst beginnt. Wir können Führung und Selbstkompetenz nicht digitalisieren.

Gibt es universalgültige Werte?

Ja. Im Wesentlichen haben wir Menschen überall auf der Welt die gleichen Werte, auch wenn wir uns dessen oft nicht bewusst sind. Familie, Freundschaft, Treue oder Loyalität beispielsweise. Was uns unterscheidet sind die kulturellen Vorgaben, wie wir sie leben sollen. Menschen brauchen zum Überleben nicht irgendeine, sondern eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Umwelt. Dazu gehört auch, dass sie ihre Werte kennen und leben. Die Zukunft gehört denen, die Menschen in ihren Grundbedürfnissen wie Geborgenheit, Anerkennung, Sinn, Mitgefühl und Liebe erreichen.

«Menschen, die einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, sind leistungsfähiger, kreativer und effizienter.»

Den Sinn in der Arbeit sehen – glücklich sein. Können wir es uns in Krisenzeiten erlauben, nach diesem Muster zu funktionieren oder werden wir von der Konkurrenz überholt?

Glücklich zu sein ist das wichtigste Ziel der Menschen überall auf der Welt. Und eine sinnvolle Arbeit ist einer der wichtigsten Bestandteile davon. Aber was ist sinnvolle Arbeit? Das ist eine komplexe Frage im Zeitalter des Wandels im Megaformat mit Technologisierung, Automatisierung und soziodemografischen Veränderungen. Fest steht, dass der Erfolg eines Unternehmens wesentlich davon abhängt, wie gut sich Mitarbeitende mit ihrer Arbeit identifizieren. Menschen, die einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, sind leistungsfähiger, kreativer und effizienter.

Lösungen für eine lebenswerte Zukunft – so lautet die Mission der BKW. Wie würden Sie diese interpretieren?

Organisationen wie die BKW, die am Puls des Wandels ganz vorne sind, haben meines Erachtens nicht nur einen wirtschaftlichen, sondern mehr denn je auch einen gesellschaftspolitischen Auftrag. Sie müssen sich nicht nur fragen: wie werden wir künftig leben? Sondern vor allem: Wie wollen wir leben? Und: was können wir zu einem besseren menschlichen Dasein beitragen? Die BKW trifft mit ihrer Lösung genau den Nerv der Zeit und geht mit ihrer Mission voraus in Richtung Zukunft.



Nicole Brandes ist internationaler Managementcoach, Autorin und Denkerin der Zukunft im Business. Sie coacht Führungskräfte, entwickelt Leadership 4.0 Programme und hält international Vorträge für globale Unternehmen aller Branchen.

[Mehr zu Nicole Brandes](#)

Dieser Artikel ist auf blog.bkw.ch erschienen