

Unternehmensführung

Warum «New Leadership» kollektive Führung bedeutet

Vielen Führungskräften fällt das Loslassen traditioneller Führungsaufgaben schwer – unter anderem, weil sie einen Kontrollverlust hierdurch befürchten. Doch wenn Unternehmen ihre Agilität erhöhen möchten, führt kein Weg daran vorbei.

› Christoph Bauer

Führung war schon immer ein Prozess zwischen Menschen, denn Führungskräfte sind nur so lange Führungskräfte, wie andere Menschen ihnen und ihren Ideen folgen. Dabei verändern sich jedoch die Rahmenbedingungen, in denen sich dieser Führungsprozess vollzieht.

So werden zum Beispiel in der modernen, von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt die Unternehmen und mit ihnen ihre Bereiche in immer kürzeren Zeitabständen mit neuen Herausforderungen konfrontiert – zum Beispiel,

- › weil sich wie in der Corona-Zeit die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und damit auch Kundenwünsche und -bedürfnisse radikal wandeln oder
- › weil neue Technologien ganz neue Problemlösungen sowie Formen der Marktbearbeitung möglich machen.

Mitarbeiter ermächtigen

Für die Unternehmen bedeutet dies: Sie müssen heute viel agiler als früher am Markt agieren. Und für ihre Führungskräfte? Sie können ihren Mitarbeitern heute seltener sagen: «Tue dies und das,

dann haben wir Erfolg.» Stattdessen müssen sie stärker auf deren Loyalität und Kompetenz vertrauen und diese sozusagen in die Handlungsfreiheit entlassen, damit sie selbst, alleine oder mit Kollegen, die erforderlichen «Problemlösungen» entwickeln können.

Dies ist auch vor dem Hintergrund nötig, dass heute in den meisten Unternehmen zumindest deren Kernleistungen – auch im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und Globalisierung – in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Deshalb verlieren die Bereichsgrenzen an Bedeutung. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie haben nicht mehr auf alle am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen aufgrund ihrer hierarchischen Position einen unmittelbaren Zugriff. Sie müssen vielmehr, wenn sie die gewünschte Wirkung erzielen möchten, ausser ihren eigenen Mitarbeiter auch viele Personen als aktive Mitstreiter gewinnen, bei denen sie keine formale Führungsmacht haben – so zum Beispiel

- › ihre (Führungs-)Kollegen in den Bereichen, mit denen ihr Bereich kooperiert, und

- › interne oder externe Dienstleister, auf deren Unterstützung sie angewiesen sind.

Ihre Netzwerkpartner müssen sich sozusagen wie ihre Mitarbeiter als (Mit-) Verantwortliche für die Zielerreichung verstehen und situations- und bedarfsabhängig auch mal die Führungsrolle übernehmen. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie sind in dem gemeinsamen Leistungserbringungsprozess mal Führende und mal Geführte.

Beziehungsmanager werden

Sie müssen zudem ihre Kernaufgabe weniger darin sehen, die Leistungserbringungsprozesse in dem ihnen anvertrauten Bereich zu steuern, sondern in ihm die Voraussetzungen zu schaffen, dass ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich ihre Aufgaben erfüllen und die hierfür erforderlichen Entscheidungen treffen können. Die Notwendigkeit hierzu bestand schon vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie. Sie wurde durch diese aber verstärkt beziehungsweise besonders augenfällig, weil seitdem die Führungskräfte ihre Mitarbeiter vermehrt auf Distanz führen müssen – zum Beispiel, weil diese im

Homeoffice arbeiten. Das heisst, die Wahrnehmung ihrer klassischen Kontroll- und Steuerungsfunktion ist im operativen Alltagsgeschäft nur noch bedingt möglich. Also müssen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern stärker vertrauen.

Dies fällt vielen Führungskräften schwer – teils aus verständlichen Gründen, denn: Die Leistung einer Führungskraft wird von ihren Vorgesetzten immer noch an der Leistung ihrer Mitarbeiter beziehungsweise ihres Teams gemessen. Erbringen sie die geforderte Leistung nicht, hat auch die Führungskraft ein Problem. Deshalb wird die Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen auf die Mitarbeiter von vielen Führungskräften als gefährlicher Kontrollverlust erlebt. Dies wird sich so lange nicht ändern, wie Unternehmen die Verantwortung für die Leistung eines Bereichs bei den formalen Führungskräften verordnen. Wenn die Mitarbeiter Verantwortung tragen sollen, müssen sie auch verantwortlich gemacht werden.

Hinzu kommt: Ein entsprechend verändertes Führungsverständnis, auch New Leadership genannt, erfordert von den Führungskräften ein neues Selbstverständnis. Sie müssen sich statt über ihre qua Position verliehene Führungsmacht primär über ihre Funktion in der Organisation und die Beziehung, die sie zu ihren Mitarbeitern und Netzwerkpartnern pflegen, definieren. Sie müssen zudem nicht nur akzeptieren, dass sie im Arbeitsalltag mal Führende und mal Geführte sind, dies muss vielmehr ein Teil ihrer beruflichen Identität werden.

Rollen neu interpretieren

Traditionell ist eine Führungskraft sowohl für

- › die fachliche Führung,
- › die team-/prozessorientierte Führung und
- › die operative Führung ihres Bereichs verantwortlich. Dass dies

im modernen Betriebsalltag nur noch begrenzt möglich ist, ist Common Sense. So wurde denn auch in allen Managementsystemen, die in den letzten Jahrzehnten en vogue waren – unabhängig davon, ob diese TQM, KVP oder Six Sigma hiessen –, eine Übertragung von (Führungs-)Verantwortung an die Mitarbeiter propagiert. Relativ gewohnt sind es moderne Führungskräfte denn auch, dass im Arbeitsalltag Mitarbeiter die fachliche Führung bei gewissen Aufgaben übernehmen – weil sie diesbezüglich zum Beispiel «Spezialisten» sind. Im Rahmen der Projektarbeit ist dies geübte Praxis. Ebenso sind sie es gewohnt, zumindest bei Routineaufgaben erfahrenen Fachkräften die operative Führung zu übertragen – zumindest solange sie eine Kontrollmöglichkeit haben. Das heisst, der Schwerpunkt der Führungsarbeit der Führungskräfte hat sich in den letzten Jahrzehnten schon

stark in Richtung team-/prozessorientierte Führung verlagert.

Dieser Wandel des Führungsverständnisses allein genügt jedoch nicht, um den Herausforderungen in der Vuka-Welt gerecht zu werden. In ihr lautet die Maxime «New Leadership is Shared Leadership»; das heisst, die Führungsrolle und -verantwortung rolliert situations- und bedarfsabhängig und ist nicht an formale Macht gebunden. Denn nur dann

- › fließt das kreative Potenzial beziehungsweise «Gold» in den Köpfen aller Mitarbeiter in den Leistungserbringungsprozess ein und
- › entsteht in der Organisation der nötige «Drive» und Spirit, um auch Veränderungen, die einen Musterwechsel erfordern und deshalb einen Quantensprung ermöglichen, zu wagen.

Führung als kollektive Aufgabe

Das heisst, in der Vuka-Welt ist eine Führung gefragt, die die Mitarbeiter als Gestalter ernst nimmt und deren kreatives Potenzial, eigenverantwortlich Problemlösungen zu entwickeln und zu realisieren, die dem Erreichen des gemeinsamen Ziels dienen, bewusst fördert. Das setzt ein Führungsverständnis voraus, das eine Verantwortungsübernahme und ein eigenständiges Handeln und Entscheiden aller am Leistungsprozess beteiligten Personen nicht nur strukturell ermöglicht, sondern gezielt forciert. Dies erfordert wiederum eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens, in der

- › einerseits die Führungskraft sich nicht weitgehend über ihre positionsbedingten Kontrollmöglichkeiten definiert, sondern auf die Kompetenz und Loyalität der Menschen im Unternehmen vertraut und
- › andererseits die Mitarbeiter als Führungshandelnde darauf vertrauen können, dass sie von der Organisation die nötige Unterstützung erfahren und nicht am Pranger stehen, wenn sie einen Fehler machen oder eine Fehlentscheidung treffen.

Eine solche Führungskultur ist nicht nur nötig, um die zum Bewältigen neuer, herausfordernder Aufgaben nötige Agilität zu wahren; sie wird insbesondere von Angehörigen der Generationen X, Y und Z auch zunehmend gewünscht, die ihre Beschäftigung nicht nur als Mittel zum Broterwerb sehen, sondern diese auch als sinnvoll und befriedigend erfahren möchten.

Die Kernfunktion von Führung

Beim sogenannten «New Leadership» verschiebt sich der Fokus der Führungsarbeit auf den «people lead», also die Menschenführung. Dies setzt neben einem positiven Menschenbild unter anderem voraus, dass die Führungskraft die Mitarbeiter als Menschen mit ihren ganz individuellen Wünschen und Bedürfnissen sowie Stärken und

Schwächen beziehungsweise Lernfeldern wahr- und ernst nimmt. Deshalb erfordert New Leadership nicht weniger, sondern mehr Kommunikation, die von einer wechselseitigen Akzeptanz und Wertschätzung geprägt ist. So sollte die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern zum Beispiel immer wieder den Dialog über den sogenannten «Purpose», also übergeordneten Sinnzusammenhang suchen, der es ihnen ermöglicht, sich mit ihren Aufgaben zu identifizieren und sich im Arbeitsalltag richtig zu entscheiden. Im Gespräch mit ihnen sollte sie unter anderem regelmässig Antworten auf folgende Fragen suchen:

- › What – Was wollen wir erreichen?
- › How – Wie wollen wir es erreichen?
- › Why – Warum wollen wir es erreichen?

Denn nur so entsteht bei ihren Mitarbeitern und Teams die Orientierung, die sie im Arbeitsalltag zum eigenständigen und -verantwortlichen Handeln brauchen.

Weitreichende Kommunikations- und Beziehungsangebote sind auch nötig, weil die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter zur Verantwortungsübernahme auch von deren Reifegrad und Entwicklungsstand abhängt. Diese gilt es im Führungsalltag gezielt zu fördern, sodass mit der Zeit aus den Mitarbeitern pro-aktiv handelnde Entscheider und Gestalter werden, die gerne Verantwortung übernehmen.

Einen Change initiieren

Kommt ein solcher Entwicklungsprozess in Gang, fördert dies nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, dies entlastet auch die Führungskräfte, denn je grösser die Zahl der Aufgaben und operativen Themen ist, für die die Mitarbeiter die Verantwortung übernehmen (können), umso geringer ist die Zahl der Aufgaben, die auf dem Schreibtisch der Führungskräfte liegen, und umso seltener müssen sie als «trouble shooter» fungieren. Das heisst, es entstehen die nötigen Freiräume, um sich mit Ruhe und Gelassenheit strategischen Fragen und Aufgaben zu widmen. Ein solcher Entwicklungsprozess kommt nicht von selbst in Gang. Er sollte von den Unternehmen aktiv stimuliert werden – zum Beispiel durch ein entsprechendes Führungskräfteentwicklungsprogramm. Denn dass New Leadership in den Unternehmen gelebt wird, setzt nicht nur voraus, dass die Führungskräfte ihr Führungsverhalten überdenken, sie müssen vielmehr auch neue Führungsroutinen entwickeln, damit sie im Führungsalltag die nötige Verhaltenssicherheit zeigen. Ansonsten ist gerade in Krisen- und Stresssituationen die Gefahr gross, dass sie wieder in ihre alten, über viele Jahre antrainierten Verhaltens- bzw. Reiz-Reaktions-Muster verfallen. Das registrieren auch ihre Mitarbeiter bzw. Beziehungspartner, weshalb auch sie ihr Verhalten nicht nachhaltig ändern. «



Porträt



Christoph Bauer

Berater, Dr. Kraus & Partner

Christoph Bauer arbeitet als Senior-Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist dort der Entwickler und Leiter des «New Leadership Program». Bauer ist Autor des Buchs «Jeder für sich oder gemeinsam fürs Ganze? Kooperation als Grundprinzip agiler Organisationen».



Kontakt

info@kraus-und-partner.de, www.kraus-und-partner.de