



Bildquelle: Pixabay/StockSnap

Die Kernleistungen von Unternehmen werden zunehmend in Teams erbracht, mitunter sogar unternehmensübergreifend. Bereichsgrenzen verlieren an Bedeutung.

# Ohne „New Leadership“ kein „New Work“

Vielen Führungskräften fällt es schwer, traditionelle Führungsaufgaben loszulassen und an andere abzugeben. Sie befürchten unter anderem einen Kontrollverlust. Doch wenn Unternehmen agiler werden möchten, führt kein Weg am Loslassen vorbei. Der Beitrag zeigt, wie es funktionieren kann. Christoph Bauer

**F**ührung war schon immer ein Prozess zwischen Menschen, denn: Führungskräfte sind nur so lange Führungskräfte wie andere Menschen ihnen und ihren Ideen folgen. Die Rahmenbedingungen, unter denen sich dieser Prozess vollzieht, ändern sich jedoch zusehends – auch beschleunigt durch die Corona-Pandemie.

## Ermächtigen und loslassen

Unternehmen müssen deshalb heute viel agiler als früher agieren. Gleiches gilt für ihre Führungskräfte, denn: Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und Globalisierung werden zumindest die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht. Deshalb verlieren die Bereichsgrenzen an Bedeutung.

Also müssen die Führungskräfte stärker auf die Loyalität und Kompetenz ihrer Mitarbeitenden vertrauen und diese sozusagen in die Handlungsfreiheit entlassen. Zudem müssen die Mitarbeitenden als (Mit-)Verantwortliche für die Zielerreichung situations- und bedarfsabhängig immer häufiger im Leistungserbringungsprozess die Führungsrolle übernehmen. Sie sind sozusagen mal Geführte und mal Führende.

## Führungskräfte als Beziehungsmanager

In einem solchen Umfeld besteht die Kernaufgabe von Führungskräften primär darin, die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlich ihre Aufgaben erfüllen und die hierfür erforderlichen Entscheidungen treffen können, denn: Unter anderem bedingt durch das vermehrte Führen auf Distanz (Home Office etc.) ist das Wahrnehmen der klassischen Kontroll- und Steuerungsfunktion top-down im Alltagsgeschäft nur noch bedingt möglich. Also müssen die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden stärker vertrauen.

Das fällt vielen schwer – teils aus verständlichen Gründen, denn: Die Leistung einer Führungskraft wird von deren Vorgesetzten immer noch an der Leistung ihrer Mitarbeitenden beziehungsweise ihres Teams gemessen. Erbringen sie die geforderte Leistung nicht, hat auch die Führungskraft ein Problem. Deshalb wird die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf die Mitarbeitenden oft als Kontrollverlust erlebt. Dies wird sich erst ändern, wenn die Unternehmen beziehungsweise deren Führungskräfte auch die Verantwortung für die Leistung eines Bereichs beziehungsweise eine wachsende Zahl von (Teil-)Aufgaben ebenfalls abgeben: Tragen die Mitarbeitenden mehr Verantwortung, müssen sie auch verantwortlich gemacht werden können.

## Führung wird zur kollektiven Aufgabe

Ein entsprechender Wandel des Führungsverständnisses in den Unternehmen allein genügt jedoch nicht. Die Führungsrolle muss ebenfalls neu definiert werden: Sie muss situations- und bedarfsabhängig wahrgenommen werden und darf nicht mehr an die formale Führungsmacht beziehungsweise hierarchische Position gekoppelt sein. Sprich: Führung wird zur kollektiven Aufgabe. Die Mitarbeitenden werden zu Gestaltern, die ihr kreatives Potenzial auch dazu nutzen, eigenverantwortlich Problemlösungen zu entwickeln und zu realisieren. Das setzt ein Führungsverständnis voraus, das eine Verantwortungsübernahme und ein eigenständiges Handeln und Entscheiden aller am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht nur strukturell ermöglicht, sondern gezielt forciert.

*Teamwork heißt: auf Loyalität und Kompetenzen von Mitarbeitern vertrauen.*

Das erfordert wechselseitiges Vertrauen.

Es bedarf einerseits Führungskräften, die sich nicht primär über ihre positionsbedingten Kontrollmöglichkeiten definieren, sondern auf die Kompetenz und Loyalität der Menschen im Unternehmen vertrauen. Andererseits braucht es Mitarbeitende, die als Führungshandlende darauf vertrauen können, dass sie von der Organisation Unterstützung erhalten, und wissen: Wenn ich einen Fehler mache oder eine Fehlentscheidung treffe, stehe ich nicht gleich am Pranger.

## New Leadership und New Work gehen Hand in Hand

Eine solche Führungskultur ist nicht nur nötig, um die Agilität der Organisation zu wahren beziehungsweise zu forcieren, sie wird insbesondere von den Mitarbeitenden der Generationen X, Y und Z auch zunehmend gewünscht. Das zeigt unter anderem die aktuelle Debatte über das Thema New Work. Je eigenverantwortlicher die Mitarbeitenden aufgrund der Verantwortungsübernahme entscheiden und handeln können, umso sinnvoller erfahren sie ihre Arbeit. Das steigert ihre Arbeitszufriedenheit und erhöht ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Zugleich entlastet eine entsprechende Kultur aber auch die Führungskräfte, denn: Je mehr Aufgaben und operative Themen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich übernehmen (können), desto kleiner ist die Zahl der Jobs auf ihrem Schreibtisch, und umso seltener müssen sie als „Trouble Shooter“

fungieren. Es entstehen die nötigen Freiräume, um sich mit Ruhe und Gelassenheit strategischen 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 auch neue Führungsroutinen entwickeln, damit sie im Alltag die nötige Verhaltenssicherheit zeigen. Ansonsten ist gerade in Krisen- und Stresssituationen die Gefahr groß, dass sie wieder in ihre alten Verhaltens- beziehungsweise Reiz-Reaktionsmuster verfallen. Das registrieren auch ihre Mitarbeitenden, weshalb auch sie ihr Verhalten nicht nachhaltig ändern. •

## Über den Autor Christoph Bauer

Senior-Berater bei der Strategieberatung Dr. Kraus & Partner, Entwickler und Leiter des berufsbegleitenden Trainings „New Leadership Program“

