

Gastbeitrag

Die Neuvermessung der Führung: Was kommt, was bleibt?

Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen sind mitten in einem gewaltigen Veränderungsprozess. Digitalisierung, Disruption und agile Organisation sind nur einige der Begriffe, die in aller Munde sind. Die aktuelle Situation erinnert an den Aufbruch in neue Welten, einer neuen Welt von Organisation, Führung und Zusammenarbeit.

Von Rudolf Kast



DER JURIST RUDOLF KAST war bei Unternehmen und Verbänden in ganz Deutschland für die Aus- und Weiterbildung und die Personalabteilung verantwortlich. Von 1995 bis 2010 leitete er das Personalwesen der SICK AG in Waldkirch, von 1997 an war er auch Mitglied der Geschäftsführung. Für seine exzellente Personalpolitik wurde er 2006 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Seit 2011 berät er mit seiner „Personalmanufaktur“ mittelständische Unternehmen in personalpolitischen Fragestellungen. Er ist ehrenamtlich Vorstandsvorsitzender des bundesweiten demographie-Netzwerkes ddn e.V. und für das Bundesarbeitsministerium Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen und Kompetenz. In den kommenden Ausgaben wird er bei **netzwerk südbaden** in einer Reihe von Interviews mit Führungsverantwortlichen aus der Region die veränderten Anforderungen an Führung in der Praxis beleuchten. Worum es grundsätzlich gehen wird, soll dieser Beitrag zum Auftakt zeigen.

Anzeige



BRM

Brandschutz- & Risikomanagement

Ausgezeichnet 2015



Seit über 5 Jahren Brandschutz mit Konzept!



BERATEN

- Brandschutzkonzepte
- Brandschutzordnungen
- Flucht- und Rettungspläne
- Feuerwehrpläne
- Bauüberwachung



PLANEN

- Schulungen / Seminare
- Gefährdungsbeurteilungen
- Ext. Brandschutzbeauftragter
- Ext. Fachkraft für Arbeitssicherheit



ÜBERWACHEN





Mehr Infos unter www.brm-brandschutz.de



*Fachplaner in der Gefahrenabwehr

BRM GmbH
 Brandschutz- & Risikomanagement
 Größheimer Weg 19 · D-79423 Heitersheim · Tel. 07631-935 74 40 · www.brm-brandschutz.de

Diese tiefgreifenden Veränderungen werden großen Einfluss auf die Rolle der Führung und auf die Anforderungen nehmen, die Führungskräfte in Zukunft erfüllen müssen, um erfolgreich zu sein. Nun ist Führung einerseits an die sich verändernden Umstände geknüpft und die Fähigkeiten der Führungskräfte, damit umzugehen. Die Erwartungen der Mitarbeitenden sind mindestens ebenso wichtige Einflussfaktoren des Führungserfolgs und diese verändern sich gerade ebenfalls durch die in die Unternehmen eintretende Generation Y und Z.

Zur Orientierung, was bleibt und was Veränderung ausmachen wird, beziehe ich mich in der Ausgangsbasis auf den Managementforscher Henry Mintzberg, der in seiner Forschung drei erfolgskritische Rollen der Führungskraft identifiziert und beschrieben hat: Erstens die interpersonelle Rolle: Sie umfasst die Führung und darin im Mittelpunkt als Aufgabe die Anleitung und Motivation von Mitarbeitern. Klare Aufgabenzuweisung mit Zielsetzung über eine Zielvereinbarung ist angesagt und eine mitarbeiterorientierte Personalentwicklung. Darüber hinaus die Koordination, der Aufbau und die Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen, also im Klartext der Aufbau und die Pflege von Netzwerken.

Diese Aufgaben werden weiterhin die Rolle einer Führungskraft ausmachen,

aber was bedeutet dies in veränderten Kontexten? Führungskräfte, die sich mit Veränderungen proaktiv auseinandersetzen, brauchen Mitarbeitende, die ihren Job verlässlich durchführen und für alle sind die Rahmenbedingungen verdeutlicht. Die Einhaltung von Regeln und Vorschriften auf Mindeststandards reicht aber nicht mehr. Wenn im Unternehmen einmal im Jahr ein Mitarbeiterjahresgespräch durchgeführt werden soll, werden Generation Y und Z sich fragen, wieso brauchen wir so ein TOP-Down strukturiertes Leitfadengespräch. So ist es ja derzeit meistens betriebliche Wirklichkeit.

Hier ist eine andere Erwartungshaltung angesagt: über die anfallenden Sachthemen und zu persönlichen Themen hat die Führungskraft bei Bedarf jederzeit Zeit zu haben. Es geht um permanenten Dialog, kritisch-konstruktiv und widerstreitend. Die individuellen Freiheiten werden zunehmend eingefordert und so erwarten nicht nur die jüngeren Mitarbeitenden von ihren Führungskräften Vorbildhandeln, inspirierende Motivation, geistige Anregungen und eine individuelle Betrachtung. So funktioniert heute „Transformationale Führung“, die ergänzend zu verstehen ist und über klassische Führungsinstrumentarien wie Anweisung, Regel, Vorgabe, Zielvereinbarung etc. hinausgeht (sog. Transaktionale Führung). Gerne darf die Führungskraft zur Gestaltung der Umbrü-

che nach wie vor die Rahmen setzen, die bestehenden Werte der Unternehmens- und Führungskultur als Haltepunkte vorleben. Sie lebt mehr Zeit für die Führungsaufgabe an sich, eröffnet den Spielraum für neue Aufgaben in projektbezogenen und agilen Strukturen und ermöglicht damit das perfekte Arbeitsumfeld, das auch Freude macht. In diesem Rollenverständnis verschafft die Führungskraft den Mitarbeitenden die Chance, möglichst störungsfrei zu arbeiten. Je höher die Qualifikation der Beschäftigten, desto weniger Vorgaben sind notwendig.

In der zweiten Rolle sieht Mintzberg die Führungskraft als Sammler und Verteiler von Informationen. Die Akzeptanz und die Organisationsfähigkeit einer Führungskraft zeige sich darin, wie geordnet und umfangreich der Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt sei. Diese Rolle erfährt die gravierendste Veränderung. In Zeiten der steigenden Geschwindigkeiten und der Zunahme von Informationen mit hoher Komplexität müssen die Informationen den Mitarbeitenden unmittelbar zur Verfügung stehen. Eine Führungskraft als Flaschenhals der Informationsverarbeitung ist eine unmittelbare Gefährdung des unternehmerischen Erfolgs. Informations- und Wissenserwerb findet im digitalen Zeitalter rund um die Uhr statt. Mitarbeitende organisieren sich zunehmend selbstständig, um

Anzeige

Große Neueröffnung in Freiburg

Montag, 26. März ab 7 Uhr

Exklusiv: Premium Partner Weber Grill

NEU! BAUSTOFFHALLE - ab 7 Uhr geöffnet

NEU! GARTENPARADIES mit Gartenplaner

NEU! KÜCHENSTUDIO

Gewerbegebiet Haid | Munzinger Str. 6

Dies ist eine Werbung der OBI Heimwerkermarkt GmbH & Co. KG, Albert-Einstein-Str. 7-9, 42929 Wermelskirchen

in Workshops Lösungen zu erarbeiten mit den ihnen aktuell zur Verfügung stehenden Informationen.

Führungskräfte haben wiederum die Aufgabe, die Informationsverarbeitung durch neue Lernmethoden zu fördern, den kollaborativen Austausch online und offline zu unterstützen, in kleinen Gruppen oder auch zu hunderten von Teilnehmern. Lernen im Alltag wird erleichtert durch die Erkenntnis, dass ungefähr zehn Prozent des Wissenserwerbs auf festgelegte Lernformate entfallen, zwanzig Prozent auf soziale Interaktionen mit Kollegen durch Mentoring und Coaching und siebzig Prozent auf Herausforderungen und praktische Erfahrungen. Die Förderung des informellen Lernens durch flexible Formen der Zusammenarbeit entwickelt sich so zu einer der Hauptaufgaben der Führungskräfte. Dies stehen in dieser Arbeits- und Lernkultur 4.0 als Vorbilder zur Verfügung, sind jederzeit ansprechbar und inspirieren den Gedankenaustausch und die Informationsverarbeitung mit dem Ziel kreativer Lösungen für das Unternehmen. So läuft dies heute schon in diversen Start-Ups oder in Vorbildunternehmen wie adidas.

Bleibt drittens die Entscheidungsrolle: Als Unternehmer sucht die Führungskraft in der Organisation und in der Umwelt nach Chancen zur Innovation und zu dauerhaftem Geschäftserfolg. Bleibt dieser aus, ist

der Krisenmanager gefragt, der die Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses mit seinem Team analysiert, aber am Ende die Entscheidung treffen muss. Bei positiver wie auch negativer Geschäftsentwicklung steht die Führungskraft immer wieder vor der Frage der Ressourcenzuteilung an Personen und Abteilungen.

Diese Entscheidungsrolle in den typischen Verteilungsfragen firmeninterner Ressourcen als auch im Krisenmodus ist ganz sicherlich die Rolle, die selbstverständlich und unbestritten der Führungskraft verbleibt. Verändern wird sich in den meisten Organisationen weiterhin der Führungsstil, mit dem die Entscheidungen vorbereitet werden. Hier sorgt die Führungskraft mehr denn je für eine störungsfreie Kommunikation durch Interaktion und Dialog im Team und entscheidet nur bei Verständigungsproblemen. Grundlagen für die Zusammenarbeit werden gemeinsam erarbeitet und die dabei gefundenen Regeln gelten für alle gleichermaßen. Fachwissen, Expertise und die sozialen und persönlichen Kompetenzen sind von der Führungskraft im Team so gut ausgewählt und zusammengestellt, dass ein Team in die Lage versetzt wird, die Entscheidungen möglichst selbständig zu treffen.

Die Führungskraft greift nur im Dissens- oder Notfall ein. Diese Erwartungshaltung des Zugriffs in der Krise haben selbst Mit-

arbeitende an Führungskräfte, deren Unternehmenskultur sich dahingehend entwickelt hat, ihre Führung auf Zeit zu wählen.

Dies ist nicht nur in Start-Up-Umgebungen der Fall oder beim Talentmanagement-Software Unternehmen Haufe-Umantis in der Schweiz, sondern seit Jahrhunderten schon gelebte Praxis im Benediktinerorden. Was bleibt als große Konstante in der Führung, wenn sich die Rahmenbedingungen derart verändern? Es bleibt die Grundaufgabe der Führung, sich für die Menschen zu interessieren, ihnen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und davon vielleicht mehr, als sie es selbst für möglich halten. Dabei ist es hilfreich, wenn wir unsere Mitarbeitenden als Unternehmensbürger sehen, die selbstständig Entscheidungen treffen können und sollen und dies durch partizipatorische Prozesse auch ermöglicht wird. In der persönlichen Entwicklung erleben wir Führungskräfte, die mit Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness agieren und mit einem vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang für Wertschöpfung sorgen.

KONTAKT:
kast@diepersonalmanufaktur.de

Anzeige

Ein ganzheitliches Angebot für Arbeit, Austausch und Inspiration

work
Top-ausgestattete Coworking- und Meetingräume für temporäre Arbeit und Austausch

meet
Inspirierende Tagungslocation für kreative und interaktive Meetings

perform
Inszenierungsstarke Eventfläche für bleibende Eindrücke

retreat
Rückzugsbereich für Entspannung, Ausgleich und Regeneration

reforum

Buchung und Information unter:
www.reforum.de - connect@reforum.de - T +49 7621 666 400 - 79589 Binzen - Am Dreispitz 6