

(R)EVOLUTION DER FÜHRUNG

Veränderte Anforderungen
an die Führungsrolle



Heute noch so aktuell wie vor ca. 2.500 Jahren ist sicherlich die Aussage des griechischen Philosophen Heraklit:

» *Nichts ist so beständig wie der Wandel*

und so revolutioniert die Corona-Krise seit März 2020 die Arbeitswelt, wie es schon zahlreiche disruptive Innovationen in der Vergangenheit getan haben. Es sei nur an die Erfindung der Elektrizität und die dadurch ermöglichte Massenproduktion oder an die Einführung des Internets mit der damit entstehenden Informationsgesellschaft gedacht.

NEW WORK UND DIE FRAGE NACH DER FÜHRUNG

Ein Resultat der Corona-Pandemie ist, dass zahlreiche Unternehmen ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice entsenden und die Idee von „**New Work**“ von einem theoretischen Konstrukt für viele zur alltäglichen Praxis wird. Ganze Heerscharen von IT-Experten sind darum bemüht, neueste Kommunikations- und Kollaborationssoftware im Unternehmen zu installieren. Und die Mitarbeitenden? – die wurden quasi über Nacht einer „Zwangsdigitalisierung“ unterworfen. Der Umgang mit den neuen Technologien wird vorausgesetzt und auch die Fähigkeit, sich virtuell mit anderen Teammitgliedern zu vernetzen und Aufgaben selbstorganisiert zu lösen.

Wie aber sieht es in dieser Zeit mit der „**Führung**“ der Mitarbeitenden aus? Teams werden auf einmal aus der Ferne geführt, richtige Kontrolle findet nicht statt, aber Ergebnisse müssen doch geliefert werden! Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden auch wirklich arbeiten, wenn keine Präsenzplicht besteht?

Festzuhalten bleibt, dass es am Ende doch alles besser funktioniert hat als erwartet und die **Produktivität** im Homeoffice teilweise höher war als erwartet. Wenn dem so ist, dann muss man doch konsequenterweise die Frage stellen: Braucht es dann überhaupt noch Führungskräfte und wenn ja, wie viele? Eine Diskussion über das Verständnis von Führung und die Führungsrolle ist aktueller denn je und hat die Frage, welche **Anforderungen** für eine erfolgreiche Führung gebraucht werden, neu entfacht.

Wie auch schon in vergangenen Jahrzehnten, in denen es bereits den ein oder anderen Paradigmenwechsel in der Führung gegeben hat, scheinen wir im Zuge von Digitalisierung, VUKA-Welt (*Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität*) und Pandemie, diese Frage neu zu diskutieren. Die **Rahmenbedingungen** für Unternehmen sowie die **Bedürfnisse** und **Erwartungen** von Mitarbeitenden sind immer weniger vereinbar mit dem real erlebten Führungsalltag in Unternehmen.

Der bereits stattgefundenen Wandel in der Führung lässt sich leicht anhand einer Zeitreise nachvollziehen. Angefangen mit der Industrialisierung bis ins heutige digitale Zeitalter hat die Führung schon die eine oder andere Veränderung erlebt. Die nächste Runde ist mit der aktuellen Diskussion über New Work eingeläutet.

Um ein tiefgreifendes Verständnis über die Entwicklung der Führung im Zeitablauf zu vermitteln, geben wir im ersten Teil des Whitepaper zunächst einen **dezidierten Überblick**. Im zweiten Teil wiederum legen wir unsere **Lösungsansätze** dar, wie sich die **Rolle der Führung** in den nächsten Jahren weiterentwickeln muss.

INHALTE

[1]

Seite 5

ÜBERBLICK ÜBER DIE EVOLUTION DIVERSER FÜHRUNGSANSÄTZE –
VON DER INDUSTRIALISIERUNG BIS INS DIGITALE ZEITALTER

[2]

Seite 10

TME-DEFINITION DER NEUEN FÜHRUNGSROLLE –
ANFORDERUNGEN UND PERSÖNLICHKEITSMERKMALE

[3]

Seite 16

DIE THEORIE IST KLAR – JETZT GEHT ES AN DIE PRAKTISCHE UMSETZUNG

1

ÜBERBLICK ÜBER DIE EVOLUTION DIVERSER FÜHRUNGSANSÄTZE – VON DER INDUSTRIALISIERUNG BIS INS DIGITALE ZEITALTER

Die Dampfmaschine und die Great-Man-Theorie

Das Automobil und die drei Formen der Herrschaft

Die Globalisierung und die situative Führung

Das Internet und der Weg von der transaktionalen
zur transformationalen Führung

Digitalisierung, VUKA-Welt, Pandemie und die
neue Rolle der Führung

Die Dampfmaschine und die Great-Man-Theorie

Nichts hat die Art, wie wir arbeiten, so grundlegend verändert wie die Erfindung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert. Kohlebetriebene Maschinen erobern den Arbeitsmarkt und es entstehen eine Vielzahl neuer Berufsfelder. Sind Menschen vorher für die Herstellung eines ganzen Produktes verantwortlich gewesen, so sind sie plötzlich nur noch ein Rädchen in einem großen Getriebe.¹



Der Fabrikherr führt in autoritärer Manier und gibt klare Anweisungen, wie die Arbeit zu erledigen ist. Alle Informationen laufen auf der Führungsebene zusammen, sodass nur die Führungskraft die alleinige Entscheidungsgewalt hat und die Mitarbeitenden dazu verpflichtet sind, Gehorsam zu leisten.

Führung wird, nach der „Great-Man-Theorie“ als gottgegeben angesehen, d.h. bestimmte Personen sind als Führungspersönlichkeiten prädestiniert und von Natur aus dafür geeignet. Der Kontext spielt noch lange keine Rolle.²

Das Automobil und die drei Formen der Herrschaft

Etwa 100 Jahre später, am Ende des 19. Jahrhunderts und mit Übergang in das 20. Jahrhundert, erreicht die Industrialisierung eine weitere Evolutionsstufe. Das Automobil ist geboren und mithilfe der elektrischen Energie wird die arbeitsteilige Massenproduktion möglich. Als Resultat entsteht die Fließbandfertigung, die die Produktion in immer kleinere Schritte zerlegt.



Führungskräfte verknüpfen das Bild eines regulären Mitarbeitenden mit einer unmotivierten und meist wenig leistungsbereiten Person. Demzufolge sind Minderleistungen zu bestrafen und ein Ansporn für angemessene Leistung zu schaffen.³

Noch immer steht autoritäre Führung zu dieser Zeit hoch im Kurs. Allerdings wird Führung nicht mehr allein als Gottes Geschenk betrachtet, sondern auf besondere Eigenschaften und Verhaltensweisen zurückgeführt. Führung wird erlernbar bis hin zur Auffassung, dass es ein Handwerk sei. In diesem Sinne entwickelt Max Weber Anfang des 20. Jahrhunderts die reinen „Formen der Herrschaft“ mit den drei bekannten Führungsstilen Autokratisch, Charismatisch und Bürokratisch, die jeweils sehr unterschiedliche Charakteristika aufweisen.

Der autokratische Führungsstil kann als Synonym für den autoritären Führungsstil verwendet werden und ist gekennzeichnet durch uneingeschränkte Alleinherrschaft, legitimiert durch den eigenen Status.

Die charismatische Führung überzeugt Mitarbeitende durch ihre mitreißenden Visionen und eigene Ausstrahlung. Eine echte Mitsprache der Mitarbeitenden bei geschäftsrelevanten Entscheidungen findet jedoch nicht statt.

¹ Hans Böckler Stiftung (2020) | ² Carlyle (1840) | ³ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019)

Der letzte im Bunde ist der bürokratische Führungsstil, dessen Handlungslegitimation sich vor allem von Vorschriften und Gesetzen ableiten lässt. Beim bürokratischen Führungsstil gibt es eindeutig definierte Vorschriften hinsichtlich der Arbeitsinhalte und -abläufe, wobei Änderungen einer Anweisung „von oben“ bedürfen.⁴

Die Globalisierung und die situative Führung

Ab den 1970er Jahren kommt es dann zur Professionalisierung der Dienstleistungen und die Anzahl der, von der Fabrikarbeit unabhängigen, Bürojobs steigt stetig an.

Zehn Jahre später wird diese Entwicklung durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologie begünstigt, insbesondere in Form von Computern und Elektrotechnik, die zu einer Beschleunigung der Arbeitswelt beitragen. Ebenso nimmt der transnationale Austausch zu, sodass Landesgrenzen an Bedeutung verlieren und Märkte international immer mehr zusammenwachsen – die Globalisierung nimmt ihren Lauf.⁵

Die 1970er Jahre sind auch die Zeit, in der sich der situative Führungsstil nach Hersey und Blanchard durchsetzt. Bei der Umsetzung des situativen Führungsstils richtet sich das Verhalten der Leitung nach dem Können und Wollen der Mitarbeitenden.



Es ist das erste Mal, dass der Kontext, also z. B. die Situation eines Mitarbeitenden und die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmenden miteinbezogen werden.

Aus diesem Grund gibt es bei dieser Theorie nicht den einen herausragenden Führungsstil, sondern die Führung ist gemäß den verschiedenen Situationen individuell anzupassen.⁶

Das Internet und der Weg von der transaktionalen zur transformationalen Führung

Seit Ende der 1980er Jahre erblickt das Internet das Licht der Welt und wird ab 1991 öffentlich und weltweit verfügbar. Als Resultat werden Prozesse in der Produktion und das Arbeiten grundsätzlich enger verflochten. Das erste internetfähige Smartphone fördert die Entwicklung einer vernetzten Arbeitswelt. Computergesteuerte Maschinen in der Produktion und vernetzte Arbeitsplätze erhöhen die Produktivität und erfordern von den Menschen ein hohes Maß an Flexibilität. Besonders das Thema Effizienz und Leistungssteigerung stehen wegen des gestiegenen Wettbewerbsdrucks im Vordergrund.⁷

⁴ Weber (1980) | ⁵ Institut für Zeitgeschichte (2020) | ⁶ Hersey, Blanchard und Johnson (2001) | ⁷ Kocka und Offe (2000)

Der transaktionale Führungsstil mit der Idee, dass die Beziehung zwischen Leistungsbereitschaft und Zielerreichung auf einem Tauschgeschäft beruht, nämlich Leistung gegen Belohnung, knüpft an diese Thematik an.



Führungskräfte, die das transaktionale Modell anwenden, motivieren ihre Mitarbeitenden in erster Linie durch Delegation von Verantwortung. Gerade bei extrinsisch motivierten Mitarbeitenden und für Routinetätigkeiten ist dieser Führungsstil im besonderen Maße geeignet.⁸

Die transformationale Führung, die sich danach anschließt und seit den 1990er Jahren entwickelt hat, zielt deshalb als Weiterentwicklung des transaktionalen Modells schwerpunktmäßig auf intrinsische Motivation ab. Der Betrachtungshorizont weitet sich mit diesem Führungsansatz und inkludiert das Team als wichtige Einflussgröße.

Unter transformationaler Führung lassen sich vier zentrale Aspekte nach der Theorie von Bass summieren:

- **Vorbildfunktion**
- **Motivation**
- **intellektuelle Anregung**
- **individuelle Unterstützung**

Damit stehen bei der transformationalen Führung empathische und visionäre Führungskomponenten im Vordergrund.⁹

Digitalisierung, VUKA-Welt, Pandemie und die neue Rolle der Führung

Und heute? Neben der fortschreitenden Globalisierung und florierendem internationalen Handel gewinnen Daten in diversen Branchen zunehmend an Bedeutung. Der Umbruch zu einer Wissensgesellschaft hat längst begonnen. Traditionelle Geschäftsmodelle werden durch disruptive Unternehmen auf den Kopf gestellt, Märkte verändern sich rasant und verlangen von den Marktteilnehmenden sich in immer kürzerer Zeit neu zu erfinden.

Neben dem Einfluss der VUKA-Welt verändern Ideen in Zusammenhang mit Automatisierung und Robotics die Art wie wir arbeiten; die Digitalisierung trägt ihr Übriges dazu bei. Dementsprechend ist die Form der individuellen und kollaborativen Arbeit ständigen Veränderungen ausgesetzt und wird fortwährend flexibilisiert.¹⁰ Hinzu kommt die derzeitige Corona-Pandemie als Katalysator für lang vorhergesehene und längst überfällige Entwicklungen und macht das Homeoffice salonfähig.

Und auch nach der Pandemie wird sich diese Form der Zusammenarbeit in einem dualen Arbeitsplatzmodell konstatieren, d.h. physische und virtuelle Arbeit sind in Einklang zu bringen und effizient zu gestalten.

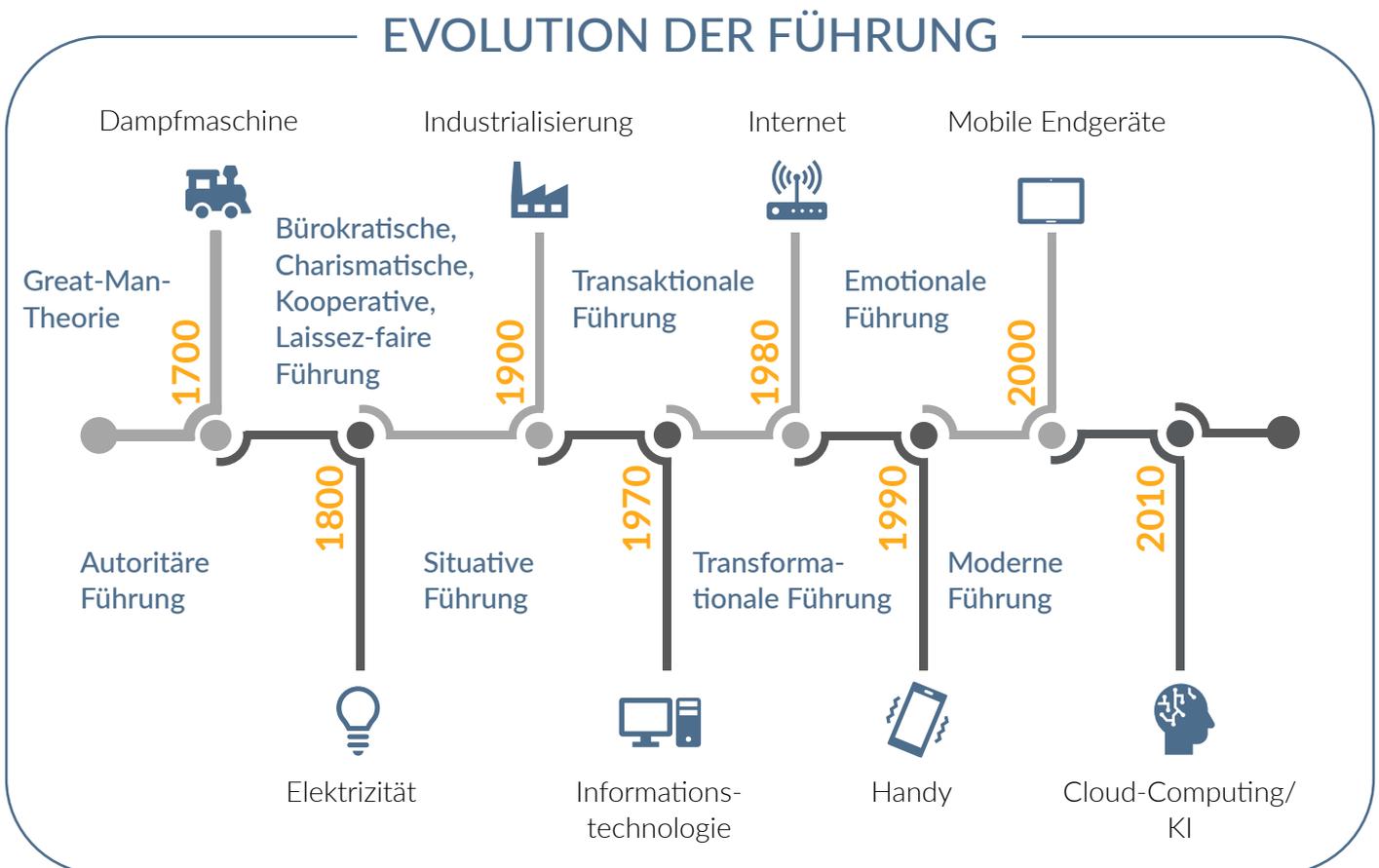
Es braucht also einen Führungsstil, der diesem hybriden Arbeitsplatzmodell gerecht wird und sowohl virtuelle als auch physische Teams effektiv miteinander verbindet.

⁸ Burns (1978) | ⁹ Bass und Riggio (2006) | ¹⁰ Deppe (2020)

Obendrein hat sich nebst der Veränderung in der Art der Zusammenarbeit auch ein Wertewandel hinsichtlich der Arbeit ergeben. War die Arbeit im Industriezeitalter gekennzeichnet durch Pflicht und Gehorsam, so stehen im digitalen Zeitalter Selbstverwirklichung und Sinnstiftung im Fokus – Attribute, die besonders für junge Generationen einen hohen Stellenwert einnehmen und ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber maßgeblich beeinflussen.

Es wird also ersichtlich, dass es heute ähnlich schwerwiegende sozio-kulturelle und wirtschaftliche Veränderungen gibt, wie in Zeiten der Industrialisierung oder mit Erfindung des Automobils.

Es ist daher an der Zeit, die Rolle der Führung unter Einbezug gegenwärtig gefragter Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale in Kombination mit den Eigenschaften altbewährter Führungsstile neu zu definieren.



Quelle: TME Research, 2020

2

TME-DEFINITION DER NEUEN FÜHRUNGSROLLE – ANFORDERUNGEN & PERSÖNLICHKEITS- MERKMALE

Der Team Navigator

Der Organisational Architect

Der Strategic Engineer

Aus der Vielfalt der oben beschriebenen Führungsstile ist es nun gar nicht so simpel, die richtige Definition für die neue Führungsrolle zu finden. Ein paar wenige neue Führungskompetenzen ergeben sich durch die Digitalisierung und der erhöhten Komplexität. Die meisten Charakteristika der Führung in dieser neuen Ära hingegen sind bereits aus bestehenden Führungsstilen bekannt.

Während Führungskräfte in der Vergangenheit vorrangig auf Basis ihrer Fachkompetenzen selektiert wurden, lässt sich heutzutage ein verändertes Bild von Führung beobachten. Führungskräfte sitzen mit ihren Mitarbeitenden gemeinsam in großflächigen und offenen Bürolandschaften, tragen flotte Sneakers anstatt klassische Business-Schuhe, informieren sich über dieselben Informationskanäle, stehen mehr beratend zur Seite und weniger als Fachexperten und werden freundschaftlich geduzt.

In Anbetracht dieser Prämissen kamen wir bei der TME zu der Konklusion, dass es für die Definition einer neuen Führungsrolle unabdingbar ist, angemessene Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale auf unterschiedliche Führungsrollen innerhalb einer Organisation aufzuteilen. Als Resultat entstanden drei Rollenbilder, die sich nach Team-, organisationaler und strategischer Ebene gliedern lassen:

Der Team Navigator

Die Führungsrolle „Team Navigator“ ist primär dadurch charakterisiert, dass sie als Coach und Facilitator Mitarbeitende und Teams zu Höchstleistungen motiviert, Barrieren aus dem Weg räumt und Potenziale der Mitarbeitenden gezielt erkennt, einsetzt und fördert.



Persönlichkeit

Die Persönlichkeit der Personen in der Rolle des Team Navigator zeichnen sich durch ein hohes Maß an Offenheit und Empathie aus, das auf andere motivierend wirkt.

Fähigkeiten

Personen in der Rolle des Team Navigator gelingt es, mitarbeitenden- und kompetenzorientiert zu führen und auf operativer Ebene Ergebnisse herbeizuführen.

AGILE FÜHRUNG

Der Team Navigator wird als Führungsperson oft als stark **mitarbeitenden-, kunden- und ergebnisorientiert** wahrgenommen. Demzufolge schafft diese Führungsrolle ein produktives und innovatives Arbeitsumfeld für Angestellte und **definiert klare Ziele**, die auf die speziellen Kundenbedürfnisse einzahlen; der Weg zur Zielerreichung ist jedoch bewusst offengelassen und wird von den Mitarbeitenden bestimmt. Der **Zielfindungsprozess** gestaltet sich **partizipativ**. Kunden- und Ergebnisorientierung sowie die partizipative Führung lassen sich auf einen **agilen Führungsstil** zurückführen.

DIENENDE FÜHRUNG

Dank einer herausragenden **Kommunikationsstärke** weiß die Führungskraft klare und nachvollziehbare Botschaften an Beteiligte zu senden. Die **Vermittlung der Sinnhaftigkeit** einer Tätigkeit gegenüber dem Personal steht ebenso im Fokus wie die Verlagerung der Verantwortung an die richtige Stelle. Durch die ausgeprägte **Kompetenzorientierung** werden Teammitglieder gemäß ihrer Stärken eingesetzt und ihre individuellen Interessen gefördert. Mittels offener Kommunikation und hoher **Kooperationsbereitschaft** erzeugt die Führung einen spürbaren Teamzusammenhalt sowie eine starke Gemeinschaftsorientierung. Der Fokus auf die Mitarbeitenden gepaart mit Empathie und einem entschiedenen Kooperationswillen spricht für **dienende Führung**.¹¹

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Der Team Navigator zeichnet sich zudem durch eine hohe **Veränderungsbereitschaft** aus und begegnet Neuerungen mit Offenheit und Interesse. Als Vorbild initiiert er oder sie Veränderungen und lebt eine **offene Fehlerkultur**. Darüber hinaus ist eine derartige Führungspersönlichkeit darum bemüht, das eigene **Wissen** permanent zu **erweitern** und mit anderen zu **teilen**. Sowohl die hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft als auch der Drang, Sinn einer Tätigkeit zu vermitteln, lassen sich gut mit dem **transformationalen Führungsstil** verknüpfen.

VIRTUELLE FÜHRUNG

Abschließend besitzt der Team Navigator eine **hohe Digitalkompetenz** und setzt Kommunikations- sowie Kollaborations-Tools bedürfnisgerecht ein und scheut sich nicht neue Technologien auszuprobieren. Die Digitalkompetenz zusammen mit einer hohen **Ergebnisorientierung**, exzellenter **Kommunikation**, **Sinnstiftung** und Fähigkeit andere zu **Bestleistungen** anzuspornen, sind speziell für virtuelle Führung von zentraler Bedeutung.

¹¹ Dienende Führung bzw. Servant Leadership bedeutet, die Führung vorrangig an den Interessen der Mitarbeitenden und den Zielen des Unternehmens auszurichten. In diesem Sinne sieht sich diese Führungskraft als dienstleistende Person, die den Mitarbeitenden unterstützt, weiterentwickelt und motiviert, selbst gesteckte Ziele zu erreichen.

Der Organisational Architect

„Organisational Architects“ agieren als Unternehmerpersönlichkeiten im Unternehmen, und denken in holistisch-komplexen Strukturen. In diesem Sinne haben sie ein ausgereiftes Verantwortungsgefühl (Ownership-Gedanke) und sind in der Lage Gesamtzusammenhänge innerhalb der Organisation bzw. den Teams nachzuvollziehen und dementsprechend zu handeln.



Persönlichkeit

Personen in der Rolle des Organisational Architect sind in besonderem Maße begeisterungsfähig, gehen mutig voran und schaffen es, verschiedene Perspektiven zu integrieren.

Fähigkeiten

Personen in der Rolle des Organisational Architect sind in der Lage, Komplexitäten durch effektive Kommunikation und das Schaffen von Netzwerkstrukturen zu reduzieren und so die Zusammenarbeit zu vereinfachen.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Der Organisational Architect als Führungsperson ist zudem **mutig** und **begeisterungsfähig**, wodurch Entscheidungen auch außerhalb des eigenen Erfahrungshorizontes getroffen werden. Eine aktive Einbindung in die **Gestaltung der Unternehmenskultur** ist für den Organisational Architect selbstverständlich. Außerdem liegt es in der Natur der Führungsrolle komplexe Sachverhalte und Strategien nachvollziehbar zu kommunizieren. Personen, denen es gelingt, ganzheitlich zu denken, schwierige Themen einfach zu erklären und einen Unternehmergeist an den Tag zu legen, handeln nach einem **transformationalen Führungsmodell**.

AGILE FÜHRUNG

Auch ein Organisational Architect hat eine **hohe Kompetenzorientierung**, wobei diese vorrangig auf die **Unternehmensebene abzielt**, d. h. die Führungskraft kennt die Fähigkeiten und Kompetenzen, die derzeit vorhanden sind und zukünftig benötigt werden. Mittels ständig neuer Impulse und Vernetzung der Beteiligten in der Organisation unterstützt sie bewusst die Verfolgung und Implementierung innovativer Ideen sowie einen lebendigen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden über Bereichsgrenzen hinweg. Der Fokus auf Kompetenzen, **Wissensverteilung/-aufbau** und **Innovation** sind zentrale Elemente des **agilen Führungsstils**.

DIENENDE FÜHRUNG

Analog zum **dienenden Führungsstil**, liegt es dem Organisational Architect sehr am Herzen, **Vielfalt** im Unternehmen zu **fördern**, **unterschiedliche Perspektiven** zu integrieren und eine spürbare Mitarbeitendenzufriedenheit mittels **effektivem Employee Experience Design** herzustellen. Infolgedessen ist die Führungskraft darauf bedacht, die passende technologische Lösung für die jeweilige Aufgabe bereitzustellen, um den **bestmöglichen Task-Media-Fit** sicherzustellen.

VIRTUELLE FÜHRUNG

Schließlich nutzt die Führung Daten als primäre Entscheidungsgrundlage und richtet das eigene Handeln danach aus. Sowohl die **datenbasierte Gestaltungsorientierung**, **hohe Kommunikationsfähigkeit** als auch die **Netzwerkorientierung** sind im besonderen Maße bei **virtueller Führung** von Bedeutung.

Der Strategic Engineer

Der „Strategic Engineer“ agiert in dieser Rolle vorrangig mit dem Ziel, den übergreifenden strategischen Rahmen für die Organisation zu entwickeln und das Unternehmen für die Herausforderungen der Zukunft bestmöglich aufzustellen. Im Rahmen dessen wirkt der Strategic Engineer orientierungsstiftend, definiert die Zielleitplanken für die Organisation und schafft den passenden Rahmen zur Umsetzung der Vision.



Persönlichkeit

Durch die eigene Persönlichkeit gelingt es Personen in der Rolle des Strategic Engineer ein hohes Maß an Orientierung zu stiften und klare, konsequente Entscheidungen zu treffen.

Fähigkeiten

Personen in der Rolle des Strategic Engineer weisen ein hohes Unternehmensverständnis auf. Gepaart mit einem visionären Geist, begleiten sie das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft.

TRANSAKTIONALE & TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Der Strategic Engineer weist als Führungsrolle eine **hohe Hands-on-Mentalität** auf, die zugleich durchdachte **Entscheidungen konsequent verfolgt**. Mit einer hohen Veränderungsbereitschaft ausgestattet, begegnet der Strategic Engineer Neuerungen mit großer Offenheit und stößt **Veränderungen selbst aktiv** an. Eine Führungsrolle, die Ziele mit Nachdruck verfolgt und Ergebnisse einfordert, wird oft mit einem **transaktionalen Führungsstil** in Verbindung gebracht. Die Hands-on-Mentalität gepaart mit einer hohen Veränderungsbereitschaft und dem Willen, die organisationsspezifischen Voraussetzungen in Einklang mit der Vision zu bringen, spiegeln die Eigenschaften eines **transformationalen Führungsstils** wider.

AGILE FÜHRUNG

Des Weiteren muss eine Führungspersönlichkeit in dieser Rolle in der Lage sein, über den Tellerrand hinaus zu blicken und **systemisch-integrativ zu handeln**. Als Resultat entwickelt sie abteilungsübergreifende und vernetzte Strukturen, um **Innovationen** und den **Wissensaustausch** innerhalb der Organisation sicherzustellen. Mit einem holistischen Denkansatz gelingt es der Führung, eine End-to-End-Perspektive einzunehmen und Prozesse zu etablieren, die **kundenorientierte Ergebnisse** liefern.

Sich mit anderen zu **vernetzen**, das **Wissen** mehrerer Abteilungen zu **bündeln**, Strukturen vom Anfang bis zum Ende aus Kundensicht zu denken und die Kompetenzen verschiedener Teams anzuzapfen, liegt vor allem in der Natur einer **agilen Führungskraft**.

VIRTUELLE FÜHRUNG

Für die **virtuelle Führung** ist die Vernetzung der Teammitglieder und die Förderung des Wissenstransfers besonders wichtig, ebenso wie die Definition **gemeinsamer Leitplanken** für die Zusammenarbeit, um **Orientierung** zu stiften und **Vertrauen** aufzubauen.

SERVANT LEADERSHIP

Damit angemessene Zielleitplanken für die Organisation abgeleitet werden können, ist es essenziell für die Führung, ein **grundlegendes Unternehmensverständnis** mitzubringen. Dies bedeutet, dass die Leitung mit den Eigenarten der Organisation, inklusive all ihren **Strukturen** und **Prozessen**, vertraut ist und deren Komplexität überblicken kann. Führung, die einen Mehrwert für die Organisation stiften möchte, ist angelehnt an den **Servant Leadership-Gedanken**.

AMBIDEXTRE FÜHRUNG

Schließlich ist der Strategic Engineer zu jeder Zeit ein **Vordenker** für das Unternehmen und hinterfragt permanent bestehende Unternehmensstrukturen und -prozesse, um Verbesserungen einzuleiten und disruptive Innovationen zu fördern. Infolgedessen hat die Führung stets ein **offenes Ohr für alternative Szenarien** und handelt selbst als **visionärer Geist** mit der Intention, außergewöhnliche Neuerungen nachhaltig zu verankern. Am besten lässt sich die Balance aus Exploration und Exploitation, also im konkreten Fall innovieren und gleichzeitig bewahren sowie verändern und gleichzeitig nachhaltig implementieren, mit dem **ambidextren Führungsstil** beschreiben. Diese Art der Führung fußt auf dem Gedanken, **Widersprüchlichkeiten nicht als Hindernisse**, sondern vielmehr als **Chancen** zu begreifen und anstatt einheitlicher Lösungen Diversität anzustreben – eben die „beidhändige“ Führung.

3

DIE THEORIE IST KLAR – JETZT GEHT ES
AN DIE PRAKTISCHE UMSETZUNG

Alte Gewohnheiten müssen
einem neuen Mindset weichen

Zielgerichtete Diagnostik und Entwicklungs-
maßnahmen müssen Führungskräfte auf
dem Weg in die neuen Rollen begleiten

Alte Gewohnheiten müssen einem neuen Mindset weichen

Die Führungsrolle hat sich über die Zeit hinweg mehrmals verändert und weitere wichtige Führungselemente und Eigenschaften hinzugewonnen, um mit äußeren Einflüssen und einer sich veränderten Arbeitswelt Schritt zu halten. Mit dem Kultur- und Wertewandel, der sich aktuell in der Arbeitswelt vollzieht und im Zuge der Corona-Pandemie sogar noch einmal einen deutlichen Schub erhalten hat, ist erneut der Punkt erreicht, an dem zwangsläufig über neue Rollenbilder der Führung nachzudenken ist.

In diesem Zusammenhang geht es nicht allein um ein Ablegen alter Gewohnheiten und der Aneignung neuer Führungskompetenzen – das wäre viel zu kurz gedacht –, sondern es ist ein wahrer Richtungswechsel gefragt, der von den Beteiligten Mut und größere Kraftanstrengungen verlangt.



Es gilt ein Mindset zu etablieren, das Komplexität als Normalität akzeptiert und unter Einbezug der vielen Facetten eines Ereignisses, sich stets am Kunden- und Mitarbeitendenbedürfnis orientiert.

Das geht mit einem hohen Maß an Rollenflexibilität einher. Hierfür benötigt es die Bereitschaft, die eigene Komfortzone der Konformität zu verlassen und mit Entschlossenheit in Diversität zu investieren. Die Zeiten, in denen streng hierarchische, meist maskulin dominierte Anweisungen- und Kontroll-Prinzipien, gegriffen haben, sind längst überholt und Führungskräfte nehmen mehr denn je die Rolle der „Ermöglichenden“ und „Kümmernden“ ein.

Zielgerichtete Diagnostik und Entwicklungsmaßnahmen müssen Führungskräfte auf dem Weg in die neuen Rollen begleiten

Alte Gewohnheiten und Einstellungen abzulegen sowie moderne Führungsrollen zu instituieren, ist sicherlich nicht mit dem Umlegen eines Schalters getan oder wird auch nicht durch den reinen Einsatz von New-Work-Methoden geschehen. Daher ist es elementar, die Führungskräfte mittels Trainings auf ihrem Weg zu den neuen Rollenbildern zu unterstützen.

Weiterhin müssen mit reliablen und aussagekräftigen Diagnostikinstrumenten, Führungspersönlichkeiten mit Potenzial für die neuen Führungsrollen ausgewählt werden. Das Delta zwischen Ist- und Soll-Kompetenzen innerhalb einer Organisation ist zudem zu ermitteln, um den nötigen Trainingsbedarf ableiten zu können.

Gelingt es uns am Ende, die aktuelle Krise und die damit einhergehenden disruptiven Veränderungen der Arbeitswelt zum nachhaltigen Vorteil zu nutzen und aus der Perspektive der Zukunft zu denken, dann werden wir das Thema Führung in einen neuen Diskurs bringen und signifikant fortentwickeln.

So sind alle Führungskräfte letztendlich dazu aufgerufen, das „Heute“ aktiv mit zu formen und durch ihr Handeln und Denken zu beeinflussen, damit das Morgen der Führung einen nachhaltigen Wert liefert.

AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER:

SASCHA KETTNER ist Experte für systemische Organisationsentwicklung. Gemeinsam mit dem Team People Transformation unterstützt er Unternehmen bei Change-Projekten und der Implementierung agiler Methoden..

kettner@tme.ag

LENA ENGELHARDT ist Expertin für Agile Transformation. Gemeinsam mit dem Team People Transformation entwickelt sie Lösungen rund um die Themen Agile Transformation und Change Management.

engelhardt@tme.ag

QUELLENANGABEN:

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Industrial, military and educational impact (2. Aufl.). Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2019). Von 1830 bis 2018: Wie technologische Fortschritte unsere Arbeitswelten verändern. Zugriff am 27.11.2020. Verfügbar unter: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/das-wissenschaftsjahr/chronologie-der-arbeitswelt/>

Burns, J. M. (1978). Leadership (Harper Perennial political classics, 1. Aufl. Harper Perennial political classics). New York, NY: Harper Perennial.

Carlyle, T. (1840). On Heroes, Hero-worship and the Heroic in History (Library Edition). Chapman and Hall.

Deppe, K. (2020, 5. Juli). Arbeit 4.0. planet-wissen.de (SWR). Zugriff am 27.11.2020. Verfügbar unter: <https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/arbeit/die-geschichte-der-arbeit-und-was-sie-heute-bedeutet/arbeit-vier-punkt-null-100.html>

Hans Böckler Stiftung, Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich Ebert Stiftung (Mitarbeiter). (2020, 27. November). Arbeit im Wandel. Zugriff am 27.11.2020. Verfügbar unter: <https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/arbeit-im-wandel.html>

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2001). Management of organizational behavior. Leading human resources (8. Aufl.). USA: Pearson Education.

Institut für Zeitgeschichte. (2020, 27. November). Wandel der Arbeit. Zugriff am 27.11.2020. Verfügbar unter: <https://www.ifz-muenchen.de/aktuelles/themen/wandel-der-arbeit/>

Kocka, J. & Offe, C. (Hrsg.). (2000). Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt am Main: Campus.

Weber, M. (1980). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie (5. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.

IMPRESSUM

TME AG | Hamburger Allee 26-28 | 60486 Frankfurt am Main | Tel: +49 (0)69 7191 309 – 0 | Fax: +49 (0)69 7191 309 – 30

E-Mail: kontakt@tme.ag | Internet: www.tme.ag | Gesetzlicher Vertretungsberechtigter: Stephan A. Paxmann (Vorstand)

Aufsichtsrat: Holger Boschke (Vorsitzender), Andreas Povel, Dr. Ralf Friedrichs | Sitz der Gesellschaft ist Frankfurt am Main

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 99000

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Rundfunkstaatsvertrag: TME AG | Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.