



Führung 4.0 - Herausforderungen für moderne Führungskräfte

Heinz-Josef Botthof

Trainer-Berater-Coach

Überblick

Teamarbeit und Führung

Der Arbeits- und Führungsalltag in Unternehmen erfindet sich immer schneller wieder neu. Die komplexer werdenden Aufgaben können effektiv nur mit einem neuen Führungsverständnis und neuen Teamstrukturen gelöst werden. Damit ändern sich aber auch die Aufgaben der Führungskraft. Neue Führungsformen sind notwendig. Der permanente Wandel und die stets knappe Zeit erfordert eine hohe Selbständigkeit der Mitarbeiter und verlangt von Führungskräften ein anderes Rollenverständnis und „moderne“ Führungsverfahren. Personalentwicklung und Kommunikation werden in ganz besonderer Weise zur Führungsaufgabe.

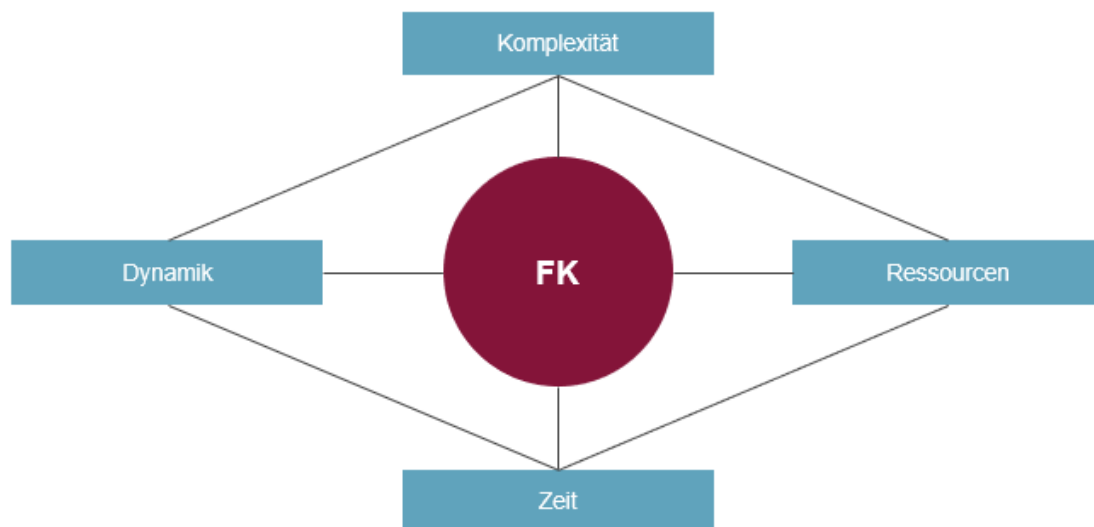
Führungskräfte sind in ganz besonderer Weise für das wichtigste Kapital eines Unternehmens verantwortlich: den Menschen. Diesen gilt es zu fördern und zu motivieren. Wie können wir bei Führungskräften das Bewusstsein schaffen, über ihre Rolle und Aufgaben nachzudenken? Sich mit zeitgemäßen Führungsmethoden und motivationsfördernder Kommunikation auseinanderzusetzen? Führung ist – gerade in Zeiten von agilen Arbeitsmethoden – wichtiger denn je. Aber anders als früher!

Die Situation

In einer Zeit, in der permanente Veränderungen und ständig zunehmende Komplexität den Ton angeben, sind Führungskräfte ganz besonders gefordert. Digitalisierung, agiles Arbeiten, neue Teamstrukturen und Projektarbeit bestimmen das Bild in unseren Unternehmen. In vielen Bereichen entbrennt ein Kampf um die guten Arbeitskräfte. Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Selbststeuerungskräften sind gefragt. Diese Bedingungen erfordern aber auch eine neue Führung.

Die zunehmende internationale Verflechtung wird den Wettbewerb weiter verschärfen. Unternehmen können mit dieser Entwicklung nur Schritt halten, wenn sie kommende Veränderungen frühzeitig erkennen und gezielt die notwendigen Maßnahmen durchführen, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Die stark zunehmende Komplexität und der immer enger werdende Zeitrahmen können nur erfolgreich bewältigt werden, wenn es gelingt, die Synergien in einem Team zu nutzen. Ebenso ist die bereichsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Durch immer schnelleren technischen Wandel und neue Trends in unternehmerischen Konzepten, ist das Unternehmen einem permanenten Wandel ausgesetzt. Die Führungskraft ist dadurch auch als treibende Kraft im Change-Management gefragt. Nur Veränderungen, die auch von den Mitarbeitern umgesetzt werden können, erzeugen einen Nutzen für das Unternehmen. Veränderungen müssen erfolgreich sein!



Führung im Spannungsfeld diverser Einflussfaktoren

Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt?

Die Anforderungen an Führungskräfte werden ständig ausgeweitet und erhöht. Reichte vor etwa 15 Jahren noch eine hohe Fachkompetenz und grundlegende Führungskompetenzen im Bereich „Weisung und Kontrolle“ allein aus, erwartet man heute umfassende soziale Kompetenzen und insbesondere auch mehr Führungs-Kompetenz. Die Führungskraft ist für das bedeutsamste und sensibelste Kapital eines

Unternehmens verantwortlich: den Menschen! Diesen Bedingungen muss die Führungskraft gewachsen sein. Durch flache Hierarchien hat sich die Führungsspanne kontinuierlich erhöht. Der Anspruch an die Führungsaufgabe ist deutlich gestiegen. Die Führungskraft muss ihre Aufgaben neu strukturieren und neue Instrumente einsetzen, um die Aufgaben effektiv bewältigen zu können. Viele Führungskräfte sind so stark im operativen Geschäft eingebunden, dass ihnen die Zeit für wichtige strategische Aufgaben und insbesondere die Führungsaufgabe fehlt. Durch die Instrumente Management by Objectives (MbO), teilweise schon wieder abgelöst durch Objectives and Key Results (OKR) und Management by Delegation (MbD) die verstärkt genutzt werden müssen die Führungskräfte Freiräume schaffen, um deutlich mehr Zeit für die zentrale „Führung“ der Mitarbeiter zur Verfügung zu haben. Gerade heute, wo auf dem Markt in vielen Bereichen schon eine Knappheit von Arbeitskräften herrscht, ist es wichtig, Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden. Kommunikation, Entwicklung und Motivation sind die Stichworte, die dabei eine wichtige Rolle spielen. Gerade die Kommunikation mit den Mitarbeitern bleibt aber bei vielen Führungskräften auf der Strecke. Es wird zu wenig und zum Teil völlig falsch kommuniziert. Statt zu motivieren werden ungewollt Zustände geschaffen, die demotivierend auf das Umfeld wirken.

Gleichfalls werden zahlreiche neue Methoden auf den Markt gebracht, die Führungskräften in der heutigen Zeit helfen sollen, ihre Aufgaben bewältigen zu können. Agile Strukturen und Industrie 4.0 fordern selbstverständlich auch angepasste Führungskompetenzen – oder? Was genau ist denn neu in den Strukturen? Warum soll Agiles-Leadership oder Digitales Leadership erforderlich sein? Mit diesen Themen lässt sich aktuell gut Geld verdienen, allerdings muss man sich den Nutzen genau anschauen. Die Herausforderung der Führungskraft in den neuen Strukturen besteht wie bisher darin, Ziele zu erreichen. Das Ganze unter maximaler Beteiligung der Mitarbeiter. Damit kommt der Koordinationsaufgabe sicherlich eine noch höhere Bedeutung zu. Bei der Entwicklung von Führungskräften muss dies auch berücksichtigt werden. Neue Formen der Führung ergeben sich daraus aber nur bedingt: Führung konnte schon immer – und kann auch heute kein Maßanzug sein, sondern hängt immer von der Führungskraft, den Mitarbeitern, dem Unternehmen und den Rahmenbedingungen (Märkte, Produkte, Kunden usw.) ab. Situative Führung, dienende Führung, die Führungskraft als Coach und Mentor, die Führungskraft als Personalentwickler – all das sind Führungsrollen, die zu-nehmend an Bedeutung gewinnen – und die je nach Unternehmen, Branche, Team und Arbeitsbereich gefordert sein können. ,Und: die Auswirkungen von Industrie 4.0 auf die Führungsarbeit werden Führungskräfte und Unternehmen auch in den nächsten Jahren heraus-fordern und zur weiteren Entwicklung zwingen.

Menschen machen ein Unternehmen aus, nicht Maschinen und Methoden.

Führungskräfte befinden sich häufig im Spannungsfeld zwischen den Unternehmenszielen, den eigenen Zielen und den Ansprüchen/Forderungen der Mitarbeiter. Werden die Ziele nicht eindeutig fixiert und mit Prioritäten ausgestattet, kann es zu erheblichen Problemen kommen, bei denen die Führungskraft ggf. den Überblick verliert und falsche Maßnahmen einleitet. Das wird sich auch in den neuen, erwarteten Strukturen nicht ändern.

Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus?

Führungskräfte haben es heute sicherlich nicht leicht. Die an sie gestellten Ansprüche und Erwartungen nehmen zu und erhöhen den Leistungs- und Erfolgsdruck. Häufige Folge: Der Zeiteinsatz wird erhöht. In der zunehmenden zeitlichen Anspannung fehlt aber der Freiraum, um Visionen und Strategien zu entwickeln, erfolgreich an neuen Aufgaben zu arbeiten, Mitarbeiter zu entwickeln und motivieren. Mittelfristig wird sich nicht nur ein Ergebnis-Problem einstellen, sondern Mitarbeiter werden zunehmend unzufriedener, die Fluktuation steigt, die Performance sinkt, das Unternehmen wird zunehmend geschwächt. Und: Betrachtet man die wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft, zeigt sich deutlich der hohe Anspruch, der grundsätzlich an diese Personen gestellt wird. Selbstverständlich werden die einzelnen Eigenschaften je nach Persönlichkeit, Ausbildung, Erfahrung und persönlicher Einstellung sehr unterschiedlich sein. Gleichfalls werden sie je nach Aufgabe und Führungsrolle (Teamleiter, Bereichsleiter usw.) in unterschiedlicher Form und Ausprägung benötigt. Dennoch kann man nicht sagen, diese oder jene Ausprägung ist die bessere oder schlechtere Variante. Wir können diese Aussage nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Bedingungen in dem Unternehmen, den gestellten Aufgaben und der Belegschaft beurteilen. Das Kriterium allein sagt darüber nichts aus.

Die erfolgreiche Führungskraft ...

- ist ziel- und ergebnisorientiert
- kann strategisch Denken
- ist ganzheitlich orientiert
- hat eine positive Lebenseinstellung
- ist persönlich integer
- kann Prioritäten erkennen und klar setzen
- besitzt Reflexionsfähigkeit
- delegiert Aufgaben an die Mitarbeiter
- befähigt seine Mitarbeiter zu top Performance – und hält ihnen den Rücken frei
- ist ein guter Kommunikator
- hat Einfühlungsvermögen
- sieht sich als Personalentwickler seiner Mitarbeiter
- ist flexibel
- ist entscheidungsfreudig
- ist stets glaubwürdig
- kann begeistern
- kann Teamprozesse gestalten und aktiv begleiten

Führung bedeutet Menschen einbinden und fördern.

Teamarbeit und Führung

Eine Person allein kann viele der heute gestellten Aufgaben nicht mehr bearbeiten. Das benötigte Fachwissen ist vielfältig und außerdem gibt es zusätzlich auch noch eine starke zeitliche Restriktion. Die Lösung: Teamarbeit! Verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Ausbildungen, Denkweisen und Erfahrungen arbeiten gemeinsam an einer Aufgabe. Durch die Synergieeffekte entstehen deutliche

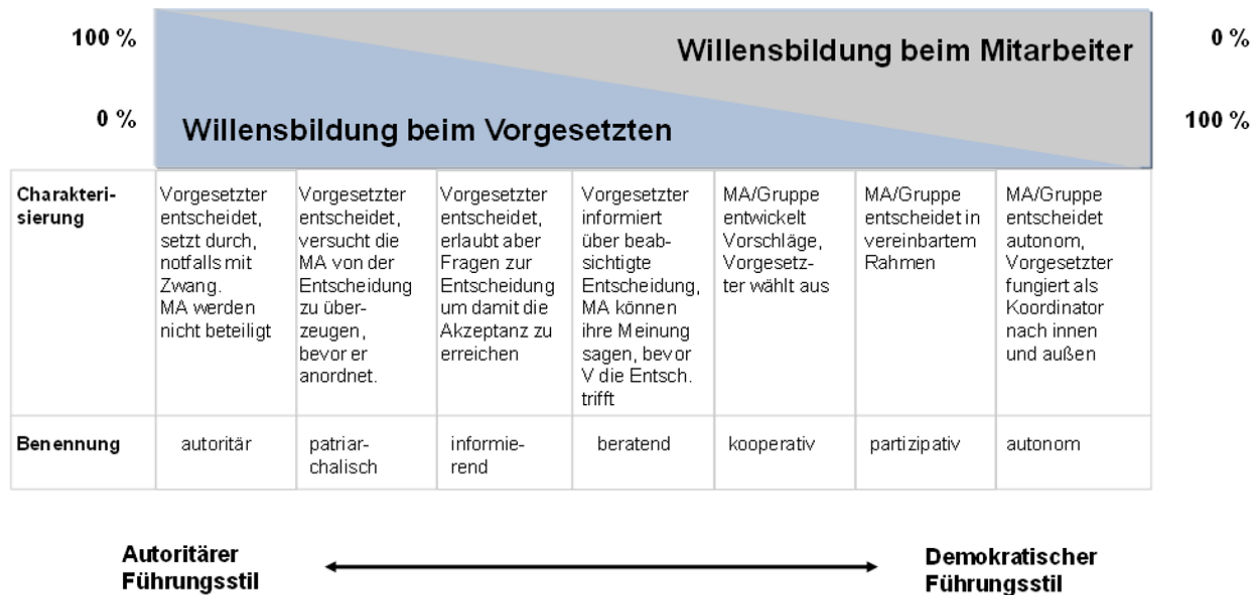
Vorteile, die in der Gleichung $2 + 2 = 5$ zum Ausdruck kommt. Im Team ist auch die zeitliche Restriktion kein KO-Kriterium mehr. Wie wir alle wissen, reicht es aber nicht, die Menschen einfach nur in einer organisatorischen Einheit zusammenzubringen. Der gruppendynamische Prozess muss begleitet werden, damit das gewünschte Ziel, ein funktionierendes Team, auch erreicht werden kann. Plus: durch die Schnellebigkeit und Komplexität unserer heutigen Welt ist es quasi ein Dauerzustand, dass sich das Team permanent im Auf-/Umbau befindet (häufiger Personal-, Aufgaben- und/oder Projektwechsel). Die Führungskraft erhält zwangsläufig eine andere Rolle. Das Team erhält einen großen Freiraum und wird intensiv an der Willensbildung beteiligt. Die Führungskraft unterstützt und befähigt das Team zur Selbststeuerung: sie entwickelt gemeinsam mit dem Team die Ziele, begleitet bei Bedarf und kontrolliert die Ergebnisse (oder lässt diese vom Team überwachen!). Detaillierte Anweisungen für die Ausführung der Aufgabe entfallen ebenso wie verhaltensorientierte Kontrollen. Die durch die Veränderung zur Verfügung stehende freie Zeit sollte für die Betreuung und Weiterentwicklung des Teams und die bereichsübergreifenden Kontakte im Unternehmen eingesetzt werden. Der Anteil der Kommunikation an der gesamten Arbeitszeit steigt deutlich an. Die operativen Aufgaben werden voll und ganz dem Team überlassen. Die Führungskraft kann sich endlich den strategischen Aufgaben widmen.

Was ist der richtige Führungsstil?

Die Frage suggeriert, es könnte wirklich den richtigen, vielleicht sogar einheitlichen Führungsstil geben. Dem ist leider nicht so. Wer in der Führungsarbeit nach Patentrezepten sucht, sucht vergeblich. Jeder Mensch und somit auch jede Führungskraft ist eine einzigartige Persönlichkeit mit unterschiedlichen Ausprägungen, Wahrnehmungen, Verhalten und Wertesystem, um nur einige Faktoren zu nennen. Daraus ergeben sich selbstverständlich auch unterschiedliche Führungsstile. Die Bandbreite der Führungsstile ist sehr groß. Auf der einen Seite haben wir den autoritären und auf der anderen Seite den kooperativen bis hin zum autonomen Führungsstil. Der autoritäre Führungsstil ist durch die Zentrierung auf die Führungskraft charakterisiert. Sie setzt die Ziele, trifft Entscheidungen und verteilt die Aufgaben (Weisung und Kontrolle). Sie setzt sich durch und übt notfalls Zwang / Druck aus. Beim kooperativen Führungsstil findet mehr Kommunikation und damit mehr Austausch von Wissen und Meinungen statt. Entscheidungen werden nach Abstimmungsprozessen im Team getroffen. Die Freiheitsgrade für die Teammitglieder werden zunehmend erweitert. Bis hin zum autonomen Stil. In die Entscheidungsfindung fließt nicht nur das Wissen und die Erfahrung der Führungskraft, sondern aller Teammitglieder ein. Damit ist das Risiko minimiert bzw. die Qualität der Entscheidung erhöht. Insbesondere ist aber die deutlich höhere Akzeptanz im Team zu nennen. Die Führungskraft wird so zum Koordinator, die dem Team hilft, die Freiräume zu nutzen.

Zwischen diesen beiden Stilen gibt es eine Vielzahl weiterer Führungsstile, die jeweils mehr oder wenig stark die eine oder andere Seite verkörpern. Selbstverständlich wünscht sich jeder einen Führungsstil, bei dem er maximal beteiligt wird und die Freiheitsgrade hoch sind. Dennoch gibt es Situationen im unternehmerischen Alltag, wo die autoritäre Führung die bessere Form ist, z. B. in kritischen Situationen, in denen die Zeit drängt und die Entscheidungsfindung in der Gruppe schwierig wäre. Dann brauchen wir eine starke Führungskraft, die eine Entscheidung trifft. Diese Person muss eine hohe Anerkennung und Akzeptanz haben. Die Mitarbeiter müssen ihr vertrauen. Nun erkennen wir: je nach Situation (Umfeld,

Mitarbeiter, Unternehmenskultur, Aufgaben, Kompetenzverteilung, Struktur, usw.) ist der geeignete Führungsstil anzuwenden. Wir sprechen von der situativen Führung.



Spektrum der Führungsstile, Quelle: Wunderer, 1990, nach Tannenbaum und Schmidt, 1958

Um das Bild zu komplettieren, sind zwei weitere Führungsstile zu nennen, die in den letzten Jahren stark in der Diskussion sind. Es sind die Stile „Führungskraft als Moderator“ und „Führungskraft als Coach“. Beide Stile haben das Ziel, die Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter zu erhöhen und so schnelle und bestmögliche Lösungen zu erhalten. Keinesfalls handelt es sich dabei um einen Laissez-faire-Führungsstil, bei dem man die Mitarbeiter einfach machen lässt. Das Handeln ist klar zielorientiert, allerdings geht die Auswahl der Ziele sowie die Gestaltung der Aufgaben zur Zielerreichung in die Hand des Mitarbeiters bzw. des Teams. Die Führungskraft nimmt sich noch weiter zurück. Die Rolle ist beobachten, Fragen stellen und bei Bedarf unterstützen. Das stellt besondere Ansprüche an die Führungskraft, denn sie muss loslassen.

Gleichfalls stellen diese Stile aber auch deutliche Anforderungen an die Mitarbeiter. Hohe Fachkompetenz ist ein absolutes Muss. Gleichfalls benötigt der Mitarbeiter hohe Selbststeuerungskräfte. Persönliches Zeitmanagement und eine gute Motivationsfähigkeit sind besonders wichtig. Das Vorgehen, Mitarbeitern diese großen Gestaltungsspielräume einzuräumen, bezeichnet man als Empowerment. Allerdings müssen Mitarbeiter den nötigen Reifegrad haben, um mit diesen Formen der Führung und Zusammenarbeit umgehen zu können. auch das situative Führungssituationen!

In einer sehr agilen Arbeitswelt wird den Führungsstilen mit viel Verantwortung in der Hand der Mitarbeiter eine größere Bedeutung zukommen. Die Führungskraft wird mehr zum Koordinator und verlässt die zentrale Rolle des „Machers“. Für Führungskräfte bedeutet das die Selbststeuerungskräfte von Mitarbeiter und Team zu stärken und dann: zunehmend loslassen und Vertrauen zu den Mitarbeitern aufbauen.

Die Führungskraft in der Rolle des Motivators

Menschen zu motivieren ist sicherlich keine leichte Aufgabe. Wenn Führungskräfte Mitarbeiter haben, die per se motiviert sind, ist die Führung in dieser Hinsicht eine leichte Aufgabe. Mitarbeiter mit einer hohen Leistungsbereitschaft wünschen sich alle Führungskräfte. Dazu müssen allerdings einige Dinge passen: Zunächst muss eine grundsätzliche Motivation des Mitarbeiters vorhanden sein. Diese intrinsische Motivation, der eigene Antrieb, ist sehr wichtig. Weiterhin müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu gehört die Unternehmenskultur, das Zusammenspiel im Team und die Führung. Letztere wird leider häufig in Ihrer Wirkung auf die Motivation unterschätzt oder nicht bewusst wahrgenommen. Bei den Motivationsinstrumenten wird zwischen materiellen und immateriellen unterschieden. Das Instrument alleine ist aber noch keine Garantie für die motivierende Wirkung. Das gewählte Motivations-instrument muss zu den Motiven passen, nach denen der Mitarbeiter handelt. So ist es zum Beispiel wirkungslos, wenn eine Prämie gezahlt wird, das Handlungsmotiv des Mitarbeiters aber „Fürsorge & Miteinander“ oder „Persönliche Entwicklung“ ist, verpufft der motivierende Effekt. Es kommt maximal zu einem Mitnahmeeffekt. Damit ein Motivationsinstrument seine Wirkung entfalten kann, muss es zudem noch für den Mitarbeiter überraschend erfolgen.

Die Aufgabe ist also alles andere als leicht. In Zeiten mit hoher Dynamik und zunehmender Komplexität im Wirtschaftsleben brauchen wir gut motivierte Mitarbeiter. Führungskräfte haben in dem Sinne grundsätzlich schon eine gute Arbeit geleistet, wenn es Ihnen gelingt, demotivierende Einflüsse von den Mitarbeitern fernzuhalten.

Unternehmensziele und Führung

Unternehmensziele entstehen zum Beispiel durch externe Gründe (Kunde, technischer Wandel, Gesetze, usw.), Visionen der Unternehmensleitung oder durch die Abstimmung mit den Führungskräften.

Welche Rolle kommt dabei nun der Führungskraft zu?

Der Führungskraft muss es gelingen, den Mitarbeitern die Ziele transparent zu machen, und sie bei der Zielerreichung optimal einzubinden. Natürlich dürfen die Mitarbeiter dabei nicht überfordert werden. Die Zielerreichung oder die auftretenden Probleme berichtet die Führungskraft an die Geschäftsleitung. Gute, überzeugende und vor allem glaubhafte Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Nur dadurch gelingt es, die Mitarbeiter für die anstehenden Aufgaben zu begeistern und ihre Motivation zu fördern. In dem Kommunikationsprozess erkennt die Führungskraft auch mögliche Widerstände und Ängste der Mitarbeiter frühzeitig und kann entsprechend reagieren. Mit Instrumenten der Personalentwicklung muss der Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorbereitet werden. So wird Zielerreichung gefördert oder Probleme können frühzeitig ausgeräumt werden.

Fazit

Die heutige und zukünftig zu erwartende Situation in den Unternehmen stellt hohe Ansprüche an Führungskräfte. Dabei liegen die benötigten Fähigkeiten noch deutlicher als bisher auf der eigentlichen Mitarbeiterführung. Es muss der Führungskraft gelingen, den Mitarbeiter so zu führen, dass eine maximale Leistung erbracht wird. Die Führung muss aktiv einen Beitrag zu einer guten Unternehmenskultur schaffen,

durch die ein Betriebsklima entsteht, in der sich Menschen wohlfühlen und leistungsfähig arbeiten können. Die Eigenständigkeit der Mitarbeiter muss durch Führungsformen gefördert werden, die dem Einzelnen die notwendigen Spiel-räume schaffen. Kooperative Führung und Coaching sind durchaus geeignet, die gesetzten Ziele zu erreichen. Verhaltenskontrolle muss unbedingt durch Ergebniskontrolle ersetzt werden. Die Führungskraft muss verinnerlichen, dass es nicht den guten oder den schlechten Führungsstil gibt. Sie muss situativ führen. Effektive Kommunikation ist zwingende Voraussetzung für den Erfolg. Eine Führungskraft muss sich ihrer Rolle als Vorbild bewusst sein.

**Man erzieht durch das, was man sagt,
mehr noch durch das, was man tut,
am meisten durch das, was man ist.**

Ignatius von Antiochien