

Schöne neue (Arbeits-)Welt

Führung neu gedacht

Corona revolutioniert unsere Arbeitswelt – im Hinblick auf ein neues Führungsverständnis, eine kollaborative Kultur, mehr Empathie und mehr Autonomie. Endlich, möchte man meinen.

1 FÜHRUNG 4.0

Viele Führungskräfte sind mit der unvorhersehbaren Corona-Situation überfordert und müssen mit den neuen Gegebenheiten erst einmal zurechtkommen. Sie müssen sich mit den wesentlichen Treibern der Veränderung auseinandersetzen: einem neuen Führungsverständnis in der virtuellen Welt, einem Führungsverständnis von Vertrauen und Autonomie, von Augenhöhe, Fairness und Zusammenarbeit. Einer teamorientierten und kollaborativen Kultur, der Entwicklung eines positiven Zukunftsbildes, der Motivation ihrer Mitarbeiter, ihrer eigenen Fähigkeit zu Empathie und der Fehlerkultur, die sie etablieren müssen, um Veränderung in Richtung dieser neuen virtuellen Welt mit Heimarbeit und hybriden Arbeitsformen überhaupt erst möglich zu machen.

Diese neue Art der Führung hat aber auch mit virtuellen Teams zu tun, mit Projekten auf Zeit statt Abteilungskästchen. Mit Aufgaben, Ergebnissen statt Tätigkeiten. Führung 4.0 subsumiert diese Themen. Führung 4.0 ist Führung in der neuen virtuellen Arbeitswelt, wird disruptiv das „New Normal“ werden. Die neue virtuelle, globale Welt wird die kollektive Intelligenz fördern, wird Raum schaffen für mehr Kreativität und Innovation statt Routine und Wiederholung. Führungskräfte haben keine Zeit zu verlieren. Sie müssen voranschreiten, gegen Demotivation und Produktivitätsverlust und gegen Fehlerscheu und fehlende Veränderungsfähigkeit.

2 KEINE INSIGNIEN DER MACHT

Viele Führungskräfte sehnen sich dabei nach der alten Normalität. Stattdessen brauchen wir in den Führungsetagen tatsächlich ein neues Führungsverständnis: Kontrolle über Anwesenheiten hat ausgedient. Führungskräfte können ihre Mitarbeiter in der neuen virtuellen Arbeitswelt schlicht nicht kontrollieren: Sie können nur über Ergebnisse führen, über Ziele, die zu erreichen sind. Und eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens aufbauen. Dieses neue Führungsverständnis muss in die Organisation einziehen, damit die virtuelle Arbeitswelt überhaupt funktionieren kann. Das neue Führungsverständnis geht aber weiter: Typische Insignien der Macht werden im Netz unsichtbar, die Privilegien der Führungskräfte werden obsolet. Jetzt muss viel mehr als früher über Souveränität, Erfahrung und Wissen einerseits und Förderung und Forderung andererseits geführt werden. Das Netz

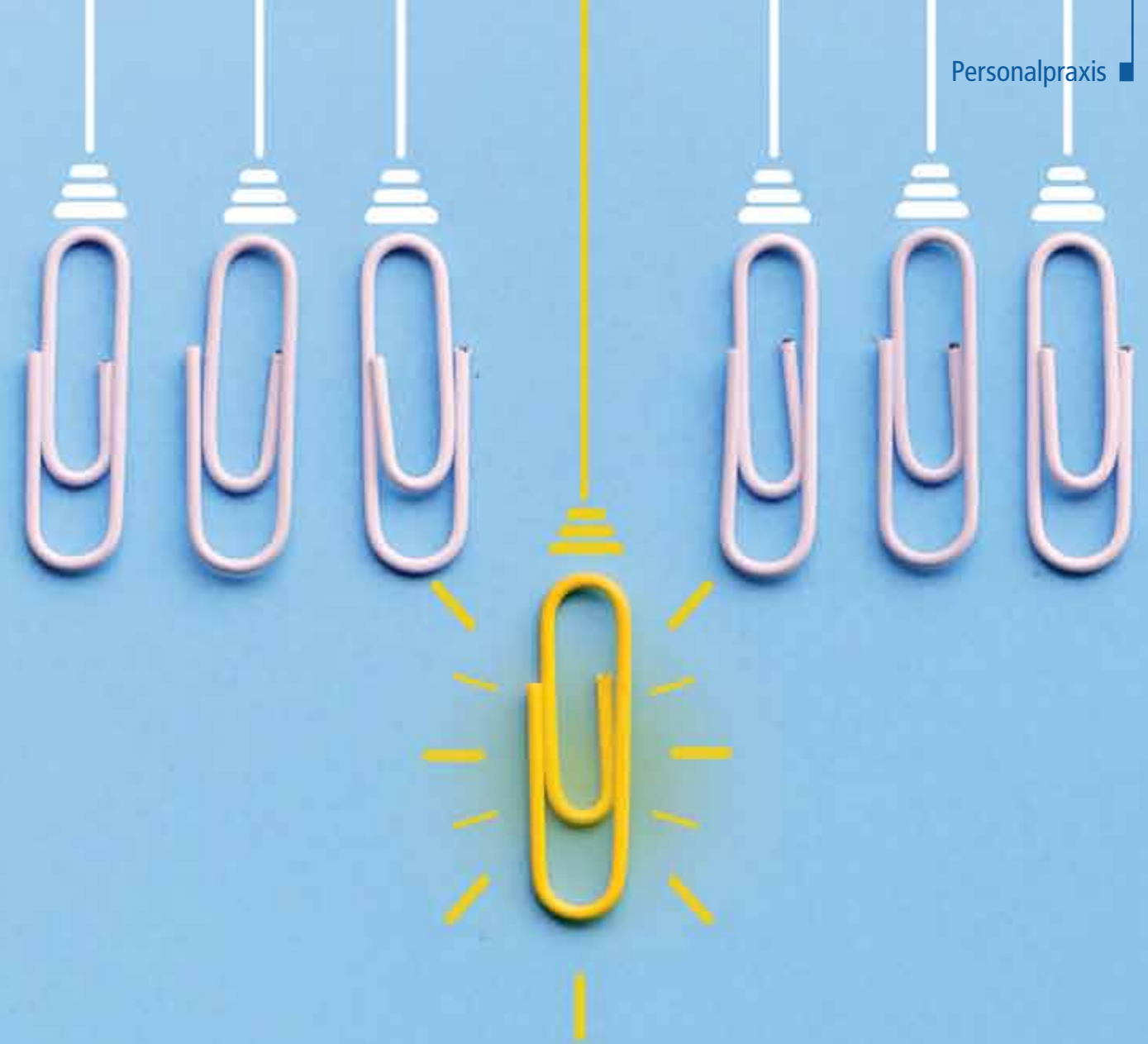
hebt die Unterschiede zwischen Hierarchien auf, langsam, aber gewaltig. Was den Führungskräften dann bleibt, ist das, worauf sich der eine oder andere im Zweifelsfall schon viel früher hätte besinnen müssen: auf ein Miteinander auf Augenhöhe statt Machtdemonstration und Herrschaft.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Gestaltung einer teamorientierten, interdisziplinären und kollaborativen Kultur. Doch was macht ein Team eigentlich aus? Dass sich die Kollegen durch ihre Verschiedenheiten bei Problemlösungen bereichern, bei kreativen Aufgabenstellungen, sich bei der Vielfalt an Herausforderungen ergänzen – das Team als Ganzes kann mehr bewegen als die Summe seiner Mitglieder. Dazu wiederum braucht es eine Kultur, die das ermöglicht, einfordert von allen Seiten und die Regeln für dieses Miteinander lebt. Eine Kultur der Offenheit, der Transparenz, der klaren Kommunikation, des Vertrauens, des Respekts für die Verschiedenartigkeit, der Hierarchiearmut und der persönlichen Integrität. Ohne diese Art der Kultur wird es diese Art der Zusammenarbeit nicht geben und ohne sie wird ein Unternehmen die unbegrenzten Möglichkeiten des ortsungebundenen Arbeitens für sich nicht ausschöpfen können. Ganz zu schweigen davon, dass die virtuellen Nomaden sich andere Arbeitgeber suchen werden.

3 ORIENTIERUNG BIETEN

Es klingt wie ein Klischee, aber einer schwierigen Zeit wohnt ja auch die Chance inne, an der Situation zu wachsen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man der Zukunft, die anbricht, etwas Positives abgewinnen kann. Insofern können Führungskräfte in schwierigen Zeiten den größten persönlichen Beitrag leisten: für ihre Kollegen, für ihre Mitarbeiter und für ihre Organisation. Indem sie ein lohnendes Zielbild skizzieren, das motiviert, die Krise zu überwinden, sich dafür einzusetzen, dass sie überwunden wird. Führungskräfte sollten dieses Bild also skizzieren, kommunizieren und klarstellen, welcher Einsatz dafür von jedem gefordert ist. Und natürlich selbst vorleben, was die wichtigste Währung eines positiven Zukunftsbildes ist: die Offenheit gegenüber dem Neuen, für die Veränderung. Wir sollten uns die Neugierde von Kindern ein wenig bewahren, das Staunen über das Neue nicht verlernen mit den vielen „Wenn“ und „Aber“, die uns unsere Erfahrung beibringt.

© A Stockphoto/stock.adobe.com



In diesen Zeiten tun sich die Menschen natürlich etwas schwer mit ihrer Motivation. Sorge um den Arbeitsplatz, Angst vor einer Rezession oder Furcht, dass der Wohlstand verloren gehen könnte. Das alles beherrscht unsere Gedanken gemäß der Maslowschen Bedürfnispyramide. Wir sind innerhalb weniger Wochen kollektiv auf den unteren Stufen angekommen. Das prägt unsere Motivation, unsere Energie, unseren Tatendrang. Nichtsdestotrotz hat es jeder Mitarbeiter in der Hand, wie er auf die Dinge schaut, was er ihnen abgewinnen kann. Und jede Führungskraft hat es in der Hand, auf ihre Mitarbeiter einzugehen, sie zu unterstützen. Wir alle müssen verstehen, dass Veränderungen, wie durch Corona getrieben, uns jetzt viel schneller in eine virtuelle Arbeitswelt katalysieren – und das wird auch sein Gutes haben. Es wird uns effizient machen, flexibel und global. Wir dürfen alle keine Opfer der Verhältnisse werden. Wir sollten lieber Täter sein, das Richtige tun für unsere Zukunft. Mitarbeitermotivation ist demnach in Zukunft nichts mehr, das sich von den Betroffenen einklagen lässt. Nach dem Motto: „Motiviere mich“ oder „Tanz, Bär“. Der erwachsene Mitarbeiter in der virtuellen Welt ist mündig, er bestimmt, was ihn motiviert, er motiviert sich auch selbst. Es gibt also keine Selbstbedienung mehr. Wir werden ein Geben und Nehmen zwischen Kollegen, Führungskräften und Hierarchien erleben.

4 EMPATHISCHE FÜHRUNG ALS GRUNDLAGE

Empathische Führung ist dabei ein Teilaspekt dessen, was ich ausgeführt habe im neuen Führungsverständnis. Empathie als Einfühlungsvermögen ist ein großes Kapital eines Menschen und bildet die Grundlage für das neue virtuelle Miteinander. Der Empfänger empfängt weitaus weniger Signale als in der haptischen Welt. Oftmals sieht man in den Videokonferenzen nur mehr das Gesicht des anderen. Jetzt müssen die Antennen besser ausgefahren werden, um mit den reduzierten empfangenen Signalen die vermutete Gefühlslage des Gegenüber zu konstruieren. Hinzu kommt, dass man, um andere zu unterstützen, sich in sie hineinversetzen können muss. Auch das wird anspruchsvoller, da man sich nicht einfach gegenüber sitzt. Neue Rituale, neue Formen der Kommunikation, neue Transparenz und Fairness werden zu Assets der digitalen Zusammenarbeit. Empathie ist natürlich dem einen mehr gegeben als dem anderen. Das ist aber kein Grund zum Verzagen: Man kann es üben, sich in den anderen hineinzuversetzen, ihn zu verstehen. Und je öfter man das übt, desto einfacher wird es auch. Insofern ist Empathie erlernbar – vorausgesetzt, man hat den Willen und die Disziplin dazu, wie bei jeder anderen Verhaltensänderung auch.



FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auplus.de

Wenn wir uns Veränderung wünschen, müssen wir auch lernen, Fehler machen zu dürfen. Denn diese werden auf dem Weg passieren. Weil wir uns ausprobieren müssen, weil Veränderung mit Versuchen zu tun hat und diese können auch schiefgehen. Wenn wir Fehler nicht zulassen, entwickeln wir nicht die experimentelle Kultur, die es für den positiven Umgang mit Veränderungen so dringend braucht. Fehlerkultur ist ein Muss auf dem Weg in die neue virtuelle Arbeitswelt. Mit einem neuen, gereiften Führungsverständnis und erwachsenen Mitarbeitern.

5 FÖRDERN EINER FEHLERKULTUR BRAUCHT ZEIT

Eine Fehlerkultur erlaubt es, Fehler zu machen. Nicht der Mitarbeiter wird bestraft dafür, sondern der Fehler wird analysiert, um ihn nicht wieder zu machen, um kollektiv als Organisation daraus zu lernen. Viele Führungskräfte denken, dass in ihrem Unternehmen doch gar nicht so bestraft wird. Sie unterschätzen die vielen subtilen Formen der Sanktionen in einer Arbeitswelt, die Aufmerksamkeit, die Anerkennung, das Lob und die Sichtbarkeit als Bedürfnisse kennt – neben Beförderung, Gehaltserhöhung, Macht- und Gestaltungsfreiraum. Es geht also nicht darum, Fehler nicht ernst zu nehmen, es geht einzig und allein um den Umgang mit den Fehlern, die nun mal in jeder Organisation passieren.

Kulturveränderungen wie das Entstehen oder Fördern einer Fehlerkultur brauchen ihre Zeit. Es braucht eine klare Kommunikation, was für ein Verhalten gewünscht ist und was jeder Einzelne davon hat. Es braucht Überzeugungsarbeit, entsprechende Unternehmenswerte und die Auseinandersetzung damit. Vorbilder und positive Erfahrungen zur Bestärkung, die zeigen, dass es geht. Eine offene und faire Auseinandersetzung mit dem Fehler, statt der Suche nach dem Schuldigen. Nur so können Menschen inspiriert werden, mit Fehlern umzugehen, wie es für ein Unternehmen am hilfreichsten ist. Kurzum: Ein Unternehmen muss sich gesamthaft mit seiner Fehlerkultur auseinandersetzen. Mit schonungsloser interner Ehrlichkeit, um sich zu verändern und sich selbst den Weg zu ebnet zur Veränderungsfähigkeit in einer Zeit wie dieser, die viele Veränderungen mit dramatischer Geschwindigkeit und alternativlos über uns rollen lässt wie eine Lawine.

6 ARBEITS- UND UMSETZUNGHEMMNISSE SCHNELLER BESEITIGEN

In der alten Arbeitswelt hat das Miteinander, der soziale Kontakt, mitunter häufig für langsame Entscheidungen und Arbeitshemmnisse entschädigt. Anderen Menschen zu begegnen, erfüllt uns Menschen mit Freude, ist ein elementares Bedürfnis, das wir haben: nach Nähe, sozialem Kontakt, Anerkennung und Zugehörigkeit. Die Zufriedenheit darüber macht uns gelegentlich blind, ebenso wie die Gewohnheit, für die Missstände in unserem Entscheidungsverhalten. Neben Corona aber dreht sich die Welt zunehmend schneller und wir können uns lang-

same Entscheidungen, die der Realität hinterherhinken, schlicht nicht mehr leisten. In der neuen virtuellen Welt wird die Effizienz von Meetings, von Entscheidungsprozessen zudem gnadenlos sichtbar.

Entscheidungsprozesse müssen jetzt beschleunigt werden, indem sich die Organisation mit diesen Prozessen auseinandersetzt und explizit auch hier Veränderung einfordert, indem schnelle Entscheidungsprozesse belohnt und gelobt werden. Arbeits- und Umsetzungshemmnisse werden umso schneller beseitigt, je mehr die Menschen in der Organisation Klartext reden, zueinander ehrlich sind, sich Feedback auf Augenhöhe geben, Kritik und Selbstkritik erwünscht ist und gemeinsam nach Verbesserungen streben. Es braucht auch hier Vorbilder, eine kritische Masse an Menschen, die die Veränderung vorleben und auch den Beweis antreten, dass diese Veränderung gewünscht ist und sie autorisiert sind, diese Veränderungen zu treiben.

In der neuen virtuellen Arbeitswelt geht es auch um Vertrauen. Vertrauen in die Arbeitsbereitschaft, den Leistungswillen, den Einsatz und den Willen zum Erfolg der eigenen Mitarbeiter. Dieses Vertrauen hat mit der akzeptierten Autonomie der Mitarbeiter zu tun – in einer virtuellen Welt mit flexiblen Einsatzformen, Projekten statt Abteilungen, Zeitabschnitten mit Prioritäten, parallelen Aufgabenbereichen und virtuellen Teams.

Die Stärkung von Teams und „Collective Wisdom“ ist ebenso wie die Fehlerkultur eine Veränderung der Führungskultur. Eine Organisation muss diese Soll-Kultur proklamieren, erklären, vorleben, belohnen – und mit ihren Führungskräften Geduld haben. Auch hier muss man Fehler zulassen: Führungskräfte können im Kleinen experimentieren und sehen, was passiert, wenn sie diese Autonomie akzeptieren und mehr über Ergebnisse steuern. Sie können Aufgaben an ihre Teams delegieren und gemeinsam brainstormen – und feststellen, wie groß der Mehrwert ist. Zeitgemäße Anwendungen in der IT unterstützen Kreativ- und Entscheidungsprozesse und „Self-directed Work“ von Teams.

7 FAZIT

Führungskräfte sind mit dem Wandel übrigens nicht allein. Sie können sich in der Organisation Coaches oder Mentoren suchen, die auf diesem Gebiet schon besser sind als sie selbst. Sie können sich untereinander austauschen, wie es am besten geht, was ihre Erfahrungen sind. Auch sie selbst als Gruppe können ihre kollektive Intelligenz nutzen. Am Ende gilt bei Führung 4.0 für alle Führungskräfte der einfache und steinige Weg, den schon Gandhi postuliert hat: „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“

UNSERE AUTORIN



© cetacee GmbH

Dr. Katja Nagel
Gründerin und Inhaberin der Münchner Unternehmensberatung cetacee