

# New Work: Die drei wesentlichen Rollen der Führungskraft in neuen Businesszeiten

**Gute Mitarbeiterführung ist in neuen Businesszeiten wichtiger als jemals zuvor. Arbeitsstile, Management und Märkte wandeln sich. Vor allem Kundenfokussierer, Möglichmacher und Katalysatoren werden dafür gebraucht. – Ein Beitrag von Anne M. Schüller**

Der Unterschied zwischen managen und führen? Beim Thema Führung steht der Mensch im Fokus, beim Management alles, was sich organisieren lässt: das Planen, Umsetzen und Kontrollieren von Prozessen, Strukturen und Standards. Das Führen hat implizit eine ethische und das Managen vorrangig eine ökonomische Dimension. Führung entwickelt die Unternehmenskultur, das Management die Strategie. Führungskraft und Leadership benötigen vor allem soziale, der Manager vor allem methodische Kompetenzen.



Anne M. Schüller/ Alex T. Steffen  
**Fit für die Next Economy**  
 2017, Verlag Wiley  
 271 Seiten, € 19.99  
[www.fitfuerdienexteconomy.de](http://www.fitfuerdienexteconomy.de)

Unnötig zu sagen, dass methodische Kompetenzen leichter zu erwerben und zu meistern sind als die facettenreichen und vielschichtigen Sozialkompetenzen. Zudem wird alles Managen mehr und mehr von Software erledigt. Doch siehe da: Für eine fachliche Ausbildung hat man Jahre gebraucht. Für eine Führungsausbildung hingegen sollen ein paar Wochenend-Crashkurse ausreichend sein!? So gibt es zahllose Chefs, die es in punkto Führung zwar gut meinen, aber nicht gut machen. Das ist verheerend! Gerade was Menschenführung betrifft, muss man studieren und üben, um zu brillieren.

## New Work braucht neue Führungsstile – und Menschenexperten

In unserer neuen Arbeitswelt ist es die Rolle des Koordinators, des Moderators, des Katalysators und Möglichmachers, die eine Leadership-Person vornehmlich beherrschen muss. Dies verlangt neue Organisationsmodelle – und vor allem mehr Menschlichkeit.

---

**Es gibt zahllose Chefs, die es in punkto Führung zwar gut meinen, aber nicht gut machen.**

---

Wo man in den unterschiedlichsten Arbeitsformen zusammenarbeitet, zählen soziale Kompetenzen zu den wertvollsten Management-Skills. Doch noch immer wird in den Unternehmen zu viel Management betrieben – und viel zu wenig Menschenführung gelebt.

In einer sich zunehmend digitalisierenden Welt ist dies dann auch die größte Gefahr: dass nämlich überall dort, wo Technokraten das Sagen haben und Kennziffern regieren, die Menschlichkeit auf der Strecke bleibt. Soll aber Grosses gelingen, tut man sich leichter, wenn man seine Mitarbeiter zu

„Fans“ und „Followern“ macht. Es sind vor allem die emotionalisierenden Themen, mit denen man die volle Power seiner Leute gewinnt. Ein Redesign der Führungskultur steht also an. Folgende Leadertypen werden gebraucht:

### Der Kundenfokussierer

Kundenfokussierung muss sich im Organisationsmodell widerspiegeln. Dies bedeutet, alle Ressourcen des Unternehmens auf das zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: durch und durch loyale Immer-wieder-Kunden und aktive positive Empfehler.

Alle Führungskräfte haben demnach die Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, das es den Mitarbeitern möglich macht, für die Kunden ihr Bestes zu geben – und dies auch zu wollen. Die Schlüsselfragen, die sich ein kundenfokussierter Leader dazu stellt:

- Interessiert mich das Wohl unserer Kunden wirklich?
- Wie oft spreche ich über die Bedeutung der Kunden für die Firma?
- Lebe ich Kundenfokussierung selbst sichtbar vor?
- Fordere ich von den Mitarbeitern regelmäßig kundenfreundliche Verbesserungsvorschläge ein?
- Wie stelle ich sicher, dass täglich Kunden-Rückmeldungen eingeholt werden?

Kundenfokussierung heißt heute vor allem auch, sich intensiv mit den Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf das Kundenleben zu befassen und die sich daraus ergebenden Schritte frühzeitig einzuleiten.

### Der Möglichmacher

Möglichmacher (Enabler) sorgen für optimale Rahmenbedingungen und ►



Eine gute Führungskraft ist in der Lage, die Selbstmotivation der Mitarbeiter zu aktivieren.

schaffen ein anspornendes Leistungsumfeld. Sie nutzen vor allem ihr Organisationstalent. Dabei sind sie zupackend, nahbar und konsequent. Denn sie wissen genau: Mitarbeiter bringen – so wie Spitzensportler – nur unter optimalen Bedingungen ihre Höchstleistung ein.

#### Professionell geführte Gespräche sind das wichtigste Stilmittel einer guten Führungskraft.

Zu diesem Zweck müssen die jeweils individuellen Arbeitsmotive und Talente aller Beschäftigten ermittelt sowie zwischenmenschliche und organisatorische Motivationshemmer identifiziert und weggeräumt werden. Arbeitsplatz und Aufgabe werden an die Fähigkeiten der Stelleninhaber angepasst – und nicht umgekehrt.

Möglichmacher sehen sich als Potenzialentwickler und nicht als Exekutierer der Unternehmensstrategie. Sie sind Dienstleister für ihre Mitarbeiter-Kunden. Sie stellen die erforderlichen Ressourcen bereit, sie übertragen die für die Aufgabenstellung notwendige

Entscheidungsgewalt, und sie übertragen Ergebnisverantwortung. Denn Höchstleistungen können nur in Möglichkeitsräumen entstehen. Und Kreativität braucht Spielwiesen. Freudiges Zulassen beflügelt schöpferische Denkprozesse, um Wege ins Neuland zu wagen.

#### Der Katalysator

Der Katalysator ist eine Inspirationsfigur, die andere für Ideen entflammt, Impulse setzt, Prozesse in Gang bringt und sich dann zurückzieht. Verantwortung und Monitoring verbleiben im Mitarbeiterteam. Ein Katalysator führt, indem er einen passenden Rahmen vorgibt, das Arbeitsgeschehen moderiert und Vorschläge macht.

Er führt hingegen nicht über strikte Anweisungen und harsche Kontrollen. Er steckt das Spielfeld ab, in dem seine befähigten Leute ihre beste Performance können – nicht zu groß, aber auch nicht zu klein, abhängig von Aufgabe und Mitarbeitertypologie. Er schafft Orientierung, gibt die Anforderungen vor und sorgt für einen reibungslosen Prozessablauf. Nur im

Notfall greift er steuernd ein. Wenige Spielregeln bestimmen, was geht und was nicht. Das Vorgehen eines Katalysators ist unkompliziert, offen, ehrlich, vertrauensvoll und agil. Unmittelbare Feedback-Schleifen sichern ein zügiges Voranschreiten der Projekte.

Die wichtigsten Gebote eines Katalysators sind Eigenverantwortung, verbindliche Absprachen und Verlässlichkeit. So schaffen Katalysatoren beste Voraussetzungen für das Erzielen von Spitzenleistungen in Hochleistungsteams. Sie legen eine perfekte Basis für die Selbstorganisation ihrer Leute, für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg.

#### Gute Führung braucht auch Kommunikationsexzellenz

Professionell geführte Gespräche sind das wichtigste Stilmittel einer guten Führungskraft. Ein entscheidendes Merkmal dabei: Nicht fordern und anweisen stehen im Vordergrund, sondern einladen und wünschen. Das sagen Sie zum Beispiel so:

„Machen Sie etwas Großartiges daraus, ich lasse Ihnen freie Hand. Suchen Sie sich ein paar Weggefährten, die Ihnen auf der Reise zum Ziel helfen können. Lassen Sie uns öfter über das reden, was Sie gerade tun. Und wenn Sie mal einen Rat brauchen, kommen Sie baldmöglichst vorbei. Es gibt immer auch Baustellen und Sackgassen, in die man besser nicht hineingerät.“

Sogar in schlechten Zeiten senden Sie am besten Appelle wie diesen: „Wir wollen Ihnen keine Vorgaben machen, wo Sie sparen sollen. Sie wissen alle von zu Hause, wie man einen Haushalt führt.“ Und dann laden Sie die Mitarbeiter zu einem Ideenfeuerwerk ein. ■