

Neue Arbeitswelt: Mitarbeitende wirkungsvoll führen

Die Vorstellung von wirkungsvoller Führung ist im Wandel. Während in der Arbeitswelt bisher ein hierarchisches Managementverständnis vorherrschte, gehen modernere Interpretationen von Führung von einer verstärkten Delegation von Verantwortung an die Mitarbeitenden aus. Treiber dieses Paradigmenwechsels sind die digitale Transformation und der Wertewandel. von Alexander Villiger

Erfolgreiche Firmen in der digitalen Transformation zeigen: Die Unternehmenskultur ist der Nährboden für erhöhte Innovationskraft und Agilität. Darauf hat die Führung entscheidenden Einfluss. Ein kurzer Gang durch die Wirtschaftsgeschichte hilft, die steigenden Anforderungen für wirkungsvolle Führung zu verstehen.

Führung gestern – Management

Zur Zeit der Industrialisierung ging es primär darum, Produkte maschinell und effizient zu erstellen, um die Bedürfnisse einer wachsenden Gesellschaft zu stillen. Am Fließband galten Mitarbeitende als zu «optimierende Ressource» und «Schmiermittel» in der Produktion. Die Kommunikation erfolgte strikt vertikal. Vorgesetzte ordneten die Arbeitsschritte an und die Mitarbeitenden hatten diese so umzusetzen.

In der Folge startete das Konzept des Management by Objectives seinen Siegeszug. Die Führungskräfte geben die Ziele vor, überprüfen deren Erreichung, um die Mitarbeitenden anschliessend – je nach Zielerreichung – zu belohnen oder zu sanktionieren. Management im

Sinne des «Command and Control» hat sich in den westlichen Unternehmen – trotz der offenkundigen Defizite – bis heute als dominanter Führungsstil gehalten.

Führung heute – Leadership

Heute liegt in der mitarbeiterorientierten Führung der Schlüssel zum Erfolg. In Zeiten, in denen die Kundschaft die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern hat und die Produkte austauschbar sind, sorgen Mitarbeitende für den Unterschied. Wettbewerbsvorteile eröffnen sich jenen, die Kundenbedürfnisse besser erkennen und befriedigen. Nur engagierte, inspirierte Menschen erzeugen positive Energien und können die Kunden begeistern. Die Entwicklung des herkömmlichen Managements hin zu inspirierendem Leadership ist die folgerichtige Erweiterung des Führungsspektrums.

Führung morgen – geteilte Führung

In der Arbeitswelt der Zukunft richten sich Organisation, Arbeitsbedingungen und Führung auf eine optimale Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden aus: flache Hierarchien und Netzwerke ersetzen schwerfällige hierarchische Pyrami-



Die zukünftige Arbeitswelt verlangt nach neuen Führungsmodellen.

Bild: zvg GKB

den; Flexibilität und Eigenverantwortung verdrängen starre Arbeitsverhältnisse. Lebendige Co-Working-Spaces werden zu Alternativen zum klassischen Büro-

arbeitsplatz. Dies kann nur greifen, wenn die entsprechenden Werte in der Kultur und im Führungsstil abgebildet werden. In der Arbeitswelt 4.0 setzen sich demo-

kratischere Führungsstile durch, die Vertrauen, Freiräume und Mitgestaltungsmöglichkeiten gewähren. Vorgesetzte werden zum Coach, der den Mitarbeitenden hilft, ihre Potenziale zu entfalten. «Shared Leadership» ergänzt folgerichtig die vertikalen Führungsansätze von Management und Leadership hin zur multimodalen Führung.

Fazit

Untersuchungen, wie neuere Leadership-Ansätze auf Leistung und Innovationskraft von Unternehmen wirken, stimmen positiv. Eine aktuelle Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen weist aus, dass erfolgreiche Pioniere ihre traditionell organisierten und geführten Konkurrenten in sämtlichen untersuchten Kennzahlen (Performance, Innovation, Kundenorientierung, Effizienz, Wachstum, Arbeitgeberattraktivität, Fluktuationsrate, produktive Energie und ROI) deutlich übertreffen.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal bei der Graubündner Kantonalbank in Chur.