



# Neue Führungsansätze

## Führungsmodelle: zwischen Tradition und Transformation

Führungsstile im Unternehmen: zwischen Festhalten an Traditionen und dem Aufbruch in die neue, agile Führungs- und Arbeitswelt

Mehr oder weniger gewollt stellt sich die Frage, was vorzuziehen ist: ein autoritärer oder ein kooperativer Führungsstil, wovon profitieren Mitarbeiter und Unternehmen mehr und gibt es einen klaren Favoriten? Auch wenn viele Unternehmen bereits kooperative Führungsansätze anwenden, agiles Arbeiten eingeführt haben und selbstorganisierte und in vielen Bereichen selbstverantwortliche Team-Working-Ansätze verfolgen – die Menschen, die in diesen Unternehmen arbeiten sind nicht immer begeistert und bereit, diesen neuen Weg mitzugehen.

### Was spricht für einen traditionellen Ansatz?

Der Vorteile einer direktiven, autoritären Führung liegen in der Schnelligkeit, der Klarheit und der Effizienz, drei wichtige Eckpfeiler wenn es darum geht, in einer globalisierten und sich stetig verändernden Unternehmensumwelt am Markt zu bestehen. Große Unsicherheit ausgelöst durch rasante Veränderungen am Arbeitsmarkt, in Wirtschaft und Gesellschaft braucht als Konstante und Leitplanke in die unsichere Zukunft beständige und bewährte Konzepte.

Schnelligkeit wird zu einem entscheidenden Faktor, wenn Unternehmen auf Veränderungen reagieren müssen, daher ist es gut, wenn Informationen auf der Führungsebene zusammenlaufen und durch die Führenden zur Zielverfolgung entsprechend gebündelt und eingesetzt werden. Führungskräfte, die allein und ohne lange Abstimmungen entscheiden können, realisieren so eine Zeitersparnis, die in der Konkurrenz mit Wettbewerbern von Vorteil ist. Die Zuständigkeiten sind aufgrund der hierarchischen Strukturen schon definiert, was die Delegation von Aufgaben erleichtert. Der gesamte Arbeitsprozess wird schon allein dadurch schneller, dass Mitarbeiter Arbeitsanweisungen ihrer Vorgesetzten ausführen und nicht erst in Meetings oder Teamgesprächen über Herangehensweisen oder Alternativen diskutiert wird. Die hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und die schnellen Umsetzungsprozesse als Top-Down-Delegation von Aufgaben ist eine Voraussetzung für die zeitnahe Anpassung an externe, dynamische und schwer vorauszusehende Veränderungen.

Wir erleben gerade in jedem Bereich, sei es beruflich, gesellschaftlich oder privat, immense Veränderungen, die nicht selten auch mit großen Unsicherheiten einhergehen. In dieser Verunsicherung ist es für Mitarbeiter und Unternehmen sinnvoll, wenn Arbeitsabläufe eindeutig geregelt sind und es Anweisungen und Regeln gibt, deren Befolgung Fehler vermeiden lässt (vgl. hierzu auch Büter 2010, S.286). Der

Autor weist darauf hin, dass insbesondere in Deutschland der Wunsch nach Unsicherheitsvermeidung besonders hoch sei, das heißt Gesetze, Richtlinien und schriftliche Anordnungen dienen der Regelung und Absicherung und sind gewünscht. Strukturierte Arbeits- und Entscheidungsprozesse geben einen klaren, sichtbaren Rahmen, denn neben der Entscheidung liegt auch die Verantwortung für die Folgen bei der Führungskraft, sofern deren Anweisungen korrekt umgesetzt wurden. Der Mitarbeiter wird von der Last befreit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen und dafür auch verantwortlich gemacht zu werden. Die Führungskraft hat aufgrund der hohen Fachkompetenz ihren Platz in der Hierarchie zu Recht und übt damit die alleinige Entscheidungsgewalt aus für die sie auch die Verantwortung trägt. Im Gegenzug kann sie auch erwarten, dass Anweisungen nicht in Zweifel gezogen werden, da sich die Mitarbeiter auf diese Fachkompetenz verlassen können und „auf Diskussionen verzichtet wird“ (Polzin und Weigl 2009, S. 31).

Effizient wird das Führungsmodell durch die klare, fokussierte Zielausrichtung. Die Führungskraft hat stets die kurz-, mittel- und langfristige Ziele vor Augen und Diskussionen über die delegierten Aufgaben mit den Geführten sowie deren Eigeninitiative ist nicht notwendig. Der Arbeitsprozess wird durch die Führungskraft nicht nur angestoßen sondern auch überwacht, so dass Abweichungen oder Fehler schnell auffallen und sofort durch sie korrigiert werden können. Gerade der geringe Kommunikationsbedarf über das *Warum* sondern die Beschränkung von Informationsweitergabe auf das *Wie* spart Zeit. Engmaschige Kontrolle führt zu termin- und qualitätsgerechten Ergebnissen, gerade bei Zeitdruck ist eine direktive Führung unerlässlich für die Zielerreichung. Jederzeit schnell handeln und entscheiden zu können, zusammen mit geregelten, internen Unternehmensabläufen und eindeutigen Arbeitsanweisungen, sind große Vorteile gegenüber anderen Führungsarten.

Die aktuelle, durch die Covid-19-Pandemie ausgelöste Krise hat gezeigt, wie wichtig es in Unternehmen ist, schnell handlungsfähig zu sein und Entscheidungen unbürokratisch und autoritär treffen und durchsetzen zu können. Die traditionellen Führungsstile sind dazu besonders gut geeignet, denn hier sind Verantwortungen klar geregelt, die Entscheidungsdauer ist kurz und es folgen eindeutige Arbeitsanweisungen, die durch klar geregelte Entscheidungsstrukturen und eindeutige Abläufe und sog. Befehlsketten von oben nach unten kommuniziert und durchgesetzt werden können.

In vielen Unternehmen treten durch die aktuelle Krisensituation bereits seit langem bestehende Schwächen mehr als deutlich zu Tage: dies sind die Überalterung der Belegschaft, die fehlende Anstrengung im Neukundengeschäft und die nachlässige Integration von digitalen Prozessen in den Geschäftsalltag.

Wie kann man als Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen, welche Rolle spielen hier die getroffenen Entscheidungen einer Geschäftsführung und wie entscheidend ist der Faktor Zeit?

Maßnahmen müssen oft als *einsame* Entscheidungen durch die Unternehmensführung getroffen werden und stoßen dabei auf nicht sehr viel Gegenliebe bei der Belegschaft. Aber: notwendige Veränderungen können in traditionellen Hierarchien „*per order mufti*“ bzw. als Top-Down-Entscheidung schnell initiiert werden. Diese Schnelligkeit und Effizienz ist undenkbar, wenn die Geschäftsführung alle Beteiligten kooperativ an diesem Prozess beteiligen oder gemeinsam Vorgehensweisen erarbeiten würde. Unsicherheit und Unverständnis in weiten Teilen der Belegschaft sind dann aber auch der Preis, der hierfür gezahlt wird. Schlick et al. (2001) weisen darauf hin, dass auch „der Reifegrad der Mitarbeiter ein wichtiger Faktor“ (S. 31) ist. Dieser Reifegrad beschreibt, wie fähig die Mitarbeiter aufgrund ihrer Ausbildung, ihrer Motivation oder ihrer Persönlichkeit sind, eigenverantwortlich oder intrinsisch motiviert zu arbeiten. Die Autoren sind der Meinung, dass ein autoritärer Führungsstil dann erfolgreich ist, wenn die Mitarbeiter noch einen sehr geringen Reifegrad aufweisen, was in der Praxis oft der Fall ist. Nicht alle Mitarbeiter möchten eigenständige Entscheidungen treffen oder selbstbestimmt arbeiten, aus persönlicher Erfahrung kann ich der Aussage von Eisenkoek (2010) zustimmen, „dass einige Mitarbeiter durchaus gern autoritär geführt werden wollen“ (S. 14) – und zwar unabhängig vom Alter der Mitarbeiter.

Das ist aber nur ein Teil der Wahrheit:

### **Warum moderne Unternehmen ohne moderne Führungsansätze nicht erfolgreich sein können**

Unternehmen stehen heute ganz anderen Herausforderungen gegenüber als vor 25 oder 50 Jahren: um am heutigen Markt erfolgreich zu sein, bedarf es daher Führungsansätze, die sich nicht mehr an den verstaubten Methoden der letzten Jahrzehnte orientieren sondern – genau wie ihre Umwelt auch – ganz neue Wege gehen. Erfolgreich führen bedeutet heute, die folgenden vier Elemente des Führungserfolgs zu beherrschen, miteinander in Einklang zu bringen und wirksam umzusetzen, nämlich Kommunikation, Beziehungen, Partizipation und Sinnhaftigkeit des eigenen Arbeitens.

Das Kernelement von moderner, kooperativer Führung ist die Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die die Individualität aller Beteiligten berücksichtigt, dabei werden Informationen selbstverständlich in beide Richtungen geteilt und gemeinsam an einem permanenten Prozess der Kommunikation und der Kooperation gearbeitet. Im modernen Leadership werden durch offene Kommunikation Entscheidungen transparent gemacht und in Verbindung mit Zuhören gemeinsam nach Lösungen gesucht. Die Rolle der Führungskraft ist anders als bei autoritären Führungsstilen nicht mehr eine Weitergabe von Anweisungen sondern ein gezieltes Zuhören und Hinhören bei den Aussagen der Mitarbeiter und der Verfolgung gemeinsamer Ziele. Komplexe Aufgabenstellungen, Innovation und schnelle Umsetzung von Neuem gelingt nur

mittels kooperativer Führung, **die vor allem durch überzeugende Kommunikation möglich wird.**

Dabei spielen die Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren und die Partizipation eine große Rolle und verdrängen alten Hierarchien zwischen Führenden und Geführten. Agile Führung löste starre Strukturen ab und die Frage nach dem persönlichen Erfolg ist nicht länger abhängig von der Anzahl an Mitarbeitern, für die Personalverantwortung getragen wird. Erfolg ist immer der Erfolg eines Teams und damit sind alle Beteiligten motiviert, gemeinsam das anvisierte Ziel zu erreichen. Diese Ziele werden eigenverantwortlich gesetzt, verfolgt, angepasst und bewertet, dies ist nicht nur motivationsfördernd sondern setzt auch die notwendige Kreativität für Innovationen frei. Ein kooperativer Führungsstil ist immer besser für die Arbeitszufriedenheit, diese hängt entscheidend auch davon ab, ob sich die Mitarbeiter durch die Führungskraft unterstützt fühlen. Bei der Frage nach dieser gefühlten Unterstützung bildet Deutschland in Europa leider das Schlusslicht (vgl. Enste et al. (2013, S. 9)).

Unternehmen, die diesen Weg gehen, haben erkannt, dass Mitarbeiter tatsächlich ihre wertvollste Ressource sind, deren Ideen und Enthusiasmus für die Entwicklung neuer Visionen und Geschäftsmodelle unerlässlich sind. Moderne Führungsansätze bilden dabei ab, was inzwischen Unternehmensrealität geworden ist: das moderne Unternehmen kennt keine starren Grenzen zwischen Abteilungen sondern muss – ebenso wie das „new Leadership“ – als ganzheitliches System gesehen werden. Führung ist in diesem Zusammenhang also sehr komplex und vielschichtig, berücksichtigt die Individualität der miteinander arbeitenden Menschen, passt sich dynamisch an Entwicklungen und Situationen an und hat dabei neben dem einzelnen Mitarbeiter auch immer die gesamten Kontext, die strategische Ausrichtung und die Unternehmensvision im Blick.

Anders als in den traditionellen Führungsmodellen ermuntern die modernen Ansätze die Mitarbeiter dazu, Fehler als Chancen zu begreifen und daraus zu lernen. Die Erschaffung einer neuen Fehler- und Lernkultur, die nicht bestraft und dem Fehler das Etikett „schlechte Leistung“ anheftet, fördert Kreativität, denn die Angst vor negativen Folgen ist unbegründet. Partizipation und agile Führung bedeuten, dass sich alle auf Augenhöhe begegnen und Hierarchien abflachen, dies setzt einen respektvollen Umgang miteinander voraus.

Selbstverständliche kann nicht jede notwendige Entscheidung demokratisch gefällt werden, es ist aber ein klarer Vorteil, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu guten Leistungen inspirieren können und dies nicht durch strenge Top-Down-Regeln oder „following a command-and-control structure“ (Deloitte Insights 2020, S. 29) verfolgen müssen, das Gefühl der Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbezogen zu werden reicht oft aus. Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrer Arbeit, dem Unternehmen, den Zielen und sind insgesamt zufriedener, wenn „feel connected to the work and their coworkers, as well as believe they have a voice in decision

making“ (Deloitte Insights 2020, S. 30/31). Die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit zu erkennen ist nicht nur gut für das individuelle Befinden, sie wirkt sich auch positiv auf die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen und des Gesamtunternehmens aus. Seliger (2016, S. 66) fasst das wie folgt zusammen: „... gewinnen Menschen, die den Sinn ihrer Arbeit (wieder) erkennen, indem sie den Gesamtzusammenhang sehen, den Anteil, den sie am gemeinsamen Erfolg haben, augenblicklich an Kraft.“ Das Erkennen der eigenen Bedeutung am Gesamterfolg des Unternehmens muss durch Führungskräfte immer wieder aufs Neue den Mitarbeitern gegenüber transparent gemacht und kommuniziert werden. Erfolgreiche Führung in der heutigen Zeit heißt durch kooperatives Führen und offene Kommunikation die Mitarbeiter für die Arbeit zu begeistern, ihnen permanent ihre wichtige Aufgabe im Gesamtsystem Unternehmen aufzuzeigen und sie durch Partizipation an Entscheidungen auf gemeinsame Ziele einzuschwören, eine Mammutaufgabe, die allein durch die Methoden und Ansätze des modernen Leadership geleistet werden kann. Neges und Neges (2007, S.11) folgern, dass Führungskräfte heute mehr können müssen, „als ihr täglicher Job erfordert. Führen bedeutet aber auch, einfach und/oder komplexe Situationen richtig in ihrer Vernetzung zu erkennen, zu lokalisieren und aktive Lösungsstrategien zu entwickeln.“

### **Warum es nie nur die eine richtige Lösung geben kann**

Schnelligkeit, Klarheit und Effizienz von traditionellen Führungsmethoden haben lange Jahre zu sehr guten Ergebnissen geführt, moderne Führungsstile punkten dagegen mit Ansätzen, die Motivation steigern, Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligen und in Kommunikation einbinden und somit die gefühlte und tatsächliche Ein- und Anbindung in Unternehmenserfolge realisieren. Dynamische und kreative Entwicklungs- und Lösungsprozesse sind nur mit diesen modernen und agilen Führungsstilen gut vereinbar und entsprechen daher auch besser den Anforderungen der aktuellen, sich rasant verändernden Umwelt.

Persönlich bin ich der Meinung, dass diejenige Führung als ideal anzusehen ist, die sich situativ an die vorgefundenen Tatsachen anpassen kann und dies kann nie eine Entweder-Oder-Entscheidung sein zwischen modernem Leadership und traditionellen Führungsmethoden sondern immer eine situationsadäquate Mischung aus beiden.

Auch wenn sehr gute Ergebnisse mit kooperativen und agilen Führungsstilen erzielt werden ist es in Krisensituationen angebracht und sinnvoll, dass Entscheidungen und Anweisungen schnell und somit als Top-Down-Delegation angeordnet und durchgesetzt werden. Auch innerhalb von Abteilungen und Teams muss Führung situativ erfolgen, da Führungspersonen im Idealfall die individuellen Bedürfnisse von Geführten berücksichtigen sollten: bei dem einen Mitarbeiter die selbstständige

Herangehensweise unterstützen und den anderen Mitarbeiter anleiten und engmaschiger überprüfen, da dieser nicht selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten möchte. Insofern muss in meinen Augen moderne, erfolgreiche Führung den Spagat zwischen individuellen Bedürfnissen der Geführten, den zu verfolgenden Unternehmenszielen, den Anforderungen der Stakeholder und nicht zuletzt der eigenen Authentizität in all diesen Führungsfragen bewältigen können. In meinen Augen müssen Unternehmen in Zukunft bei der Auswahl von Führungskräften mehr Wert auf deren Persönlichkeit legen, da sie das Zusammenspiel von Kooperation und Konfrontation im Unternehmen konzertieren.

### Literaturverzeichnis

- Büter, C. (2010): Internationale Unternehmensführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Deloitte Global Human Capital Trends 2020: The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Verfügbar unter: <https://deloitte.com/insights> am 08.09.2020.
- Enste, D. H. / Eyerund T. / Knelsen I. (2013): Führung im Wandel: Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert. München: Roman Herzog Institut e.V..
- Eisenkoek, S. (2010): Führung und Motivation von Mitarbeitern – ein wesentlicher Anteil am Unternehmenserfolg. Stroheim: Bachelorarbeit, Hochschule Mittweida (FH).
- Neges, G. / Neges, R. (2007): Führungskraft und Persönlichkeit. Wien: Linde Verlag Wien GmbH.
- Polzin, B. / Weigl, H.(2009): Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Schlick, S. / Marinho, M. / Schlick, A. (2001): Führen leicht gemacht. Was Sie als Chef wirklich wissen müssen. München: Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH.
- Seliger, R. (2016): Positive Leadership – Führen mit Energie. In: von Au, C. (Hrsg.) Wirksame und nachhaltige Führungsansätze, Leadership und Angewandte Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.