



Wenn New Work auf „klassische“ Führung trifft

VON DIRK LIPPOLD

Neue Führungsansätze haben Hochkonjunktur. Die Rede ist von Konzepten wie Super Leadership, agile, virtuelle und digitale Führung oder auch geteilte bzw. verteilte Führung – um nur einige zu nennen. Doch was ist so neu an diesen Ansätzen? Worin unterscheiden sie sich von der „klassischen“ Führung? Was sind ihre Gemeinsamkeiten?

Was kennzeichnet die klassischen Führungsansätze?

Bei der klassischen Führung geht man davon aus, dass Mitarbeitende eine starke Hand brauchen – ein klares Ziel und vor allem der Weg dahin muss ihnen vorgegeben werden. Klassische

Ständig formieren sich neue Herausforderungen an das Führen von Mitarbeitenden. „New Work“ und „Digital Natives“ sind die aktuellen Stichworte. Wo Führungskräfte früher vor allem aus der Zentrale agieren konnten, vergrößert sich heute ihr Wirkungsbereich immer mehr und verteilt sich meist auf mehrere Umgebungen und vor allem auf Mitarbeitende einer neuen Generation. Führung muss sich solchen Gegebenheiten anpassen.

Führungstheorien und -konzepte verbinden den Führungserfolg in erster Linie mit dem Verhalten und den Eigenschaften des Vorgesetzten. Der Maßstab für die Güte von Führungseigenschaften, Führungsverhaltensweisen und Führungssituationen ist hier also jeweils der Erfolg.

Was ist das Neue an den New-Work-Ansätzen?

Neuere Führungsansätze – kurz New Work – ermöglichen eine breitere Perspektive auf Führung, indem sie den Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, die Bedeutung der Mitarbeitenden als Geführte und den organisationalen Kontext stärker in den Vordergrund rücken. Neue Führungsansätze berücksichtigen, dass gewisse Freiheiten und selbstständiges Handeln durchaus effizienter zum vorgegebenen Ziel führen können. Hier wird die Führungsrolle also anders als in den klassischen Führungstheorien gesehen. Selbstorganisierte Teams übernehmen wesentliche Elemente der Führung. Damit liegt einer Organisation, in der praktisch jeder führen kann, eine ganz andere Führungshaltung zugrunde: Mitarbeitenden wird grundsätzlich vertraut. Die Sinnhaftigkeit von Aufgaben werden hinterfragt und eine positive Fehlerkultur akzeptiert. Diese Organisationsmodelle entsprechen in ihrer ausgeprägten Form dem transformationalen und kooperativen Führungsstil.¹

New Work und Homeoffice

Neue Führungsansätze haben ihren Ursprung in neuen Anforderungen (Umgang mit räumlicher Distanz, neuen Medien, flachen Hierarchien, unterschiedlichen Wertvorstellungen verschiedener Generationen etc.). Im Gegensatz zu den klassischen Führungsansätzen sind New-Work-Konzepte deutlich besser auf den Corona-induzierten Homeoffice-Boom vorbereitet. Schließlich haben einige der neuen Leadership-Ausprägungen einen ihrer Ursprünge in der räumlichen Distanz zwischen Führenden und Geführten. Das Homeoffice spiegelt also eine der möglichen Voraussetzungen für neue Führungskonzepte wider. Allen neuen Führungsansätzen ist eines gemeinsam: Sie weisen einen deutlich höheren Demokratisierungsgrad auf als die klassischen. Die Frage ist, ob man deshalb die Führung total „demokratisieren“ sollte.

Wieviel Demokratie verträgt Führung?

Wollen wir wirklich nicht mehr von den Vorteilen guter – klassischer – Führung profitieren? Auf motivierende Zielsetzungen, positiv wirken-

Damit sollten Sie nicht

hinter dem Busch halten!

K|ZVK.
Gut aufgehoben.

Mit der Zusatzversorgung der KZVK bieten diakonische Arbeitgeber einen echten Mehrwert. Nutzen Sie diesen Vorteil, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden!

Wir helfen Ihnen gerne dabei – mehr unter:

www.kzvkdortmund.de/personalmarketing

des Feedback, Wertschätzung der Arbeit, individuelle Forderung und Förderung und ein offenes Ohr für die Sorgen der Mitarbeitenden verzichten? Wären Fußballmannschaften ohne Trainer wie Pep Guardiola, Jürgen Klopp oder Hansi Flick genauso erfolgreich, wenn sie sich selbst organisieren würden? Wer in einer Organisation arbeitet, in der Führung durch Vorgesetzte positiv wirkt, käme wohl kaum auf die Idee, Führungskräfte abzuschaffen. Bei aller Euphorie über die neuen, progressiven Zusammenarbeitsmodelle sollte die Passung von Führungsstil und Organisationsform immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Denn es gibt einen Punkt, an dem der optimale Grad der Mitbestimmung für die jeweilige Organisation erreicht ist. Wird die Organisation über diesen Punkt hinaus „demokratisiert“, kann der Schuss nach hinten losgehen. Denn zu wenig Führung sorgt für Unsicherheit, Unklarheit und ggf. Konflikte. Nicht jeder Mitarbeitende möchte mehr Verantwortung und den Leistungsdruck einer Führungsposition übernehmen. Ebenso möchte nicht jeder an Entscheidungen beteiligt werden. Und nicht jedes Unternehmen verfügt über eine homogene Mitarbeiterschaft, die alle derselben Generation (Y) angehört und so gute Voraussetzungen für eine agile Organisation besitzt wie Start-ups. Wird dieser „Kipp“-Punkt dagegen nicht erreicht, so engt zu viel Führung ein und blockiert die Selbstorganisation.²

Die hybride Führungskraft

Die spannende Frage ist, ob sich die New Work-Führungskonzepte und die klassischen Führungsansätze unversöhnlich gegenüberstehen – sich gar gegenseitig ausschließen. Hierzu ein klares „Nein“, denn New Work ist letztlich eine konsequente Fortführung bisheriger Führungsansätze. Nahezu alle neuen Konzepte haben ihren Ursprung in den neuen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen (Di-

gitalisierung, Virtualisierung, Agilität). Vielleicht ist in diesem Zusammenhang der Analogieschluss zulässig, New Work dem Begriff „digital“ („virtuell“) und klassische Führung dem Begriff „analog“ zuzuordnen. Damit sind wir bei der hybriden Führungskraft, die sowohl im digitalen wie auch im analogen Arbeitskontext Präsenz zeigt. Führung funktioniert dann, wenn die Geführten ihre Führungskraft sowohl in der analogen als auch in der virtuellen Welt als menschliches Wesen wahrnehmen, mit dem sie bestimmte Werte teilen können. Letztlich sind es immer Persönlichkeiten, die Präsenz zeigen und eine Identität sichtbar machen. Präsenz muss dabei in dreierlei Hinsicht gezeigt werden: Soziale Präsenz als Fühlen bzw. Mitfühlen, kognitive Präsenz als Verstehen und Führungspräsenz, welche die soziale und die kognitive Präsenz verbindet und damit den Geführten Orientierung sowohl im Analogen als auch im Virtuellen gibt.³

Das Rezept bzw. die Gebrauchsanweisung einer hybriden Führungskraft ließe sich auch kurz als „digital (mit)denken – analog lenken“ bezeichnen.⁴

Führungskultur muss vorgelebt werden

Eine (Führungs-)Kultur lässt sich nicht verordnen und schon gar nicht in der Form einführen, dass danach der „ganze Laden anders tickt“. Im Gegenteil, eine Kultur muss (vor)gelebt werden und hierzu benötigt man die richtigen Vorreiter. Unabhängig davon, ob man auf klassisch geführte oder selbstorganisierte Teams setzt, bestimmte Kennzeichen einer Führungskultur sollten nicht verhandelbar sein: Führung sollte nicht durch Status oder Macht, sondern durch Anerkennung und Respekt erfolgen. Ebenso sollte mit Begeisterung, Wertschätzung und Offenheit geführt werden. Zudem sollten Ergebnisse und nicht unbedingt Leistungen zählen und von allen Beteiligten ein über das Eigeninteresse hinausgehendes Engagement erwartet werden. ■■■

- 1 Vgl. Lippold: Personalführung im digitalen Wandel. Von den klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten, 2021.
- 2 Vgl. Scherer: Die Utopie der sich selbst führenden Organisation, 2018.
- 3 Vgl. Ciesielski/Schutz: Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen, 2016.
- 4 Vgl. Lippold: Digital (mit)denken – analog lenken. Eine Roadmap durch die digitale Transformation, 2020.

Prof. Dr. Dirk Lippold war mehr als drei Jahrzehnte in der Software- und Beratungsbranche tätig. Heute lehrt er an verschiedenen Berliner Hochschulen. Auf seinem Blog www.dialog-lippold.de schreibt er regelmäßig über betriebswirtschaftliche Themen.

FOTO: PRIVAT

