

Zukunft Führung – Was zeichnet den **nextLeader** aus?

10 Impulse für Leadership **@ New Work**

AUTOREN: Michael Kühner, Karl-Heinz Seßler, Christina Kremper

Die Gesellschaft von morgen entwickelt sich von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Dem damit einhergehenden Wertewandel muss sich auch das klassische Konzept von Arbeit anpassen. Globalisierung und Digitalisierung eröffnen neue Chancen der zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Flexibilität. Aus diesem Grund werden sich Arbeitsräume und Unternehmensstrukturen in Zukunft verändern müssen, bis hin zu neuen Modellen, etwa zur Arbeitswelt 4.0 nach dem Vorbild der New Work Bewegung.

Diese befasst sich mit organisationaler Veränderung und neuen Strukturen. Dahinter liegt aber häufig ein kultureller Wandel, der durch die organisationalen Strukturanpassungen erst sichtbar wird. Es ist nicht ratsam, New Work auf die äußeren Veränderungen zu reduzieren. Daher liegt ein Hauptaugenmerk auf dem Wertewandel der Grundwerte „Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe“.

Wie wirken sich die Werte konkret auf Führung aus? Welchen Charakter wird Führung innerhalb von New Work bekommen?

Im Rahmen unserer #nextleader-Forschung gehen wir diesen Fragen nach und geben 10 Impulse, um die Führung von morgen erfolgreich zu gestalten.

1. Der nextLeader hat permanent mit Veränderungen zu tun

Führung erhält ihre Berechtigung erst durch Veränderung - Bewegung von einem Ist- zu einem gewünschten Soll-Zustand - und ist die Kernaufgabe des nextLeaders.

Die Führungskraft hat sich mit drei Aufgaben auseinanderzusetzen:

- Führung als Kern einer erfolgreichen Veränderung. Die Führungskraft benötigt einen klaren Fokus, um den Überblick zu behalten
- Der nextLeader muss über ein hohes Bewusstsein und eine geschärfte Sensitivität verfügen sowie über die Fähigkeit, die Veränderungsimpulse zu deuten, zu interpretieren und dann richtig zu entscheiden
- Der nextMitarbeiter wünscht keine starre Richtung, sondern möchte lieber mitdenken und eingebunden sein. Aufgaben des NextLeaders: Perspektiven aufzeigen, innovative Lösungen vermitteln und vorrangig unterstützend die Orientierungsbewegung in eine gemeinsame Richtung lenken.

Dazu bedarf es einer besonderen Kompetenz, die im Begriff „Führungsweisheit“ eine Komposition aus Weitblick, Deutungskompetenz, Gespür für Menschen und ihren Bedarf, Inspirationskraft und Souveränität beinhaltet. Der nextLeader wird seine Legitimation aus Veränderungsbebewegungen mit sinnstiftender Orientierung erhalten.

2. Der nextLeader unterstützt die Orientierungsbewegung seiner Mitarbeiter

Derzeit verläuft Orientierung geben eher in eine Richtung. Die Führungskraft gibt vor und der Mitarbeiter folgt. Idealerweise unterstützt der nextLeader die aktive Entwicklungsbestrebung des Mitarbeiters.

Das ist neu: Den Mitarbeiter befähigen, seine Orientierung selbst zu entwickeln.

Das Ziel: Der Mitarbeiter soll sich am Markt, mit Kunden und im Unternehmen sicher und selbstständig bewegen, sich selbst Orientierung verschaffen und sich dadurch sein Karrierepotenzial erschließen und sogar erhöhen. So werden auch die Unternehmensinteressen berücksichtigt.

Den Herausforderungen von Entwicklung begegnet der nextLeader am besten, indem er die Mitarbeiter berechtigt (empower) und befähigt (enable) mehr Verantwortung und größere Aufgaben zu übernehmen. Deshalb werden für den nextLeader neue Führungsrollen wie Berater und Coach bedeutsam. Der Führungskraft fällt die Aufgabe zu, die Befähigung des Mitarbeiters zu organisieren und ihn zu neuen Fähigkeiten hinzuführen. Dem nextLeader wird immer stärker die Aufgabe zukommen, dem Mitarbeiter Perspektiven aufzuzeigen, innovative Lösungen zu vermitteln und unterstützend diese Orientierungsbewegung in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Schließlich ist der nextLeader nicht nur für den Mitarbeiter da, sondern bildet die Verbindung vom Unternehmen zum Mitarbeiter.

Hohe Menschenfreundlichkeit auf Seiten der Führungskraft gepaart mit hoher Kompetenz sorgt bei den Mitarbeitern für Achtung und aktiven Einsatz.

Die optimale Führung liegt demnach in einem ausgeglichenen Zusammenspiel von Beziehungskompetenz und Stärke.

3. Der nextLeader benötigt natürliche Führungsautorität

Führungskräfte von heute tendieren dazu, vor allem ihre Stärke auszuspielen und die Beziehungskompetenz hintenanzustellen. Das ist aber der falsche Weg. Der nextLeader sollte zuallererst als warmherzig und menschenfreundlich wahrgenommen werden. Denn nur auf diesem Weg kann Einflussnahme gelingen. Ehrliches Interesse am Menschen sowie Beziehungskompetenz schafft Vertrauen und fördert die Kommunikation sowie die Aufnahme von Ideen.

Hohe Menschenfreundlichkeit auf Seiten der Führungskraft gepaart mit hoher Kompetenz sorgt bei den Mitarbeitern für Achtung und aktiven Einsatz. Die optimale Führung liegt demnach in einem ausgeglichenen Zusammenspiel von Beziehungskompetenz und Stärke.

So entsteht natürliche Führungsautorität.

4. Der nextLeader führt nicht allein

Die Digitalisierung bringt Veränderungen in den Arbeitsalltag von Führungskräften und ermöglicht virtuelle Zusammenarbeit über Orts- und Zeitgrenzen hinweg. Projekt- und Teamarbeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Umso wichtiger wird es, dass sich der nextLeader mit seinem Team auseinandersetzt, denn klassische Hierarchiestrukturen lösen sich mehr und mehr auf.

An den nextLeader werden zahlreiche Anforderungen herangetragen, die er nicht alleine lösen kann. Er wird Mitarbeitern, die ohnehin vor dem Hintergrund von Wertewandel und Individualisierung mehr Verantwortung übernehmen möchten, Teile seiner Führungsverantwortung übertragen. Zudem werden Führungsaufgaben in matrix- oder netzwerkähnlichen Strukturen vermehrt auf verschiedene Personen verteilt sein. Ebenso wird der NextLeader seine Rollen zwischen Leader, Berater und Coach häufiger wechseln - je nach struktureller oder personaler Anforderung.

Der nextLeader wird immer weniger als „alleiniger Direktor“ unterwegs sein, sondern muss seine Führung teilen und in komplexen Beziehungsgeflechten sinnvolle Synergien schaffen. Somit werden Know-how und Ergebnisse stärker durch Teams verantwortet werden, was aber auch zur Stabilisierung und Absicherung von Wissen und Ergebnissen in Organisationen führt.

5. Der nextLeader fördert Talente

Der nextLeader versteht sich als aktiver und persönlicher Talentmanager, dessen Bestreben es ist, die Fähigkeit des Mitarbeiters besser zu nutzen. Dabei schätzt er die individuellen Stärken und Bedürfnisse ein und bringt sie in Einklang mit den Unternehmensinteressen. Ein Spannungsfeld, das es zu managen und kontinuierlich zu verfolgen gilt. Dabei gibt es drei Kernaufgaben:

- Der nextLeader rekrutiert talentierte Mitarbeiter
- Der nextLeader passt den Job an seine Mitarbeiter an, nicht umgekehrt
- Der nextLeader lässt talentierte Mitarbeiter großwerden.

6. Der nextLeader gewinnt über Vertrauen

Vertrauen ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Integrität und Zutrauen und wird im Rahmen von Digitalisierung und virtueller Führung ein entscheidender Faktor für den nextLeader sein.

Die Vorbildfunktion der Führungskraft spielt eine besonders wichtige Rolle, um Integrität zu verkörpern. Denn wer etwas ankündigt, erzeugt Hoffnung. Wer es umsetzt, handelt integer und schafft Vertrauen in die eigene Person. Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit sind die wichtigsten Treiber von Integrität des nextLeaders.

„Um erfolgreich zu sein, muss der nextLeader nicht alles können, sich aber mit den Grenzen des Machbaren und der Vision des Möglichen sowie mit der eigenen Motivation und Energie, den Herausforderungen Führung zu übernehmen, auseinanderzusetzen.“

Ein zweiter Aspekt ist das Zutrauen in die Führungskraft. Inwieweit kann die Führungskraft Veränderungen umsetzen, Probleme lösen oder mit Druck umgehen? Dieses Zutrauen wird geprägt durch natürliche Stärke (nicht Positionsmacht) und Kompetenz, die die Führungskraft ausstrahlt. Nextleadership bedeutet nicht, dass eine Führungskraft nicht kompetent und stark sein darf.

7. Der nextLeader ist Führungskraft für das eigene Selbst

Der nextLeader muss nicht nur den Mitarbeiter und das Unternehmen im Blick haben, sondern auch sich selbst, um nicht die Balance zu verlieren. Damit das nicht geschieht, muss der nextLeader zuallererst ein Experte für das eigene Selbst sein. Dazu benötigt er Selbstführung, die weit über Zeit-/Ziel- und Selbstmanagement hinausgeht. Sie beinhaltet vier Dimensionen:

- Kognitive Selbstführung
- Psychische Selbstführung
- Verhaltensbezogene Selbstführung
- Physische Selbstführung

Der nextLeader kennt sich (Selbstbewusstsein), achtet auf sich (Selbstfürsorge), gestaltet sein Leben (Selbstverantwortung) und bringt es voran (Selbststeuerung). So kann er als Führungskraft Vorbildliches zeigen und leisten.

8. Der nextLeader muss nicht perfekt aber reflektiert sein

Führungskräfte bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Doch kann der nextLeader nicht in allen Aufgaben gleich stark sein, aber er sollte sich den Anforderungen und seinem Verhalten bewusst sein, um seine persönliche Lösung zu finden. Es geht um Selbstreflexion.

Dieser Prozess erfolgt in drei Stufen:

- Bewusstsein über die eigenen Gedanken und Gefühle entwickeln
- Analyse der Situation und Verhaltensweisen
- Entwicklung neuer Perspektiven und Handlungsalternativen.

Eine wichtige Rolle spielt die Rückmeldung aus dem Arbeitsumfeld, etwa durch die Methode des 360°-Feedbacks, damit der nextLeader erkennt, warum er wie wahrgenommen wird. Denn nur so kann er die richtigen Prioritäten setzen und notwendige Lösungsstrategien entwickeln.

Um erfolgreich zu sein, muss der nextLeader nicht alles können, sich aber mit den Grenzen des Machbaren und der Vision des Möglichen sowie mit der eigenen Motivation und Energie, den Herausforderungen Führung zu übernehmen, auseinanderzusetzen. Und das ein Berufsleben lang.

9. Den nextLeader kann man an bestimmten Talenten erkennen

„Kann man erfolgreiche Führung lernen oder werden erfolgreiche Führungskräfte schon so geboren?“ Talent, Lernen und Motivation sind drei Variablen, die den Erfolg mitbestimmen.

Auf der Suche nach einer kompetenten Führungskraft kommt eine Kompetenzdiagnostik ins Spiel, deren Aussagen bei den besten Talenten an ihre Grenzen stößt. Daher ist es an der Zeit, im gesamten Trendthema „Talentmanagement“ eine vernünftige und handlungsbasierte Potenzialdiagnostik zu implementieren.

Wir haben sechs relevante Potenzialfaktoren ermittelt, die einen maßgeblichen Einfluss auf erfolgreiche Führung haben:

- Kognitive Intelligenz
- Beziehungsentelligenz
- Selbstwahrnehmung
- Selbststärke
- Wachstumsorientierung
- Mobilisierungsenergie.

10. Der nextLeader wird entwickelt, nicht geboren

Führungskräfte werden in Zukunft ständigen Veränderungen ausgesetzt sein, die Führungshandeln in komplexen, unvorhersehbaren und dynamischen Situationen erfordern. Da muss sich auch die Führungskräfteentwicklung ändern.

Die heutige Realität sieht hingegen noch anders aus. Auf der einen Seite werden die meisten Entwicklungsprogramme immer noch nach dem Prinzip der „Belehrungsdidaktik“ durchgeführt, ohne die neuropsychologischen Erkenntnisse des Lernens zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite richten sich fast alle Programme zur Schulung von Führungskräften nach einem standardisierten Kompetenzmodell, an das sich alle Führungskräfte halten sollen und daran gemessen werden.

Wir sind der Meinung, dass die Entwicklung von nextLeadern

- personalisiert (Perspektivwechsel hin zum Mitarbeiter im Mittelpunkt)
- selbstorganisiert (nextLeader als „Lerner möglicher“ in Selbstverantwortung)
- emotional verankert (Begleitung durch externen Coach) sein sollte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der nextLeader in den zunehmenden organisationalen Veränderungen mit seiner Rollenidentität auseinandersetzen muss, sodass Führung und Organisation nicht nur wissen, wo sie stehen, sondern auch mit den veränderten Werten optimal umgehen können.



Michael Kühner

Michael Kühner, Jahrgang 1967, studierte Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Er hat über 15 Jahre an Führungs- und Managementenerfahrungen im Mittelstand und Großkonzernen sammeln können, wobei er fast alle Führungsebenen bis zum Vorstandsvorsitzenden einer AG durchlaufen hat. Heute ist Michael Kühner geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Mit seinem ca. 30 köpfigen Berater- und Expertenteam unterstützt er sowohl mittelständische deutsche Unternehmen als auch internationale Konzerne in der Personal- und Organisationsentwicklung.