



Die Führungskraft in unserer neuen Arbeitswelt: ein Katalysator

Das Social Web hat die Business- und Arbeitswelt mächtig verändert. Dabei prägen die ‚Digital Natives‘, die derzeit ans Ruder kommen, nicht nur eine neue Unternehmenskultur, sie erwarten auch einen neuen Führungsstil: den Chef als Katalysator.

Kein Zweifel: Der Arbeitsmarkt hat sich in vielen Branchen von einem Anbieter- zu einem Käufermarkt gewandelt. Das heißt: Die Macht ist zur Arbeitnehmerseite gewechselt - zumindest, soweit es um die qualifizierten Talente unter den (Young) Professionals geht. Der Chef als Ansager und Aufpasser? Für sie ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Kollaboration und Selbstorganisation, für Gleichrangigkeit und Teilen.

Neben einer Kernbelegschaft mit herkömmlichen Arbeitsverhältnissen gibt es zunehmend eine kollaborative Zusammenarbeit ohne klassischen Arbeitsvertrag: in Projekten, mit Freelancern, mit Zeitarbeitsfirmen und Interim Managern, über outgesourcte Bereiche sowie mithilfe von mitarbeitenden Spezialisten, Zulieferern, Geschäftspartnern und Kunden.

Ferner haben sich die Arbeitsinhalte verschoben: Die neuen Berufe haben viel mit Denken, Designen, Innovieren, Managen und Verhandeln zu tun. Sie verlangen deshalb Empathie, Intuition und Menschenversteher-Wissen – von den Mitarbeitern und natürlich auch von der Führungskraft. So steht das alte Selbstverständnis von Führung in neuen Zeiten zur Disposition.

Der Katalysator: die neue Rolle der Führungskraft

Klassischerweise hat eine Führungskraft folgende Funktionen: Sie führt Mitarbeiter, managt Prozesse, ist Fachkraft auf ihrem Gebiet, ist Mitarbeiter nach oben, Repräsentant nach außen, Vorbild nach innen und nicht zuletzt ist sie auch Mensch.



Angesichts der Herausforderungen unserer neuen Arbeitswelt wird nun eine weitere Funktion zu integrieren sein: Es ist die Rolle des Katalysators, des Moderators, des Koordinators und Möglichmachers, die eine moderne Führungskraft nun vornehmlich beherrschen muss.

Ein Katalysator ist eine Inspirationsfigur, die andere für eine Idee entflammt, Impulse setzt, einen Prozess in Gang bringt und dann die Sache laufen lässt. Verantwortung und Monitoring verbleiben im Mitarbeiterteam. Ein Katalysator führt, indem er passende Rahmenbedingungen vorgibt, das Arbeitsgeschehen moderiert und Vorschläge macht. Er führt hingegen *nicht* über strikte Anweisungen und harsche Kontrollen.

Sogar in schlechten Zeiten sendet ein Katalysator zunächst mal Appelle wie diesen: „Wir wollen Ihnen keine Vorgaben machen, wo Sie sparen sollen. Denn Sie wissen alle von zu Hause, wie man einen Haushalt führt, wenn’s mal weniger gut läuft.“ Und dann lädt er die Mitarbeiter zu einem Ideenfeuerwerk ein.

Das Spielfeld abstecken und die Spieler befruchten

Ein Katalysator steckt das Spielfeld ab, in dem seine befähigten Leute dann spielen 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.

Nachdem die Eckpunkte einer Aufgabenstellung besprochen sind, zieht er sich zurück. Nur im Notfall greift er steuernd ein. Wenige klare Spielregeln bestimmen, was geht und was nicht. Eine schnelle Fehler-Lernkultur und regelmäßige Feedback-Schleifen sichern ein zügiges Voranschreiten der Projekte.

Regelmäßig besprochen werden folgende Punkte:

- Was wurde seit dem letzten Mal geschafft?
- Was sind die nächsten Schritte?
- Was hat besonders gut geklappt?
- Welche Hindernisse sind aufgetaucht?
- Was können wir beim nächsten Mal besser machen?

Die Kommunikation ist bei all dem unkompliziert, flott, offen, ehrlich und vertrauensvoll.

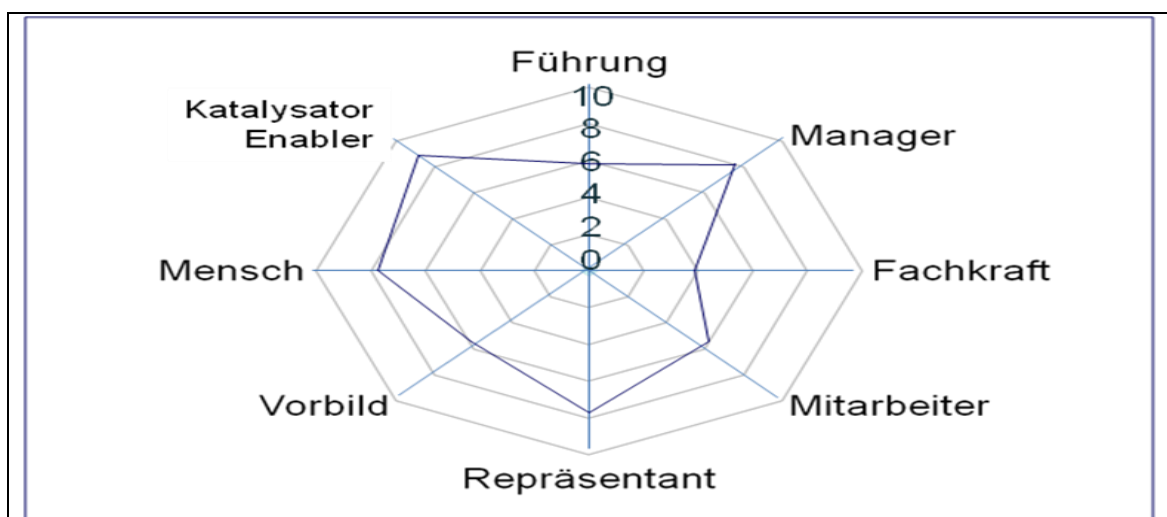


Der Unterschied zwischen gestern und heute

Während beim alten Führen Projekte ständig stocken, weil man auf Entscheidungen von oben warten muss, ist das Vorgehen hier schnell und agil. Beim alten Führen geht es vor allem um das marionettenhafte Abarbeiten von Vorgaben nach Standards, Normen und Plan - gepaart mit Kontrolle, Drohmechanismen und einer aufwändigen Absicherungsdokumentation nach Oben.

Beim neuen Führen kann sich das Team flexibel auf die immer neuen Überraschungen des Marktes und die volatilen Wünsche der Kunden konzentrieren. Drei wichtige Zutaten dabei: Eigenverantwortung, verbindliche Absprachen und Verlässlichkeit. So fördert ein Katalysator die Selbstorganisation seiner Leute und praktiziert eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Insgesamt bieten Katalysatoren im Führungsteam die besten Voraussetzungen zum Erzielen von Spitzenleistungen in Hochleistungsteams. Sie legen eine perfekte Basis für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg. Angesichts der neuen Formen von Arbeit, der immer stärker zuströmenden Digital Natives, der versocialisierten Businesswelt und der machtvollen Kunden wird diese Form von Führen in Zukunft wohl unumgänglich sein.



Die acht „Rollen“ einer Führungskraft von heute. Das Schaubild ermöglicht eine einfache Selbstbewertung: Wie gut sind Sie als ...? Benutzen Sie hierzu eine Skala von 0 bis 10 und verbinden Sie die gefundenen Werte. Definieren Sie Ihr persönliches Ist- und Sollprofil.



Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der

Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus.
Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de