

Führen in den Veränderungsprozessen der Arbeitswelt 4.0

Worauf sich Führungskräfte einstellen sollten.

Das Management von Veränderungsprozessen gehört mittlerweile zum Alltag einer Führungskraft. Dabei standen bisher eher die Veränderungen von Arbeitsroutinen oder Strukturen auf der Organisationsebene im Fokus. Das ist Herausforderung genug für viele. Mehr denn je ist jedoch ein Arbeiten in der neuen globalen „VUCA“-Welt 4.0 angesagt. In dieser Arbeitswelt ist kaum noch etwas durchgängig planbar, weil eine neue Herausforderung und Kundenanforderung die andere jagt (**V**olatility). Mitarbeitende und Führungskräfte können in Teilen nur ahnen, welche Themen und neuen Bedürfnisse dies sein werden. Dadurch erfolgt ein Agieren und Entscheiden in Ungewissheit (**U**ncertainty). Die Systeme und Vernetzungen multiplizieren sich, es gibt stets Multioptionen (**C**omplexity) und Fehlinterpretationen der Geschäfts- und Sachlagen nehmen zu, weil es kaum noch bestimmbare Ursache-/ Wirkungszusammenhänge gibt (**A**mbiguity).

Für eine wachsende Anzahl von Unternehmen heißt die Antwort hierauf „Agiles Arbeiten“. Es bietet Arbeitsformen, die mittlerweile gerade für die jüngere Mitarbeitergeneration – und für die Kunden - eine Selbstverständlichkeit darstellen: schnelles und flexibles Agieren bei sich ständig ändernden Kundenbedürfnissen. Starre hierarchische Teamkonstellationen brechen zunehmend auf zu Gunsten kompetenzgetriebener Arbeitsgruppen, die sich selbstbestimmt über ihren Prozess in Richtung Ergebnis organisieren.

Führungskräfte müssen sich damit auf einen kompletten Mindshift bezogen auf ihre Rolle einstellen, weg von „Command & Control“, hin zu Partizipation & Mitarbeiter- / Team-Coaching. Die Moderation von sich selbst organisierenden Mitarbeitern, sowie maximales Vertrauen als Basis für Kooperation stehen jetzt im Vordergrund der Rollenbeschreibung – und des Selbstverständnisses – einer Führungskraft.

Bildlich gesprochen, steht die Führungskraft nicht mehr „über“ den Mitarbeitenden und bestimmt alle Arbeitsprozesse. Vielmehr unterstützt sie „von unten“ das Team und deren einzelne Mitglieder durch psychologisches und strukturelles „Empowerment“. Durch Vertrauen und Loslassen, gezielte Förderung von Kompetenzen sowie Schaffen einer ermutigenden Fehlerkultur stärkt sie die Entscheidungskompetenz und den Erfolgswillen der Teammitglieder. Nicht mehr die Mitarbeitenden „dienen“ ihrer Führungskraft zur Zielerreichung, sondern umgekehrt. Der neue Begriff hierfür: Servant Leadership. Das bedeutet, Führen und flexibles Managen im Dienste der agil arbeitenden Belegschaft. Erfolge, die bisher auf die Kompetenz der Führungskraft zurückgeführt wurden, werden nun dem Team zugeschrieben. Die Führungskraft agiert fast ungenannt im Hintergrund und sorgt dafür, dass die strukturell erforderlichen Rahmenbedingungen stimmen (strukturelles Empowerment). Ein oft schwer zu akzeptierendes Novum.

Marion Badenhop, Managementberaterin *MBConsulting* Weinheim



Marion Badenhop M.A.

Als erfahrene Trainerin und Führungskräfte-Coach ist sie seit langem in der wirtschaftlich extrem relevanten Thematik der psychologischen Begleitung von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen tätig. Ein zentraler Fokus ist dabei unter anderem die Befähigung der Menschen zur Selbststeuerung in schwierigen Situationen.



Ausgezeichnet mit dem „Excellence in Practice“- Award der American Society for Training & Development (ASTD) 2006 in Dallas/Texas.

www.m-b-consulting.de
Fon +49 (0) 6201 256226