

# ■ Leadership – quo vadis?



(C) Oberholster Venita auf Pixabay

Hierarchische Strukturen, Top-down-Entscheidungen und autoritäre Führung nach dem Prinzip von „Order and Command“? Solche Leadership-Ansätze haben längst ausgedient. Sie gehören heute noch in den historischen Teil von Führungsliteratur, aber nicht mehr in die gelebte Alltagspraxis. Zu sehr hat sich die Gesellschaft gewandelt, zu groß sind die Abweichungen vom Mindset früherer Generationen. Und auch wenn nach wie vor noch Vertreter der „alten Riege“ in den Management-Etagen sitzen, so gilt auch hier: Wer langfristig erfolgreich agieren und für die immer geringer werdende Zahl an potenziellen Fach- und Führungskräften attraktiv bleiben möchte, der muss als Arbeitgeber neue Leadership-Ansätze etablieren. Und zwar nicht nur auf dem Papier, sondern im täglichen Doing. Doch was soll Führung tatsächlich leisten? Hat sie angesichts von verteiltem Arbeiten, Ergebnisorientierung und eigenverantwortlicher Zielerreichung überhaupt noch eine Existenzberechtigung? Und welche Bedeutung hat moderne Führung für die Ressource Wissen?

Natürlich hat sich Führung gewandelt. Heute gibt „der Chef“ nicht mehr jeden einzelnen Arbeitsschritt vor, um ihn anschließend hinsichtlich möglicher Fehlerquellen zu untersuchen. Stattdessen ist jeder selbst dafür verantwortlich, den besten Weg zum Ziel zu finden, notwendige Unterstützung eigeninitiativ anzufordern und eventuell auftretende Fehler als Lernquellen zu verstehen. Führungskräfte werden in diesem Kontext zum konstruktiven Sparringspartner. Sie sind der Fels in der Brandung: Sie können Unsicherheiten zerstreuen und helfen, Selbstvertrauen aufzubauen. Sie geben Rückendeckung und haben aufmunternde Worte parat. Statt mahnend den Finger zu heben, geben sie mögliche Lösungsansätze zur Diskussion frei. Gerade in verteilten Teams dreht es sich beim Thema Führung auch immer um das Beziehungsmanagement: Kontakte herstellen oder Konflikte bereits im Keim ersticken. Und vor allem bei remote-arbeitenden Mitarbeitern geht es zudem darum, stets ein Ohr für die leisen Zwischentöne zu haben – und auch das aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen, was eben gerade einmal nicht ausgesprochen wird. Schließlich ist und bleibt das implizite Wissen personengebunden. Um Erfahrungen weiterzugeben, braucht es einen offenen Austausch. Unabhängig von Hierarchien und Betriebszugehörigkeit. Immerhin trägt die Ressource Wissen schon heute bis zu 60 Prozent zur Gesamtwertschöpfung bei. Aufgabe von Führungskräften ist es folglich, Wissen permanent in Bewegung zu halten und Wissensflüsse zu kreieren, die die Produktivität nachhaltig positiv beeinflussen. Wie das gelingt, lesen Sie im aktuellen Titelthema ab Seite 16.



Ihr Oliver Lehnert