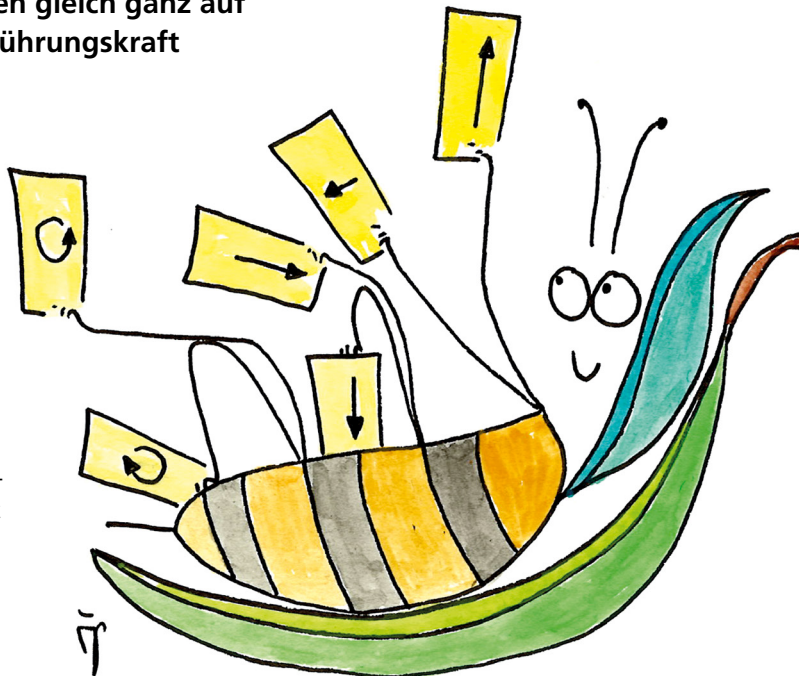


Führen ohne Alltag

Alles ändert sich. Mitarbeitende arbeiten mal hier und dann da. Agile Teams verzichten gleich ganz auf Hierarchien. Willkommen als Führungskraft in der neuen Arbeitswelt.

Rahmenbedingungen und Märkte, die sich laufend volatil, ungewiss, komplex und ambivalent wandeln. Mitarbeitende, die wie selbstverständlich und am liebsten im 40:60-Modus zwischen Homeoffice und Büro switchen. Eine junge Generation, die gesehen werden und mit ihrer Arbeit nicht nur Geld verdienen, sondern etwas Sinnhaftes zur Gesellschaft beitragen will. Die sich verändernde Welt verändert die Anforderungen an Führung.



In der aktuellen Situation erwerben nach **Michael Schuh, Dipl. Psych. und Coach**, immer mehr Unternehmen die organisatorische Fähigkeit der Ambidextrie. Sie nutzen sozusagen beidhändig auf Effizienz ausgelegte vorhandene Strukturen und steigern gleichzeitig ihre Anpassungsfähigkeit durch Agilität.

» liebich-partner.de/michael-schuh



Alles ist im Fluss. Das sich daraus entwickelnde neue Führungsverständnis braucht gemäß **Dipl.-Betriebswirt Günter Walter** Erkennen und Akzeptanz der neuen Realitäten, Praxisbegleitung und noch wichtiger, Menschen, die bereit sind, sich dieser Herausforderung zu stellen – erfahrene Führungskräfte ebenso wie Newcomer.

» liebich-partner.de/guenter-walter

Das VUKA-Umfeld erfordert in Unternehmen den interdisziplinären, diversen Blick auf Herausforderungen, das Verteilen der Verantwortung auf mehrere Schultern und schnelle, flexible Lösungsfindung. Das gelingt mit agilen Teams, die abteilungsübergreifend, hierarchielos und selbstbestimmt zusammenarbeiten. Für sie steht nicht das Ziel, sondern die Aufgabe im Mittelpunkt. Die Führungskraft gibt zwar vor, was zu tun ist, wie es zu tun ist, bestimmt das Team jedoch selbst. Das verlangt von der Führungskraft Umdenken und Ambiguitätstoleranz. Sie muss lernen zu ertragen, dass das Team den eigenen Weg geht und in Feedbackgesprächen zugleich konstruktiv mit dabei auftretenden Fehlern umgehen.

Viele bewerten die Rolle der Arbeit neu.

fordern und stärker auf die einzelnen Mitarbeitenden zu achten. Denn vieles, was man im Büroalltag en passant aufnimmt, lässt sich virtuell nur im 1:1-Kontakt erfragen, erspüren oder vermitteln. Nächste Aufgabe ist das Schaffen und Steuern einer Teamkultur. Dazu gehört es beispielsweise, neue virtuelle Begegnungsräume einzurichten, die den einstigen informellen Austausch vor dem Kaffeeautomaten ersetzen. Nicht zu vergessen: In der virtuellen Welt repräsentiert vor allem die Führungskraft das Unternehmen, seine Werte und seine Kultur.

Doch ob agiles oder hybrides Führen, als hilfreich erweisen sich in beiden Fällen die Ergebnisse des Aristoteles-Projekts, in dessen Rahmen Google 180 Teams begleitet hat: In erfolgreichen Teams stellen Führungskräfte psychologische Sicherheit und Zuverlässigkeit her, sodass sich jede und jeder wahrgenommen, gut aufgehoben und dem Team verpflichtet fühlt. Über Struktur und Übersicht sorgen Führungskräfte dafür, dass alle wissen, was man von ihnen erwartet. Vermitteln sie darüber hinaus den übergeordneten Sinn der gemeinsamen Aufgabe und machen den individuellen Beitrag der oder des Einzelnen sichtbar, empowern sie – übrigens unabhängig vom Alter – die Menschen in ihrem Team.

Von Führungsalltag kann keine Rede mehr sein. Führung wird anspruchsvoller und persönlicher – sie passt sich fortwährend veränderten Situationen und den einzelnen Menschen an.

Auch hybrides Führen zählt mittlerweile in zahlreichen Unternehmensbereichen zur Normalität. Nach dem „Aus“ der Pandemiebeschränkungen kehren viele Mitarbeitende nur für zwei, drei Tage pro Woche aus dem Homeoffice ins Büro zurück. Das zwingt Führungskräfte, noch klarer zu führen, direkter zu werden, zugleich mehr Eigenverantwortung einzu-

