

# ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU [www.organisator.ch](http://www.organisator.ch)

14. August 2019

## **Auslaufmodell Chef? Führungskräfte in neuen Rollen**

**Braucht es in Zeiten selbstorganisierter agiler Teams überhaupt noch Führungskräfte? Zu dieser Thematik äußert sich HR-Expertin Dr. Consuela Utsch.**



*Führungskräfte sind kein Auslaufmodell: Auch in selbstorganisierten Teams muss jemand zeigen, wo's lang geht. (Bild: Pixabay.com)*

Befinden sich Führungskräfte wirklich auf dem Abstellgleis? Oder bedarf es nur einer grundlegenden Anpassung ihrer Rolle? In Zeiten agiler, eigenständiger Teams und des allgemeinen Hypes um die Start-up-Kultur

hat es den Anschein, dass die Aufgabengebiete der klassischen Führungskraft obsolet werden. Viele Unternehmen wollen flexibler agieren, um sich einerseits auf die neuen Herausforderungen des digitalen Umbruchs einzustellen und andererseits die Bedürfnisse der Kunden nicht aus den Augen zu verlieren. Daher orientieren sie sich zurzeit verstärkt am sprichwörtlichen Start-up-Spirit, an den flachen Hierarchien, der Mentalität der kurzen Entscheidungswege und der Verantwortungsverteilung auf alle Mitarbeiter. Als Teil ihrer Digitalisierungsinitiativen brechen Unternehmen vermehrt in Richtung Selbstorganisation und Agilität auf. Das Ziel: mehr Innovationen und eine bessere Kundenorientierung. Denn nur wenn Entscheidungen dort getroffen werden, wo das jeweilige Know-how sitzt, können Unternehmen generell schneller und flexibler handeln.

### **Führungskräfte sind keineswegs „abgeschrieben“**

Zwangsläufig führt dieser Kulturwandel zur Abschwächung altbekannter hierarchischer Strukturen. Teams sollen sich selbst organisieren und Entscheidungen treffen. Sie arbeiten zielorientiert, verantworten Ressourcen, kommunizieren mit Partnern oder Kunden und teilen Aufgabenpakete selbstbestimmt untereinander auf. Zukünftig übernehmen sie also in großen Teilen ehemalige Zuständigkeitsbereiche der klassischen Führungskraft. Aber wie lassen sich solche tief greifenden Veränderungen überhaupt angehen? Wie gelingt der Wandel zu einer dynamischen Organisation? Genau hier kommt die schon abgeschriebene Rolle der Führungskraft wieder ins Spiel. Manager und Chefs sind gefordert, die Voraussetzungen zu schaffen und den Wandel hin zu mehr Verantwortung und Selbstorganisation zu moderieren sowie sicher zu stellen, dass die Initiativen und Ideen der Mitarbeiter die Gesamtstrategie des Unternehmens unterstützen und weiter bringen. Sie sind die Brücke zwischen Unternehmensleitung und den Mitarbeitern, die engagiert in Teams zusammen arbeiten.

### **Führungskräfte sind „Enabler“**

Aktuell erwarten Mitarbeiter häufig aus Gewohnheit bestimmte Entscheidungen ‚von oben‘. Wenn nun einfach nur das ‚selbstorganisierte Unternehmen‘ ausgerufen wird und dann alle erwarten, dass sich Mitarbeiter plötzlich unternehmerisch verhalten, schafft dies in der Regel zunächst in hohem Maße Unsicherheit und damit einhergehend Stress bei

Mitarbeitern und Führungskräften. Organisationen brauchen Führungskräfte, um diese Transformation gezielt anzugehen – ergänzt durch Methoden, die den Mitarbeitern Sicherheit geben, etwa durch klar definierte Rollen. Darüber hinaus befähigen die leitenden Kräfte die Teams, ihre Aufgaben wahrzunehmen, und unterstützen aktiv die persönliche Entwicklung jedes einzelnen. Denn eine rein hierarchische Führung mit einem Feldwebel an der Spitze ist nicht mehr zeitgemäß. Vielmehr entwickeln sich Führungskräfte zu Enablern für Mitarbeiter in agilen Organisationen. Sie übernehmen die Rolle des Wegbereiters für innovative und agile Teams. Vor allem bei der Lösung komplexer Problemstellungen und Umsetzung von Projekten ebnen sie den Mitarbeitern den Weg. Dabei zeigen sie sich offen für neue Sichtweisen sowie Innovationen und motivieren Teams, neue Denkweisen oder Ideen zu verfolgen. Führungskräfte müssen sich vom Bild des Leistungskontrolleurs verabschieden und sich zum Coach ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln.

### **Innovationskultur schaffen**

Im Zuge der Digitalisierung gehört es zu einer der wichtigsten Aufgaben der leitenden Kräfte, den Mitarbeitern bei ihrer individuellen Weiterentwicklung zu helfen. Es braucht Manager, die eine Innovationskultur schaffen, in der Mitarbeiter Höchstleistungen bringen und sich engagieren. Nur so lassen sich Innovationen vorantreiben. Agile Innovationsteams brauchen Leitlinien und jemanden, der ihnen den Rücken frei hält. Selbstorganisierte Teams müssen in ihren Entscheidungen bestärkt werden, sie benötigen Zeit und Raum um sich zu entfalten, und sie sollten auch scheitern dürfen. Gerade zur Begleitung dieser Transformation ist die Führungskraft unerlässlich – sie unterstützt Mitarbeiter und Teams, sich von streng geführten Arbeitssituationen in verdaubaren Steps hin zum eigenverantwortlichen, übergreifend an Themen arbeitenden Team zu entwickeln.

### **Ohne Führung geht es nicht**

Damit die agile Organisation gelingt, verlangt es maximale Transparenz, kurze Entscheidungswege und direktes Feedback. Dafür muss sich aber auch die Rolle der Führungskräfte anpassen und auf die veränderten Aufgaben einstellen. Das Geheimnis eines guten Chefs beziehungsweise Managers in digitalen Zeiten: Er oder sie muss delegieren und die

Mitarbeiter befähigen, ihre Aufgaben bestmöglich erledigen zu können. Gleichzeitig muss die Führungskraft die notwendigen Methoden und Steuerungsmittel an die Hand bekommen, um in organisationspezifischen Schritten die Mitarbeiter zu befähigen und ‚loslassen‘ zu können. Denn Delegieren funktioniert nur, wenn derjenige, der beauftragt wird, Verantwortung und Aufgaben auch tragen und umsetzen kann. Hierzu sollten Steuerungsmittel genutzt werden, denn diese erleichtern es den Führungskräften, Delegation und Erweiterung des Kompetenz- und Verantwortungsbereichs des Einzelnen risikoarm zu steigern und die Transformation optimal zu begleiten. Denn: Ohne Führung geht es – zumindest ab einer gewissen Organisationsgröße – nicht.

**Autorin:**

*Dr. Consuela Utsch ist Geschäftsführerin und Gründerin der Acuroc Solutions GmbH und der AQRO GmbH. Als Spezialistin berät sie seit über 20 Jahren mittelständische Unternehmen und die Großindustrie bei der Implementierung von Betriebs- und Projektmanagementprozessen sowie in allen Themenbereichen der IT-Governance sowie der nachhaltigen Implementierung der Digitalen Transformation und des damit verbundenen Veränderungsmanagements. Auf ihre Methode AQRO besitzt Dr. Utsch ein weltweites Patent und ist Autorin des Fachbuches „AQRO Stressfreies und effizientes Human Resource Management“.*

[www.acuroc.de](http://www.acuroc.de) / [www.agro.eu](http://www.agro.eu)