

SCHWERPUNKT FÜHRUNG & KOMMUNIKATION

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS KATALYSATOR

von Anne M. Schüller



Anne M. Schüller

Wir leben in neuen Businesszeiten. Das Führen durch „command and control“ hat nun endgültig ausgedient. In der Arbeitswelt von heute und morgen werden vor allem Netzwerk-Organisatoren und projektleitende Moderatoren gebraucht. Diese benötigen Kommunikationsexzellenz mehr als jemals zuvor. Damit rückt auch ein neuer Führungsstil ganz weit nach vorn: der Chef als Katalysator.

Die Arbeitsbeziehungen haben sich in den letzten Jahren mächtig verändert. Sie sind globaler, digitaler und auch weiblicher geworden. Sie sind von einer neuen „Buntheit“ gekennzeichnet, komplexer und vielschichtiger geworden – und stärker nach außen vernetzt. Neben einer Kernbelegschaft mit herkömmlichen Arbeitsverhältnissen gibt es zunehmend eine kollaborative Zusammenarbeit ohne klassischen Arbeitsvertrag.

Ferner haben sich die Arbeitsinhalte verschoben: Die neuen Berufe haben viel mit Denken, Designen, Innovieren und Verhandeln zu tun. Sie verlangen deshalb Empathie, Intuition, Kommunikationstalent und Menschenverstehen – von den Mitarbeitern und insbesondere auch von der Führungskraft. Schließlich kommen die Digital Natives zunehmend an Bord. Der Chef als Ansager und Aufpasser ist für sie ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Kollaboration und Selbstorganisation, für Gleichrangigkeit und Teilen. All dies stellt das alte Selbstverständnis von direkter Führung zur Disposition.

Der Katalysator als neue Führungsrolle

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 dringend gebraucht: Es ist die Rolle des Katalysators, des Moderators, des Koordinators und Möglichmakers, 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 kommunikative 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. Kommunikationsexpertise ist hierfür ein Muss.

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?

Der Kommunikationsstil ist bei all dem unkompliziert, flott, offen, ehrlich, wertschätzend und vertrauensvoll. Die Gespräche ähneln mehr einer Unterhaltung als einem Rapport.

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. 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. —

Kontakt: www.anneschueller.com

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Buch- und Bestsellerautorin und Management-Consultant.