

# Wie gute Führung von morgen aussieht

## Gastbeitrag

Von Jörg Müller

Work-Life-Balance, Disruption oder Digitalhype: Wandel ist normal und sicherlich keine Besonderheit unserer Zeit, auch wenn wir momentan große Veränderungen erleben und diese an Dynamik zugenommen haben. Dies zeigt sich im gesellschaftlichen Bereich ebenso wie in Strukturen und Prozessen von Unternehmen und Organisationen. Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und Individualisierung markieren eine Tendenz zunehmender gesellschaftlicher und ökonomischer Vernetzung bei gleichzeitiger Erweiterung der persönlichen Lebensentwürfe.

Die Erkenntnis, dass Veränderungen normal sind, ist allerdings kein Garant ihrer Akzeptanz. Innovation und Entwicklung sind sicherlich Triebfedern vom Unternehmertum, aber den Menschen mitzunehmen, zubeitragen und stärken dürfte nicht auf der Strecke bleiben. Daher haben viele Aspekte der Digitalisierung auch in der modernen Arbeitswelt wenig mit Technik, sondern viel mehr mit einer neuen Denkweise zu tun. Ein Schlüsselmoment für Arbeitsorganisation ist, wenn digitale Transformation nicht mehr als technisches Thema, sondern als kulturelle Veränderung und als Frage der Haltung begriffen wird. Im Sinne dieses Umdenkens werden auch gänzlich neue Anforderungen an Führung gestellt. Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

### ► Führen heißt coachen

Damit ein Team selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten kann, muss es dazu befähigt werden. Es liegt in Ihrer Verantwortung und in Ihrem Gestaltungsraum als Führungskraft, Mitarbeitende zu entwickeln und damit die Funktion eines Coaches oder Mentors einzunehmen. Dabei gilt nicht nur, Kompetenzen zu fördern: Nehmen Sie sich wirklich Zeit für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Öffnen Sie sich und Ihr Team für eine Fehlerkultur. Zeigen Sie Ihre Wertschätzung, stellen Sie die richtigen Fragen, hören Sie zu – welche Bedürfnisse gibt es? Welche Kompetenzen sind vorhanden, welche sollten gestärkt und weiterentwickelt werden?

Eine gute Führungskraft schaut fokussiert darauf, welche Werte und Haltungen die Menschen als Individuen in das Unternehmen einbringen können. Diese Entwicklungsstufe der Arbeitsorganisation führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden zunehmend selbstbestimmt wahrnehmen.

### ► Zeit für Führung einplanen und Kompetenzen abgeben

Führung soll und kann nicht nebenbei passieren. Schaffen Sie sich Zeit für die soziale Verantwortung, die mit Ihrer Rolle verbunden ist. Um die Mitarbeitenden in den Fokus zu nehmen, müssen Sie sich in einem gewissen Rahmen aus den reinen Produktions- und Arbeitsprozessen zurückziehen. Schaffen Sie sich regelmäßig Zeit für die eigene Reflexion: Was läuft bereits gut, wo haben Sie Verbesserungsbedarf?

Mit Blick auf agile Arbeitsmodelle

verschwimmen Hierarchien zunehmend. Modelle wie Scrum, Holokratie oder Kanban lösen die herkömmliche Führungsthematik sogar völlig auf. Sie funktionieren nicht mehr über Hierarchien, sondern über Rollen und Verantwortungen. In den neuen Arbeitsmodellen übernehmen mehr Menschen Führungsfunktionen. Daher sind auch mehr Menschen fähig, Spannungen und Konflikte im Team vorherzusehen und zu kontrollieren.

### ► Neue Kompetenzen aneignen

Seien Sie nicht nur Coach, sondern lassen Sie sich selbst regelmäßig coachen! Eine moderne Führungskultur drückt sich neben einer sozialen Verantwortung für das Team auch in der Bereitschaft aus, sich neue Formen der internen Kommunikation anzueignen. Eine souveräne Beherrschung dieser ist die Voraussetzung für eine gute Vermittlung. Wir bei Lots\* beraten und unter-

### Der Autor

**Jörg Müller** ist Geschäftsführer der Lots\* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH, einer strategischen Kommunikationsberatung mit Sitz in Leipzig und Berlin. Er berät und coacht als Systemischer Moderator und Mediator.



Der Chef als Coach. Er gibt Ziele vor und Verantwortung für ab.

Foto:123rf

stützen Führungskräfte und Mitarbeitende dabei, ihre Zusammenarbeit zu optimieren. Wie wir dabei vorgehen? In einem ersten Schritt klären wir folgende Fragen: Was verstehen Sie unter guter Führung? Wo stehen Sie gerade? Wo sehen Sie sich in einem Jahr? Uns geht es darum, dass Sie sich einen realistischen Überblick Ihrer Situation verschaffen und die Veränderung als Prozess verstehen, der von internen wie externen Faktoren wie dem demografischen Wandel oder der Digitalisierung abhängig ist.

Reflexion heißt auch, auf Fragen richtig zu antworten. Wir vermitteln Grundstrukturen aus dem Bereich des Konfliktmanagements, um Sie mit konkreten Werkzeugen zu befähigen – beispielsweise Moderationstechniken oder Supervision eigenständig anzuwenden. Mithilfe von digitalen Lernformaten beschäftigen wir uns zudem näher mit dem Thema Führungskraft als Mentor und Coach. Die Idee dahinter: Die Führungskräfte sind befähigt, die Organisation auf dem Weg zum agilen Arbeits-

modell gemeinsam weiterzuentwickeln. Das ist eine große Aufgabe!

### ► Wie Veränderungen erfolgreich gestaltet werden

Veränderungsprozesse zu begleiten und zum Erfolg zu führen, ist eine besonders wertvolle Führungskompetenz. Wenn Führungskräfte eine Organisation verändern möchten, heißt das nicht, dass die Veränderung vom Beginn an auf Akzeptanz im Unternehmen trifft. Gute Führung heißt: Mitarbeitende noch stärker dabei zu unterstützen, sich auf Veränderungen einzulassen und diese im Sinne des Unternehmens mitzutragen. Bei unserem Ansatz, der Methode für widerstandsfreie Veränderung, wird das Thema daher früh und unter einer hohen Mitnahme der Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet. Hier ist es sinnvoll, die Zielstellung in Teilprojekte herunterzubrechen, Mitarbeitende zu Akteuren zu machen und ihnen Verantwortung zu übertragen.

[www.lots.de](http://www.lots.de)



## Der Mittelstand entdeckt CoWorking-Spaces für sich

### Wo KMUs und Startups voneinander lernen und neue Arbeitswelten teilen.

In modern eingerichteten Büros tummeln sich am liebsten alle die jungen Unternehmen, angehenden Gründer und kreativen Freelancer. Schließlich laden lichtdurchflutete, offene Räume förmlich dazu ein, gemeinsamen Gedanken freien Lauf zu lassen, sich gegenseitig zu inspirieren oder voneinander zu lernen. Wer den Austausch sucht, wird hier auf jeden Fall fündig. Wer ruhige Rückzugsorte für Telefonate und Besprechungen benötigt allerdings auch. Smarte Raumkonzepte für vielfältige Bedürfnisse machen es möglich. Die Rede ist von CoWorking-Spaces, was neudeutsch so viel wie "Gemeinschaftsbüros" bedeutet oder einfach: die perfekte Mischung für all die Start-ups, denen „New Work“ quasi in die Wiege gelegt wurde.

Doch mittlerweile entdecken auch etablierte Unternehmen, deren DNA nicht vollends auf neue Arbeitswelten programmiert ist, die modernen Bürokonzepte für sich. So mischt sich unter die auf eigene Rechnung Arbeitenden auch immer mal ein sogenannter Remote-Arbeiter. Diese „ferngesteuerten“ Angestellten sind

Entsante von Agenturen und Unternehmen, die keine zentralen Büroräume nutzen. Sei es aus Kostengründen oder um den Wunsch nach Arbeitsort heiß begehrt Fachkräfte gewährleisten zu können. Schließlich braucht es im Tagesgeschäft oftmals nur Laptop und Telefon, um mit Kollegen und Kunden in Kontakt zu bleiben. Dennoch lockt ein Schreibtisch in Gemeinschaft vom Prokrastinieren auf der heimischen Couch weg.

Dabei ist der komplette Umzug vom herkömmlichen Büro in die modernen Arbeitswelten gar nicht nötig. Der Impact Hub Dresden, einer von über 100 unabhängigen Innovations- und Gründerzentren des globalen Impact Hub Netzwerks, verspricht die Anbindung an die lokale Gründer- und Macherszene auf vielen Ebenen. Hier macht das aktive Community-Management Suchende zu Findenden. Schließlich quillt das Netzwerk vor Innovationsgeist über und lockt begehrte Experten an. So ist unkomplizierte Hilfestellung an den digitalen und analogen schwarzen Brettern genauso schnell gegeben, wie Stellenausschreibungen geteilt.

Zudem nutzen beispielsweise Großunternehmen wie die Ostsächsische Sparkasse Dresden und die Unternehmensgruppe DREWAG/ENSO die Meetingräume für ausgiebige Innovations- und Strategierunden.

Dabei greifen sie regelmäßig auf die Prozessbegleitung durch moderne Methodiken, wie dem Design Thinking und Business Modelling zurück. Erfahrene Coaches hierfür gehören passender Weise direkt zum Team des Impact Hubs im Herzen Dresdens.

Außerdem dürfen die Mitarbeiter regelmäßig in den offen designten Räumlichkeiten aus dem Tagesgeschäft ausbrechen. Schließlich braucht es für neue Impulse genau diese kreative Arbeitsumgebung und den regen Austausch mit interdisziplinären Experten.

Im Rahmen der sogenannten Corporate Memberships, also der Unternehmenspartnerschaft, entsteht so für die Kunden in der täglichen Arbeit und bei fachlichen Veranstaltungen ein unkomplizierter Anschluss zu lokalen Innovationen. Gleichzeitig reicht die Präsenz als attraktive Arbeitgebermarke auch in das globale Impact Hub Netzwerk hinein und ermöglicht den Aufbau internationaler Kontakte.

Ein Familienbetrieb aus Zittau geht sogar noch einen Schritt weiter. 170 Mitarbeiter widmen sich bei Digades der Entwicklung und Fertigung elektronischer Systemlösungen für Autos, Motorräder und dem Internet der Dinge (IoT). Ein Teil davon direkt am Dresdner Hauptbahnhof in den Räumen des 2017 eröffneten Impact Hubs. Über den hiesigen Alltag eines Mittelständlers in Mitten junger Startups sprach Tim Berger, Leiter der Dresdner Niederlassung, in einem Interview.

### Wie kam es zu der ungewöhnlichen Wahl der Betriebsstätte?

Für Dresden haben wir uns zunächst entschieden, da der Standort mit MINT-Studierenden, Forschungseinrichtungen und der Mobilfunk- bzw. Elektronikbranche überzeugt. Allerdings war für uns klar, dass wir in keinem grauen Käfig oder am Stadtrand arbeiten möchten. Die Kombination aus interdisziplinären Projektteams in einer offenen und kreativen Umgebung hat uns schließlich überzeugt, unseren Standort in den Impact Hub zu legen. Rückblickend betrachtet, war es definitiv die richtige Entscheidung, denn so konnten wir auch relativ flexibel mitwachsen. Angefangen als kleines Team an eigenen Schreibtischen im offenen Raum, dem Fix-Desk Bereich, konnten wir uns mit dem Wachstum später einen der begehrten Büroräume sichern.

### Wie unterscheidet sich der Arbeitsalltag im CoWorking-Space von dem im eigenen Büro?

Da ist das Stichwort: Routine! Denn die stellt sich in diesem Arbeitsumfeld tatsächlich kaum ein. Jeder Tag ist anders und irgendetwas passiert immer. Seien es das wöchentliche Community-Frühstück, verschiedene Meetups, Barcamps, die jährliche Großveranstaltung "Startup SAFARI" oder einfach ein kurzer Plausch an der Kaffeemaschine mit einem Neuankommeling. Es tut gut, kurzzeitig aus den Standardprozessen auszubrechen und sich von der allgegenwärtigen Motivation anstecken zu lassen. Unvoreingenommenes Marktfeedback gibt es hier im Handumdrehen; Profitipps von den vielfältigen Spezialisten ebenso.

### Wie nehmen die Mitarbeiter den Arbeitsplatz wahr?

Schon im Recruiting ist ein zentraler Dresdner Standort in einer so modernen Arbeitswelt sehr attraktiv. Als recht unbekanntes Familienunternehmen aus Zittau stehen wir bei vielen Fachkräften

und Absolventen nicht unbedingt an erster Stelle auf der Liste der Wunscharbeitgeber. Trotz der Konkurrenz durch andere Firmen und Konzerne, hilft die Präsenz in der Hauptstadt und bei den verschiedenen Veranstaltungsformaten im Impact Hub. Im Tagesgeschäft unterstützen uns auch Gründer oder Mitarbeiter von Startups aus ähnlichen Industrien.

### Können Sie sich vorstellen je wieder in ein eigenes Büro zu ziehen?

Ja und Nein. Ginge es nach uns, würden wir nur ungern auf die Anbindung an den Impact Hub verzichten. Dafür ist der schnelle Austausch mit Spezialisten unterschiedlichster Fachbereiche und die quirlige Gemeinschaft zu wertvoll. In Zukunft kann es aber durchaus sein, dass wir an kapazitive Grenzen stoßen. In diesem Fall bleiben uns dann eben flexiblerweise die ortsunabhängigen Lösungen als Unternehmenspartner. Unsere Mitarbeiter nutzen die CoWorking-Bereiche weiterhin nach Bedarf und Digades bleibt als Arbeitgeber und Mitgestalter ein wichtiger Teil der Gründerszene.

#### digades GmbH

[digades.de](http://digades.de)

Seit 1991 entwickelt und fertigt die digades GmbH maßgeschneiderte, leistungsstarke elektronische Lösungen für den Automobil-, Gebäudetechnik- und Infrastrukturbereich.

Innovationskraft, Flexibilität und Schnelligkeit zeichnen das mittelständische Unternehmen aus.

#### Impact Dresden GmbH

[dresden.impacthub.net](http://dresden.impacthub.net)

Seit 2017 begleitet und vernetzt die Impact Dresden GmbH etablierte Unternehmen und Startups. Unterstützt wird beim Aufbau einer neuen Teamkultur, der Bereitstellung von modernen Arbeitswelten und bei der Implementierung agiler Arbeitsweisen. Bereits über 180 Kunden, allein in Dresden, vertrauen dem Unternehmen.