

Führungskraft in Zeiten von New Work & KI

Von der Kunst erfolgreicher Mitarbeiterführung
bis zu praktischen Strategien für nachhaltigen Erfolg

Führungskraft in Zeiten von New Work & KI

Von der Kunst erfolgreicher Mitarbeiterführung
bis zu praktischen Strategien für nachhaltigen Erfolg



Michael Milsch

Inhalt

1. Einleitung	9
2. Grundlagen der Mitarbeiterführung.....	12
2.1 Der Führungsbegriff und die Aufgaben der Führungskraft	12
2.2 Die traditionellen Elemente der Führung	15
2.2.1 Klassische Führungsstile nach Lewin und Weber	15
2.2.2 Führungseigenschaften: Die erfolgskritischen Persönlichkeitsmerkmale.....	19
2.2.3 Direkte Führungsinstrumente: Das Handwerkszeug der Führungskraft.....	20
2.2.4 Führungstechniken: Management by	21
3. Die Arbeitswelt verändert sich gravierend	24
3.1 Wie New Work, Digitalisierung und KI das Arbeitsleben revolutionieren.....	24
3.1.1 Digitale Tools und virtuelle Zusammenarbeit setzen sich durch	25
3.1.2 Von Homeoffice bis Desk Sharing: Der feste Arbeitsplatz verschwindet	27
3.1.3 Arbeitszeitmodelle werden immer flexibler und vielfältiger.....	30
3.1.4 Projektorganisationen und agile Teams brechen starre Strukturen auf	33
3.1.5 Künstliche Intelligenz zieht in die Arbeitswelt ein	36

3.2 Was die Transformation der Arbeit für die Mitarbeiterführung bedeutet.....	38
3.2.1 Mitarbeiter beurteilen New Work und KI differenziert	39
3.2.2 Führungsstärke wird wichtiger, Führungsschwäche offensichtlicher	41

4. Moderne Führungskonzepte und ihre praktische Relevanz

4.1 Die Weiterentwicklung der Führungsmodelle..	45
4.1.1 Der Mitarbeiter rückt in den Fokus: Situative Führung	46
4.1.2 Der Einfluss von Struktur und Organisation: Indirekte Führungsinstrumente	52
4.2 New Leadership als Pendant zu New Work	54
4.2.1 Das Führungsverständnis von New Leadership	56
4.2.2 Vision, Emotion, intrinsische Motivation: Transformationale Führung.....	60
4.2.3 Führen auf Distanz: Remote Leadership	66
4.2.4 Ausblick: Machen New Work und KI Führungskräfte zukünftig überflüssig?	71
4.3 Vorsicht Falle: Herausforderungen, Konflikte und Widersprüche bei New Leadership	77
4.3.1 Das VUCA-Problem: Flexibilität und Agilität vs. Halt und Orientierung	78
4.3.2 Unternehmenskultur: Rolle rückwärts beim flexiblen Arbeiten	83
4.3.3 Von Boomern bis Gen Z: Verschiedene Generationen führen	86

4.3.4 Rollenkonflikt: Was soll ich sein – Coach oder Chef?	89
---	----

5. Auf diese Führungskompetenzen kommt es (nicht erst) jetzt an

5.1 Der diffuse Begriff der Führungskompetenz	95
---	----

5.2 Intelligenz ist Grundvoraussetzung	97
--	----

5.2.1 Kognitive Intelligenz: Analysieren, Bewerten und Entscheiden in der VUCA-Welt	98
--	----

5.2.2 Emotionale Intelligenz: Empathie zeigen, Resonanz erzeugen	101
---	-----

5.3 Kommunikation ist Kernkompetenz.....	107
--	-----

5.3.1 Man kann nicht nicht kommunizieren: Was Sie über Kommunikation wissen sollten	108
--	-----

5.3.2 So geht gute Führungskommunikation: offen, klar und wertschätzend	113
--	-----

5.3.3 Feedback und Fragetechniken: Essenzielle Kommunikationsmethoden der Führung	118
--	-----

5.3.4 Schwierige Mitarbeitergespräche meistern	123
--	-----

5.4 Authentizität schafft Vertrauen und Orientierung	125
---	-----

5.4.1 Führen durch Vorbild: An ihren Taten sollt ihr sie erkennen	126
--	-----

5.4.2 Das Dilemma der authentischen Führung.....	128
--	-----

5.5 Die Bedeutung der Hard Skills.....	130
--	-----

5.5.1 Soft Skills schlagen Hard Skills, Praxis schlägt Theorie	131
---	-----

5.5.2 Künstliche Intelligenz: Was müssen Führungskräfte können und wissen?	133
---	-----

5.6 Exkurs: Kann man Führung lernen, oder wird man zur Führungskraft geboren?	137
6. So können Sie als Führungskraft nachhaltig erfolgreich sein	141
6.1 Wie Sie als Führungskraft wirksam werden und bleiben	141
6.1.1 Erkennen Sie Ihren Handlungsspielraum – und nutzen Sie ihn aus.....	143
6.1.2 Machen Sie lebenslanges Lernen zu Ihrem Motto	145
6.1.3 Optimieren Sie ständig Ihre Kommunikation.	147
6.1.4 Bleiben Sie stets ergebnisorientiert.....	150
6.2 Wie Sie als Führungskraft zufrieden werden und bleiben	152
6.2.1 Führen Sie sich selbst	153
6.2.2 Finden Sie Ihren persönlichen Antrieb.....	158
7. Schlusswort	162
8. Anhang	164
Quellenverzeichnis	164
Impressum	177

1. Einleitung



Schauen Sie sich bitte einmal die beiden folgenden Erkenntnisse aus einer deutschlandweiten, repräsentativen Unternehmensbefragung an:

- Nur jeder fünfte Arbeitnehmer (21 %) ist mit seinem direkten Vorgesetzten vollauf zufrieden.
- 97 % aller Vorgesetzten halten sich selbst für eine gute Führungskraft.

Natürlich müssen die beiden Zahlen aus unterschiedlichen Gründen nicht übereinstimmen. Die enorme Diskrepanz ist aber auffällig: Offensichtlich passt hier etwas nicht zusammen. Liegt es an überzogenen Erwartungen der Mitarbeiter oder an mangelnder Führungsqualität der Chefs? Eine Studie der Jobplattform StepStone liefert dazu einen möglichen Erklärungsansatz: Nur marginale 15 % der befragten Führungskräfte wurden vor ihrer Ernennung auf ihre neue Rolle vorbereitet. Aus vorhandener Fachkompetenz schlossen Unternehmen fälschlicherweise automatisch auf vorhandene Führungskompetenz, bemängelt Ulrich Goldschmidt vom Berufsverband der Fach- und Führungskräfte.

Führung ist jedoch nichts, was sich intuitiv und nebenbei erledigen lässt. Führen nach Bauchgefühl *kann* zwar funktionieren, es kann aber ebenso krachend scheitern. Was es offenbar dann auch nicht selten tut, wie die eingangs genannten Zufriedenheitswerte vermuten lassen. Erfolgversprechender scheint es zu sein, sich Führungswissen anzueignen und dieses aktuell zu halten.

Genau dazu soll dieses Buch seinen bescheidenen Beitrag leisten: mit Betonung auf „aktuell“, aber dennoch nicht ohne historische Gesamtbetrachtung. Denn es ist hilfreich, die Führungstheorie und Führungsforschung im Ganzen zumindest oberflächlich zu verstehen, um Sachverhalte richtig einordnen zu können. Der Schwerpunkt liegt aber klar auf zeitgemäßer Führung im Kontext von New Work, Digitalisierung und zukünftig KI. Hierzu lernen Sie die wichtigen Führungsmodelle und die erfolgskritischen Schlüsselkompetenzen kennen. Natürlich werden dabei immer auch die theoretischen Grundlagen erläutert, im Fokus sollen jedoch praktische Anwendbarkeit, Nutzen und Herausforderungen stehen.

Ziel ist es, ein breites und umfassendes Bild moderner Führung zu vermitteln. Sie selbst können dann anhand Ihrer ganz spezifischen Führungswirklichkeit entscheiden, welche Aspekte für Sie relevant sind. Denn es gibt

letztlich nicht *das* Konzept, das für alle Branchen, Unternehmen und Teams gleichermaßen passt. Was es aber gibt, sind übergreifende Prinzipien für erfolgreiche Führung, die tatsächlich für *jede* Führungskraft sinnvoll sind.

Und genau damit werden wir dieses Buch beschließen. Wenn Sie am Ende eine klare Vorstellung haben, wie erfolgreiche Mitarbeiterführung heute funktionieren kann, dann hat es sein Ziel erreicht. Und zwar umso besser, je mehr Sie dabei für Ihren individuellen Führungsalltag mitnehmen.

2. Grundlagen der Mitarbeiterführung



2.1 Der Führungsbegriff und die Aufgaben der Führungskraft

Bevor wir uns detailliert mit Führung und Führungskräften beschäftigen, ist es sinnvoll, zunächst die Begriffe zu klären und zu definieren. Was bedeutet Führung und wann ist jemand Führungskraft?

In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen von Führung mit unterschiedlichen Nuancen und Schwerpunkten, aber doch einem weitgehend gemeinsamen Grundverständnis. Die Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (WPGS) hat dazu viele Quellen und Autoren analysiert und versucht, einen konsensfähigen Begriffskern zu formulieren. Als Ergebnis bietet sie folgende Definition an: „Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb von Organisationen“. Somit sind Zielorientierung, Einflussnahme auf Menschen und das Wirken in einer Organisation die entscheidenden Merkmale.

Während dieser Führungsbegriff relativ weit gefasst ist, ist die Definition einer Führungskraft deutlich enger. Das Wort ist erkennbar vom Begriff „Arbeitskraft“ abgeleitet, was schon mal einen beruflichen Kontext impliziert. Dass aber nicht jeder gemeint sein kann, der sich ab und zu im Beruf führend verhält, liegt auf der Hand. Führung muss ein wesentlicher und offizieller Bestandteil der Tätigkeit sein, um von einer Führungskraft zu sprechen. „Offiziell“ bedeutet: Die Führungsfunktion wurde beauftragt oder ernannt, anderenfalls hätten wir es mit informeller Führung zu tun. Zusammengefasst liest sich das dann so: „Führungskraft ist jemand, zu dessen Kernaufgabe es gehört, zielgerichtet das Erleben und Verhalten von Mitgliedern in Organisationen zu beeinflussen“.

Diese Definition klingt schlüssig, sie hat nur eine Schwäche: Sie passt auch auf Inhaber von Unternehmen und auf Selbstständige. Führungskräfte sind jedoch regelmäßig abhängig Beschäftigte, beispielsweise Leitende Angestellte, und das bedeutet: Sie sind weisungsgebunden und rechenschaftspflichtig. Die Unterscheidung ist wichtig, weil vieles, was Eigentümer und Selbstständige gestalten können – etwa ihre Ziele oder die Unternehmenskultur – für angestellte Führungskräfte nur bedingt beeinflussbar ist.

Mammutaufgabe Führungskraft

Nun ist Personalführung eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, die ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kompetenzen erfordert. Neben der Steuerung gehören auch die Bindung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter dazu. Zudem hat der Vorgesetzte eine Fürsorgepflicht, die zum Beispiel Unfall- und Gesundheitsschutz, Wahrung der Persönlichkeitsrechte, Datenschutz und mehr umfasst.

Doch das ist längst nicht alles. Weil Führung nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern in einem inhaltlichen Kontext steht, ist jede Führungskraft zugleich immer auch Fachkraft. Ob sie selbst operative Tätigkeiten ausübt oder sich eher auf das Überwachen und Kontrollieren von Arbeitsergebnissen konzentriert, ist dabei zweitrangig. Üblich ist in vielen Bereichen, dass besonders anspruchsvolle Aufgaben von der Führungskraft übernommen und zur sprichwörtlichen „Chefsache“ gemacht werden. So werden in einer Klinik vielleicht komplizierte Operationen vom Chefarzt durchgeführt, oder im Vertrieb Großkundenverhandlungen vom Verkaufsleiter. Bei vielen Führungspositionen ist deshalb auch die benötigte fachliche Expertise besonders hoch.

Mit dieser Kombination aus Personal- und Fachverantwortung gehen häufig Budget- und

Materialverantwortung (mindestens für die gestellten Arbeitsmittel) einher. Und das bedeutet wiederum zusätzlich administrative und organisatorische Tätigkeiten. Führungskraft zu sein ist also ohne Übertreibung eine echte Mammutaufgabe.

2.2 Die traditionellen Elemente der Führung

Kommen wir zurück zum Kern des Führungsbegriffs, der zielorientierten Beeinflussung. Wie funktioniert das grundsätzlich? Hierzu stehen einer Führungskraft verschiedene Mittel zur Verfügung (Führungsinstrumente), die situativ oder nach bestimmten Regeln und Methoden (Führungstechniken) eingesetzt werden können. Beides sind eher funktionale Aspekte, die beschreiben, *womit* geführt wird. Der Schwerpunkt jedes Führungsmodells liegt jedoch auf der Frage, *wie* geführt wird: Dabei geht es um das Führungsverhalten.

2.2.1 Klassische Führungsstile nach Lewin und Weber

Der Führungsstil bezeichnet das charakteristische Verhalten einer Führungskraft in der Führungsbeziehung. Dabei konzentrieren sich die älteren Ansätze vorrangig auf die Beschreibung von Verhaltensmustern und Archetypen der Führungsperson. Aus heutiger Sicht ist

diese starke Vereinfachung zwar nicht mehr ausreichend, für ein grundlegendes Verständnis aber immer noch wichtig. Denn die traditionellen Führungsstile wurden durch modernere Konzepte nicht abgelöst, sondern eher weiterentwickelt.

Bei den sogenannten „klassischen“ Führungsstilen, die der Sozialpsychologe Kurt Lewin 1939 veröffentlicht hat, werden drei Grundtypen unterschieden.

- **Autoritär:** Die Führungskraft hat weitgehende Machtbefugnisse und entscheidet allein, ohne Einbindung der Mitarbeiter. Führung spielt sich hauptsächlich über Anordnung und Kontrolle ab. Der autoritäre Stil führt laut Lewin zu schnellen, aber meist nicht optimalen Ergebnissen. Zudem sei mangelnde Mitarbeiterzufriedenheit ein häufiges Problem.
- **Kooperativ:** Die Führungskraft bindet Mitarbeiter ein und beteiligt sie an der Entscheidungsfindung. Die Arbeitsergebnisse werden von Lewin im Vergleich zur autoritären Führung als qualitativ besser beurteilt, wenn auch die Lösungsfindung langsamer sei. Außerdem seien Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich höher.

- **Laissez-faire:** Die Führungskraft delegiert Aufgaben und greift nur ausnahmsweise oder auf Anfrage ein. Mitarbeiter haben viel Freiraum bei der Lösungs- und Entscheidungsfindung. Nach Lewins Erkenntnissen führe dies in der Praxis oft zu langwierigen Prozessen sowie zu Orientierungslosigkeit oder Frustration im Team.

Vor Lewin hatte der deutsche Soziologe Max Weber bereits 1922 eine Klassifizierung veröffentlicht, in der vier sogenannte „tradierende“ Führungsstile beschrieben werden. Dabei geht Weber durchweg von einer umfassenden (autoritären) Machtposition der Führungskraft aus. Der Unterschied zwischen den Stilen liegt bei ihm darin, wie diese Macht legitimiert ist und wie sie ausgeübt wird.

- **Autokratisch:** Führung durch formale Autorität mit weitgehenden Befugnissen.
- **Patriarchalisch:** Führung durch Wissen, Erfahrung und Seniorität, die im Gegensatz zum Autokraten mit einer „väterlichen“ Fürsorge für die Mitarbeiter einhergeht.
- **Bürokratisch:** Führung durch Richtlinien und Vorschriften, gepaart mit ständiger Kontrolle.

- **Charismatisch:** Führung durch persönliche Ausstrahlung und hohe Anerkennung bis hin zur Verehrung durch die Untergebenen.

Die Klassifizierung von Weber findet aktuell kaum noch Beachtung und gilt nach vorherrschender Meinung als veraltet. Die Erkenntnisse von Lewin hingegen dominierten über Jahrzehnte hinweg die gängige Auffassung von Führung und werden bis heute regelmäßig erwähnt. Möglicherweise auch deshalb, weil Lewins empirisch hergeleitete Überlegenheit des kooperativen (im Original: „democratic“!) Stils perfekt zum Mindset der westlichen Welt passte. Dagegen erschienen die historisch-theoretisch begründeten Aussagen von Weber, die stark auf individuelle Macht fokussierten, nach dem Zweiten Weltkrieg vergleichsweise aus der Zeit gefallen.

Dabei hat gerade die empirische Methodik von Lewin ihre Tücken. Es sollte nicht übersehen werden, dass er seine Untersuchung mit Lehrern und Schülern auf Basis von handwerklichen Aufgabenstellungen durchgeführt hat. Die Verallgemeinerung der Ergebnisse und die Übertragung auf die Arbeitswelt wurde daher in späteren Studien anderer Soziologen kritisch gesehen. Insbesondere wird die unzureichende Würdigung der spezifischen Führungssituation bemängelt.