
WHITE PAPER

Und es bewegt sich doch: Alle übernehmen Verantwortung



Die aktuelle Führungslandschaft: Idealvorstellung versus Realität

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, in dem von der Spitze bis zur Basis jede:r – ob Entscheider:in oder Praktikant:in – nicht nur individuelle Aufgaben wahrnimmt, sondern sich aktiv für den gesamten Unternehmenserfolg engagiert. Dieses Unternehmen ähnelt eher einem harmonischen Orchester als einer Ansammlung von Einzelmusikern. In der heutigen, sich rasant wandelnden Geschäftswelt, ist das Erschaffen einer solchen Verantwortungsgemeinschaft weniger eine Idealvorstellung als vielmehr eine zwingende Notwendigkeit.

Doch was zeigt der Blick hinter die Kulissen der Unternehmen? Ergebnisse aktueller Forschung, wie der St. Galler Längsschnittstudie, zeichnen ein Bild von Führungskräften am Rande ihrer Belastungsgrenze.

Eine Balance zwischen Autonomie und Führung zu finden, ist eine der größten Herausforderungen der modernen Unternehmenskultur.

Der Arbeitsdruck wächst stetig und die Komplexität der Aufgaben nimmt zu.

In der Praxis beklagen viele Entscheider:innen eine mangelnde Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter:innen und ein zögerliches Verhalten bei Entscheidungsfindungen – kurzum, eine fehlende Verantwortungsbereitschaft.

Ist hier wirklich immer das Team der Kern des Problems? Oder generieren auch Führungskräfte möglicherweise durch ihren eigenen Führungsansatz diese Dysbalancen? Kann es sein, dass grundlegende Führungsaufgaben, wie das Gewähren von Autonomie und das Schaffen von Entscheidungsfreiräumen, oftmals falsch interpretiert werden und dadurch ein „Führungsvakuum“ entsteht?

Dieses White Paper widmet sich genau diesen Fragen. Es bietet nicht nur Diagnosewerkzeuge, sondern präsentiert praxisorientierte, dialogbasierte Ansätze zur Entwicklung effektiver Führungskonzepte. Der Fokus liegt auf kollaborativen Prozessen, Rollenklärung und dem Aufbau einer Kultur der Verantwortung. Es mag einfach klingen, aber die Realisierung erfordert Mut und Offenheit. Sind Sie bereit, den ersten Schritt zu machen?



Das moderne Führungsparadigma: Shared Leadership und Unbossed Leadership

Mit den wachsenden Anforderungen an Unternehmen in der globalisierten Welt reicht ein "One-Size-Fits-All"-Ansatz für erfolgreiche Führung nicht aus. Aktuelle gesellschaftliche Trends wie das

Unbossing wird häufig missverständlich genutzt und führt sogar zu einer hoch kontraproduktiven Führung, dem Führungsvakuum.

gesteigerte Bedürfnis von Mitarbeiter:innen nach Sinn und Wertschätzung in ihrer Arbeit, erfordern nuancierte und angepasste Führungsstile, die auf spezifische Herausforderungen und Dynamiken eingehen.

Die Landschaft der Unternehmensführung hat sich folglich in den letzten Jahren hinsichtlich eines verstärkten Fokus auf Mitarbeiter:innenautonomie und kollaborative Führung, stark verändert. Der Trend geht weg von starren Hierarchien, hin zu agileren und integrierteren Modellen – moderne Führung stellt den Menschen in den

Ein Mangel an klarer Führung oder fehlende Grenzsetzungen können zu Unsicherheiten bei Mitarbeiter:innen führen.

Quelle: Bruch, Heike, Barton, Leon. 2023. Leadership. Fünf Trends im Umbruch einer modernen Führung. Zeitschrift: Personalführung 2/2023. Schwerpunkt New Leadership



„Auch in homogenen Teams, die scheinbar „von selbst“ funktionieren, ist Führung unverzichtbar.“

entscheidend ist es, sie korrekt und mit vollem Verständnis in Ihrer Organisation zu implementieren.

Zwischen Freiheit und Unsicherheit: Das Spannungsfeld der Autonomie

Obwohl beide beschriebenen Modelle die Mitarbeiterautonomie und das Empowerment betonen, gibt es in der praktischen Umsetzung oft Probleme. Mit der Abkehr vom klassischen Command and Control werden Führungskräfte aufgefordert loszulassen. Erwartet wird, dass sich Mitarbeiter:innen entsprechend autonomer verhalten und mehr Verantwortung übernehmen. Doch oft wird der Prozess dorthin nicht klar definiert oder begleitet. Ein Mangel an klarer Führung oder fehlende Grenzsetzungen können zu Unsicherheiten bei Mitarbeitern führen.

Das Dilemma der Selbstüberlassung:

Wenn gute Absichten schiefgehen

Der Versuch, moderne Führungstrends wie "Unbossed" oder "Shared Leadership" in einer hierarchischen Organisation zu adaptieren, führt im Extremfall genau ins Gegenteil: zur „Selbstüberlassung.“ Dieses Führungsverhalten entsteht oft aus einer Unsicherheit oder einem Unverständnis heraus. Anstatt klare Richtlinien und Ziele zu formulieren, ziehen sich Führungskräfte in den Hintergrund zurück und überlassen ihre Teams der Autonomie – oft in der trügerischen Annahme, dass Autonomie automatisch Verantwortungsbewusstsein hervorbringt. Die Realität sieht jedoch anders aus: Anstatt sich ermächtigt zu fühlen, erleben Mitarbeiter:innen Verwirrung, Unsicherheit und ein Gefühl der Richtungslosigkeit.

Mittelpunkt. Das Zusammenspiel zwischen Führungskräften, Teams und Aufgaben wird neu definiert, wobei Konzepte wie Shared und Unbossed Leadership immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Unbossed Leadership: Dieser Ansatz setzt auf die Autonomie der Mitarbeiter:innen und versteht Führung als Fähigkeit, nicht nur als Position. Der Fokus liegt auf der Schaffung eines offenen Kommunikationsumfelds, das Innovation im Team fördert. Nicht Kontrolle, sondern Kultur steht im Mittelpunkt.

Shared Leadership: Im Modell des Shared Leadership wird Führung als kollektive Aufgabe gesehen, die von verschiedenen Teammitgliedern wahrgenommen wird. Dadurch entsteht ein inklusives, demokratisches Arbeitsklima. Hier ist Vertrauen das A und O. In komplexen, sich schnell verändernden Umgebungen kann dies besonders wertvoll sein.

Diese Modelle bieten erhebliche Vorteile. Aber

Quelle:
Bruch, Heike, Barton,
Leon.2023. Leadership. Fünf
Trends im Umbruch einer
modernen Führung.
Zeitschrift: Personalführung
2/2023. Schwerpunkt New
Leadership

Die Folgen der Selbstüberlassung

Die Auswirkungen einer solchen passiven Führung können erheblich sein. „Laissez-faire“ beschreibt eine Nichtführung oder ein Führungsvakuum, bei dem unklar ist, wer Verantwortung trägt und wie Entscheidungen getroffen werden sollten. In der Folge kann dies auch zu einer sinkenden Mitarbeiter:innen-motivation führen. Denn ohne klare Richtlinien und Erwartungen fehlt Mitarbeiter:innen die Orientierung und das Gefühl, einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Zu den weiteren negativen Auswirkungen gehören eine allgemeine Unzufriedenheit, Moralschwierigkeiten, eine negative Arbeitsatmosphäre, Konflikte und Misstrauen, ineffiziente Arbeitsprozesse und eine insgesamt abnehmende Teameffizienz.

Ein neues Verständnis von Führung und Verantwortung

Aktive Führung ist ein Wechselspiel zwischen Geben und Nehmen. Dabei geht es darum, klare Erwartungen zu setzen und gleichzeitig die Ressourcen und Unterstützung bereitzustellen, die Mitarbeiter:innen benötigen, um diese Erwartungen zu erfüllen. Aktive Führung kann mit einem Leuchtturm in einem stürmischen Meer verglichen werden: Sie bietet Orientierung und gleichzeitig ausreichend Raum für die individuellen Wege der Schiffe. Wenn Führungskräfte bereit sind, Verantwortung abzugeben, müssen die Mitarbeiter:innen in der Lage sein, diese zu übernehmen. Hierbei geht es nicht nur um die Delegation von Aufgaben, sondern auch darum sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um erfolgreich zu sein. Das Loslassen ist somit ein bewusster und strukturierter Prozess, der die Entwicklung und das Wachstum der Mitarbeiter fördert.



Loslassen ist ein bewusster und strukturierter Prozess, der die Entwicklung und das Wachstum der Mitarbeiter:innen fördert.

Königsdisziplin: Die Verantwortungsgemeinschaft

Führung existiert nicht im Vakuum. Jeder Führungsstil und -ansatz wird durch die Dynamik zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geprägt – zwischen dem, der führt, und denen, die folgen. Der Schlüssel zum Erfolg in der modernen Führung liegt in der beidseitigen Beziehung zwischen Führenden und Followern. Hier findet die wahre Magie der Verantwortungsgemeinschaft statt: Führung und Follower verteilen Verantwortung gemeinschaftlich, jeder mit seinen spezifischen Rollen und Aufgaben.



Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Führungskräfte bereit sein, in einen ehrlichen, offenen Dialog mit sich selbst und ihren Mitarbeiter:innen zu treten. Dieser Dialog dient nicht nur der Selbstreflexion und dem Feedback, sondern bietet auch eine Gelegenheit, Missverständnisse auszuräumen, Vertrauen aufzubauen und eine klarere gemeinsame Vision zu entwickeln. Durch den Austausch von Feedback und die gemeinsame Annäherung können Führungskräfte einen Führungsstil entwickeln, der sowohl für sie als auch für ihr Team am besten funktioniert.

„Eine Verantwortungsgemeinschaft kann nur funktionieren, wenn man die Einstellung teilt, dass Menschen lernfähig sind, dass sie Verantwortung übernehmen und autonome Entscheidungen treffen wollen, dass die Weisheit vieler oft nützlicher ist als die Einzelner“

Diagnose des eigenen Führungsverhaltens

Erkenntnis ist der erste Schritt zur Veränderung. Ohne ein fundiertes Verständnis darüber, wie wir als Führungskräfte agieren, ist es schwer, bedeutsame Veränderungen herbeizuführen.

Beginnen Sie mit einer ehrlichen Selbstbewertung. Fragen Sie sich:

- ▶ Wo sehe ich meine Stärken im Führungsbereich?
- ▶ Welche Schwächen oder blinde Flecken könnte ich haben?
- ▶ Wie wird mein Verhalten von anderen wahrgenommen?

Diagnose durch offenen Dialog innerhalb der Organisation | des Teams

Der direkte Austausch mit Ihren Mitarbeiter:innen ist vielleicht der ehrlichste Spiegel für Ihre Führungsqualitäten. Hier werden Lob und Kritik unverfälscht sichtbar.

- ▶ **Vorbereitung:** Kommunizieren Sie den Zweck dieses Dialogs klar. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter:innen wissen, dass es darum geht, gemeinsam zu lernen und zu wachsen, und nicht darum, individuelle Fehler aufzudecken.

Quelle:
Prof. Dr. Thomas Wilhelm /
Randolf Jessl.
Zeitschrift: people&work. Heft
03 (2023) Fachmedien Otto
Schmidt

- ▶ **Struktur:** Überlegen Sie sich, ob Sie eine strukturierte Methode verwenden möchten, z. B. eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen) oder ob Sie eine freie Diskussion bevorzugen.
- ▶ **Moderation:** Überlegen Sie, ob Sie eine:n externe:n Moderator:in hinzuziehen möchten, um Neutralität zu gewährleisten und sicherzustellen, dass alle gehört werden.
- ▶ **Durchführung:** Sorgen Sie für einen geschützten Rahmen und eine vertrauensvolle Umgebung. Ermutigen Sie alle, ihre Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen offen zu teilen.
- ▶ **Reflexion:** Nach dem Dialog sollten sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter:innen Zeit haben, das Gehörte zu verarbeiten und zu reflektieren.



Integration in den Veränderungsprozess

- ▶ **Aktionsplan:** Basierend auf dem Feedback und den Erkenntnissen aus dem offenen Dialog können Sie einen Aktionsplan erstellen, um die identifizierten Schwächen zu adressieren und die Stärken weiter auszubauen.
- ▶ **Fortlaufende Kommunikation:** Halten Sie das Team regelmäßig über Fortschritte, Herausforderungen und Veränderungen im Zusammenhang mit dem Aktionsplan auf dem Laufenden.
- ▶ **Überprüfung:** Nach einer festgelegten Zeitspanne sollten Sie erneut einen Dialog führen, um den Fortschritt zu überprüfen und weiteres Feedback zu erhalten.

Insgesamt bietet ein solcher offener Dialog eine ausgezeichnete Möglichkeit, den Status quo herauszufordern, die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern zu stärken und gemeinsam an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten.

Bedeutung des Dialogs

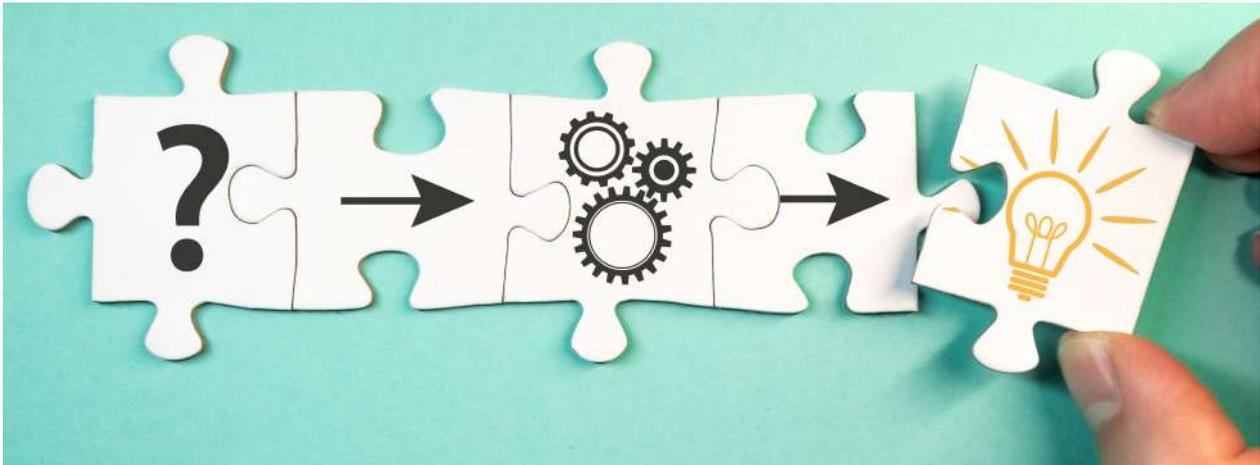
- ▶ In einem solchen offenen Gespräch zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften können beide Seiten ihre Perspektiven, Bedenken und Wünsche teilen, was zu besserem Verständnis und Zusammenarbeit führt.
- ▶ Führung ist nur dann erfolgreich, wenn die "Follower" – also die Mitarbeiter:innen – folgen wollen. Dies kann durch Respekt, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis gefördert werden, welches durch den offenen Dialog entsteht.
- ▶ Dialogorientierte Führung bedeutet nicht, dass Führungskräfte ihre Verantwortung oder Autorität abgeben. Es geht darum, eine Balance zu finden zwischen dem Zuhören und dem Treffen von Entscheidungen, zwischen Empathie und Durchsetzungsvermögen.

- ▶ Insgesamt bietet ein solcher offener Dialog eine ausgezeichnete Möglichkeit, den Status quo herauszufordern, die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen zu stärken und gemeinsam an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten. Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit und –bindung erhöhen sich.

Weitere Diagnose und Veränderungsansätze: Jenseits der Trivialität

- ▶ **Reflexions-Challenge:** Starten Sie eine 30-Tage-Herausforderung, in der Sie jeden Tag ein bestimmtes Verhalten oder eine Entscheidung reflektieren. Der Haken: Sie müssen jedes Mal einen andere:n Mitarbeiter:in bitten, Ihnen rückzumelden, wie sich Ihre Handlungen auf ihn oder sie ausgewirkt haben. Es ist eine intensive Übung, die Mut erfordert, aber tiefgreifende Erkenntnisse bringen kann.
- ▶ **"Rollenwechsel-Tag":** Für einen Tag tauschen Sie die Rollen mit eine:m Mitarbeiter:in. Sie übernehmen seine bzw. ihre Aufgaben, und er oder sie übernimmt Ihre. Das gibt beiden Seiten Einblicke in die Herausforderungen und Perspektiven der jeweils anderen Position.
- ▶ **Feedback durch Storytelling:** Bitten Sie Ihr Team, Geschichten darüber zu erzählen, wie sie von bestimmten Entscheidungen oder Handlungen, die Sie getroffen haben, betroffen waren. Storytelling kann tiefere Emotionen und komplexe Zusammenhänge besser zum Ausdruck bringen als herkömmliches Feedback. Und schult die Mitarbeitenden gleichzeitig für ein wichtiges Tool, das Sie auch persönlich weiter bringt.
- ▶ **"Kultur-Hackathon":** Organisieren Sie einen Tag, an dem kleine Teams in Ihrem Unternehmen nach Lösungen für spezifische kulturelle oder führungsbezogene Herausforderungen suchen. Dies kann frische Ideen und Ansätze bringen, die Sie vielleicht noch nicht in Betracht gezogen haben.
- ▶ **Virtuelles "Open Office":** Statt eines physischen offenen Büros führen Sie eine virtuelle Version ein, in der Mitarbeiter:innen anonym Fragen stellen oder Feedback geben können. Dies kann besonders wertvoll sein, wenn Mitarbeiter:innen sich unsicher fühlen, direktes Feedback zu geben.
- ▶ **"Umgekehrtes Mentoring":** Lassen Sie sich von einem jüngeren oder weniger erfahrenen Mitarbeitenden "mentoren". Dies kann Ihnen neue Perspektiven auf Ihre Führungsweise und die Herausforderungen Ihrer Mitarbeiter:innen bringen.





Wirkung der innovativen Diagnose- und Veränderungsansätze

- ▶ **Tieferes Verständnis und Empathie:** Indem Sie sich in die Lage Ihrer Mitarbeiter:innen versetzen – ob durch direktes Rollentauschen oder durch das Hören ihrer Geschichten – können Sie ein tieferes Verständnis für Ihre Perspektiven, Herausforderungen und Bedürfnisse entwickeln.
- ▶ **Erhöhtes Bewusstsein:** Oft sind wir uns bestimmter Aspekte unseres Verhaltens nicht bewusst. Durch direktes Feedback und Reflexion können Führungskräfte unerwünschte Verhaltensweisen erkennen und korrigieren.
- ▶ **Stärkung der Unternehmenskultur:** Die Einbindung der Mitarbeiter:innen in die Diagnose und Veränderung fördert das Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung. Es zeigt, dass ihre Meinungen geschätzt werden und sie eine aktive Rolle in der Organisationsentwicklung spielen.
- ▶ **Innovation und Kreativität:** Durch das Herausfordern des Status quo und das Experimentieren mit neuen Ansätzen können innovative Lösungen für wiederkehrende Probleme gefunden werden.
- ▶ **Förderung von Transparenz und Vertrauen:** Offene Dialoge und die Bereitschaft, Feedback sowohl zu geben als auch zu erhalten, bauen Vertrauen auf und schaffen eine transparente Unternehmenskultur.
- ▶ **Kontinuierliches Lernen:** Durch das ständige Hinterfragen und Überdenken des eigenen Führungsverhaltens wird eine Kultur des kontinuierlichen Lernens gefördert.

Im Wesentlichen helfen diese Ansätze dabei, die traditionellen Hierarchien und Denkweisen zu durchbrechen und eine Kultur der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Respekts zu fördern. Sie können sowohl zur Diagnose als auch zur Behebung von Führungsvakua oder anderen organisatorischen Herausforderungen verwendet werden.

Fazit

Führung in der heutigen komplexen Arbeitswelt erfordert Flexibilität, Empathie und eine ständige Bereitschaft zur Selbstreflexion. Als Autoritätsperson Befehle von oben herab zu erteilen, war gestern. Heute müssen Führungskräfte in der Lage sein, auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeiter:innen zu kommunizieren, sich in ihre Lage zu versetzen und bereit sein, von ihnen zu lernen.

Die hier vorgestellten Diagnose- und Veränderungsansätze sind zwar herausfordernd, bieten jedoch die Möglichkeit, die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen grundlegend zu verbessern. Durch den Einsatz der vorgestellten Methoden können Sie in Ihrer Organisation eine stärkere, vertrauensvollere und letztlich produktivere Arbeitsumgebung schaffen.

Es ist wichtig zu betonen, dass diese Ansätze nicht nur für Führungskräfte gedacht sind. Mitarbeiter:innen können und sollten ebenfalls ermutigt werden, diese Techniken zu nutzen, um ihre eigene Rolle im Unternehmen besser zu verstehen und ihre Beziehung zu ihren Vorgesetzten und Kollegen zu verbessern.

Die Welt des Arbeitens ändert sich ständig, und die Anforderungen an die Führung ändern sich mit ihr. Indem sie im Dialog bleiben, können Sie sicherstellen, dass Sie mit diesen Veränderungen Schritt halten. Gestalten Sie zusammen mit Ihren Mitarbeiter:innen die Zukunft ihres Unternehmens aktiv! Indem Sie gemeinsam wachsen, werden Sie gemeinsam erfolgreich sein.



Sind Sie bereit den ersten Schritt zu machen? Dann lade ich Sie herzlich ein, folgende Möglichkeiten in Betracht zu ziehen:

- ▶ Veranstaltung: "Schließen Sie sich unserem exklusiven Brain-Trust für Entscheider:innen an, in dem Expert:innen aus verschiedenen Branchen ihre Erfahrungen und Best Practices teilen. Sichern Sie sich jetzt Ihren Platz!"

„Innovatives Denken und Handeln zur Wirkung bringen“!

- ▶ Persönliche Beratung: "Möchten Sie die vorgestellten Ideen speziell auf Ihr Unternehmen anwenden? Kontaktieren Sie mich für eine individuelle Beratungssitzung – ich stehe Ihnen gerne zur Verfügung, um Ihre Bedürfnisse zu besprechen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln."

Rufen Sie mich an unter **0151 24 11 0516** oder kontaktieren Sie mich unter **beate@goerlich.me**.

Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen und Sie dieser einzigartigen Reise zu begleiten.

Herzlich,



Prozessberatung
Business-Mentoring
Coaching

BEATE GÖRLICH

Heistraße 34
48145 Münster

T. 0251 / 96 19 99 31

beate@goerlich.me
www.goerlich.me