

Zurück zum Kern

Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0

Heike Bruch und Sandra Berenbold

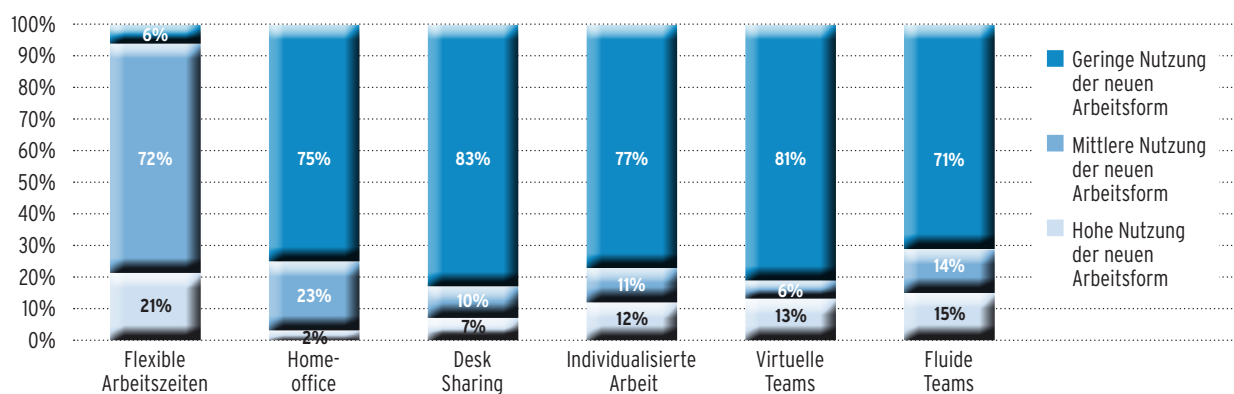
Wie muss Führung im modernen Arbeitskontext gestaltet sein, um einerseits die Potenziale erhöhter Freiheit, Flexibilität und Innovativität zu nutzen und andererseits sinnstiftende Orientierung und Inspiration zu geben? Führung über Sinn gewinnt nicht nur im Kontext der Arbeitswelt 4.0 immer mehr an Bedeutung, sondern wird in Zeiten zunehmender Beschleunigung in Unternehmen auch zunehmend zum Schlüsselfaktor, um Sinnblockaden und deren negative Konsequenzen durch Zeitmangel, Defokussierung und emotionale Erschöpfung von Führungskräften zu vermeiden.

Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung, Volatilität und zunehmende Diversität sind Auslöser dafür, dass sich die Arbeitswelt spürbar verändert. Viele Unternehmen erfinden sich bezüglich ihrer Unternehmensstrukturen und Arbeitsmodelle zurzeit neu. Oft ist die Transformation in die neue Arbeitswelt darauf ausgerichtet, agiler und innovativer zu werden, schneller auf veränderte Wettbewerbsbedingungen reagieren zu können oder Chancen der Digitalisierung besser zu nutzen. Der in diesem Zusammenhang neu entstan-

dene Begriff der Arbeitswelt 4.0 beschreibt ein Arbeitsumfeld, das gekennzeichnet ist durch eine hohe Fluidität der Strukturen, Virtualität der Teamarbeit und netzwerkartige Formen der Zusammenarbeit. Die Veränderungen betreffen demnach die Arbeit, Interaktionen und Führung in Unternehmen auf allen Ebenen (Bruch & Schuler 2015).

Dem Umbruch der Arbeitswelt können Unternehmen mittelfristig kaum entgehen. Um langfristig erfolgreich zu bleiben, gilt es, diese Entwicklung aktiv zu gestalten und den unterneh-

Abbildung 1
Verbreitung neuer Arbeitsformen (in % Unternehmen)



mensspezifischen Veränderungsprozess bewusst selbst in die Hand zu nehmen. Die Erkenntnis, dass der Wandel erforderlich ist, scheint in den letzten Jahren in Unternehmen stark gestiegen zu sein. Allerdings sind zwei entscheidende Fragen in der Praxis noch weitgehend ungeklärt: Erstens, was Unternehmen benötigen, um in der Arbeitswelt 4.0 erfolgreich zu sein und zweitens, wie die konkrete Umsetzung der Transformation in die neue Arbeitswelt, bei welcher es sich primär um eine Kulturtransformation handelt, erfolgreich gestaltet werden kann.

Laut unserer aktuellen Trendstudie zum Umbruch der Arbeitswelt, welche auf einer Befragung von rund 19.000 Mitarbeitern und Führungskräften aus 92 Unternehmen basiert, werden bisher in jedem vierten Unternehmen neue Arbeitsformen, wie beispielsweise virtuelle und fluide Teams, mobiles Arbeiten, geteilte Arbeitsplätze oder individualisierte Arbeit umfassend eingesetzt (siehe Abbildung 1, Bruch, Block & Färber 2016).

Erfolgreich sind aktuell sechs Prozent der befragten Unternehmen in der neuen Arbeitswelt. Anhand der Praxiserfahrungen dieser sogenannten erfolgreichen Pioniere lassen sich wesentliche Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren der Arbeitswelt 4.0 und dem Transformationsprozess ableiten. Führung stellt sich hierbei als Schlüsselfaktor heraus.

Ist Sinnstiftende Führung in der neuen Arbeitswelt noch zeitgemäß?

Im Zusammenhang mit dem Trend in Richtung Arbeitswelt 4.0 sind vermehrt Diskussionen in Forschung und Praxis darüber aufgekommen, welche Rolle Führung in Unternehmen überhaupt noch spielt und ob diese noch zeitgemäß ist. Die Gemeinsamkeit der verschiedenen und nur zum Teil neuen Führungsansätze ist, dass netzwerkartiges Arbeiten mit weniger Kontrolle, stärkerer Freiheit der Mitarbeiter und weniger mit klassisch hierarchischer Führung verbunden ist (siehe zum Überblick Bruch & Berger 2016). Die Ansätze reichen von «empowernder (befähigender) Führung», mit vielen Freiräumen für die Mitarbeiter, über «Ambidextre (beidhändige) Führung», wobei Führungskräfte sowohl auf Effizienzsteigerung mit eher enger Steuerung als auch auf Innovation mit starkem Einbezug der Mitarbeiter hinarbeiten, bis hin zu «Shared Leadership (geteilter Führung)», bei der Führung als eine Aufgabe im Team wahrgenommen wird und dem Ansatz der «Leaderless Organization», welcher argumentiert, dass Unternehmen in der modernen Arbeitswelt auf Führungskräfte verzichten können. Unternehmen werden aus Sicht dieser Ansätze immer vernetzter, selbstorganisierter und dynamischer, so dass klassische Führung mit klaren Visionen, Zielen und Strategien eher durch informelle und dezentrale Führungsstrukturen ersetzt wird.

So richtig sich diese Ansätze erweisen, so stark fußen sie auf einem unerlässlichen Fundament, und dies ist ein gemeinsames Sinnverständnis im Unternehmen. Eine Arbeitswelt 4.0 wird nur funktionieren, wenn ein gemeinsames Verständnis des

Unternehmenssinns besteht. Fehlt dieses, führen mehr Freiheit, Fluidität, Virtualität und netzwerkartiges Arbeiten eher zu Rückschritten, und zwar sowohl bezogen auf die Leistung der Unternehmen als auch bezogen auf Wohlergehen, Gesundheit und Bindung der Mitarbeiter (Bruch, Block & Färber 2016).

Führung kommt in der neuen Arbeitswelt somit eine noch höhere Bedeutung zu. Während sich klassische Managementfunktionen weitgehend substituieren lassen, ist die sinnstiftende Rolle, die emotionale Seite der Führung, wichtiger denn je. So zeigt sich, dass Unternehmen mit einer ausgeprägten sinnstiftenden und inspirierenden Führung hochgradig erfolgreich in der neuen Arbeitswelt sind, während Unternehmen mit einem Manko in dieser Form der Führung eher mit den negativen Folgen der neuen Arbeitswelt zu kämpfen haben (Bruch, Block & Färber 2016).

«Eine Arbeitswelt 4.0 wird nur funktionieren, wenn ein gemeinsames Verständnis des Unternehmenssinns besteht.»

Gleichzeitig wird diese Form einer sinnorientierten, emotionalen Führung, welche die Gemeinsamkeiten und die übergeordnete gemeinsame Ausrichtung ins Zentrum stellt, in der Arbeitswelt 4.0 deutlich schwieriger. Grund hierfür ist, dass sich zum einen die Anforderungen an Führungskräfte in dezentralen Netzwerkorganisationen im Vergleich zu klassisch hierarchischen Organisationen verändert haben und zum anderen vor allem die Dynamik in Unternehmen weiter zugenommen hat (Bock 2016). Die Schaffung eines gemeinsamen Wir-Gefühls auf allen Ebenen und die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Sinn stellen in diesem Zusammenhang eine zentrale Herausforderung für inspirierende Führung dar.

Was bedeutet Sinn in der Arbeitswelt 4.0 für den einzelnen Mitarbeiter? Sinn ist in erster Linie das Empfinden jedes Einzelnen im Unternehmen, dass das eigene Tun eine Bedeutung hat und zu einem größerem Ganzen beiträgt. Die eigene Tätigkeit wird also als sinnvoll wahrgenommen, der eigene Beitrag ist klar erkennbar, und die Arbeit spielt eine wichtige Rolle auf das eigene Leben bezogen (Hollensbe et al. 2014; Pratt & Ashforth 2003). Der einheitlich verstandene Sinn ist es, der die Mitarbeiter eines Unternehmens durch ein gemeinsames Verständnis eint, eine gemeinsame Ausrichtung des täglichen Handelns erzeugt, ein Wir-Gefühl fördert und die produktive Energie und somit Leistung erhöht (Bruch & Vogel 2011).

Was heißt in diesem Zusammenhang Führen über Sinn? Das heißt vor allem, dass Führungskräfte den Spagat zwischen zunehmender Individualisierung und der Bindung von Mitarbeitern über ein Wir-Gefühl schaffen sollten. Klassische hierarchische Führungsstrukturen gehen zurück, andere Führungsaspekte und insbesondere Führung über sinnhafte Visionen

und Inspirationskraft rücken ins Zentrum, denn Führen über Sinn erfolgt über eine gemeinsame Zielsetzung und ein erstrebenswertes Zukunftsbild und nicht kennzahlenorientiert über Steuerung und Kontrolle.

«Führen über Sinn erfolgt über eine gemeinsame Zielsetzung und ein erstrebenswertes Zukunftsbild und nicht kennzahlenorientiert.»

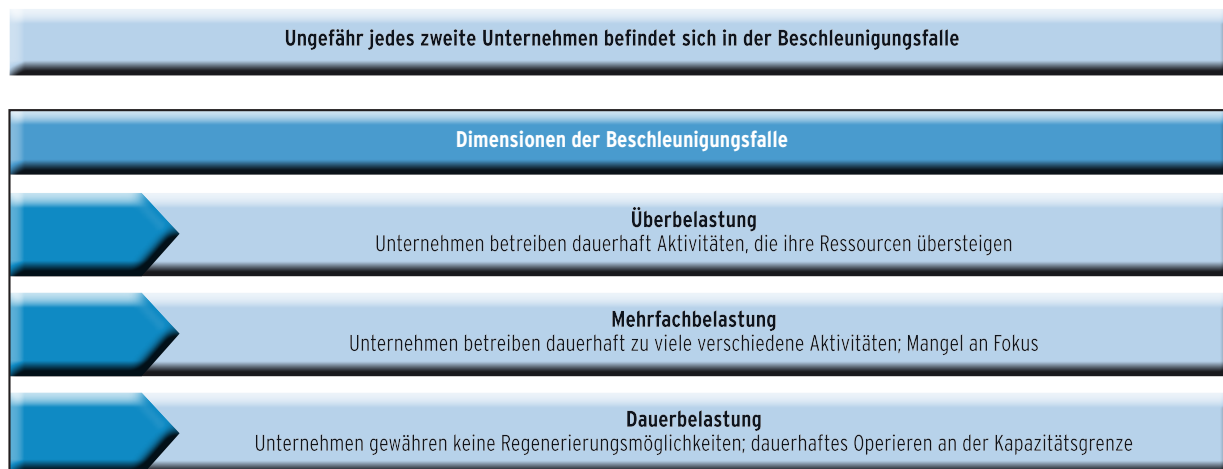
Die Beschleunigungsfälle als Sinnblockade

Eine der zentralen Sinnblockaden, die wir quantitativ über wiederholende Erhebungen im Rahmen unserer Trendstudien erkennen können ist die sogenannte Beschleunigungsfälle (Bruch & Kowalevski 2012). In der neuen Arbeitswelt wird nicht nur schneller, sondern auch immer flexibler gearbeitet, was heterogene Netzwerkstrukturen, offene Zusammenarbeitsformen mit externen Partnern oder erhöhte Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern an ständig veränderte Bedingungen und Aufgaben erfordert. Arbeit dezentralisiert sich, gewohnte strukturelle Grenzen lösen sich auf. Das führt zu einer deutlichen Zunahme von Beschleunigung in Unternehmen. Die Beschleunigungsfälle – bereits vor der Einführung der neuen Arbeitsformen ein stark verbreitetes und beobachtbares Phänomen – tritt daher mit noch höherer Wahrscheinlichkeit in der Arbeitswelt 4.0 auf.

Verschiedene Studien des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen zeigen wiederholt, dass sich etwa 50 Prozent aller untersuchten Unternehmen in der so genannten Beschleunigungsfälle befinden (Bruch & Menges 2010, Bruch & Kowalevski 2012). Sie äußert sich in drei Belastungsformen (siehe Abbildung 2, Bruch & Menges 2010): Sie tritt auf, wenn große Teile der Mitarbeiter das Gefühl haben, zu viel Arbeit im Vergleich zu den vorhandenen Kapazitäten zu haben (Überbelastung), zu viele unterschiedliche Aktivitäten parallel zu verfolgen (Mehrfachbelastung) oder konstant an der Belastungsgrenze zu operieren (Dauerbelastung).

Die Beschleunigungsfälle beschreibt eine kollektive Überhitzung oder Überforderung und ist folglich schädlich für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Nicht nur Wachstum, Innovation, Kundenbegeisterung und Qualität, sondern auch die produktive Energie, Gesundheit, Kreativität und die Bindung der Mitarbeiter sinken. Unsere über mehrere Jahre durchgeführten, quantitativen Studien zu dem Thema haben wir in diesem Jahr zusätzlich durch Tiefeninterviews mit 15 Führungskräften aus dem oberen und mittleren Management im deutschsprachigen Raum ergänzt. Diese Interviews wurden durch die Autorinnen des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen im Rahmen einer Forschungs Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt. Im Folgenden werden wir besonders prägnante Zitate aus diesen Interviews in die weitere Diskussion des Artikels mit aufnehmen.

Abbildung 2
Die Beschleunigungsfälle und die drei Belastungsformen (Bruch & Menges 2010)



Sowohl die quantitativen als auch qualitativen Forschungsergebnisse zeigen, dass eine ausgeprägte Beschleunigungsfälle die Führung und vor allem die Sinnstiftung in Unternehmen stark beeinträchtigt: Erstens ist die Beschleunigung ein Grund für mangelnde Zeit für Führung, zweitens führt sie zur Defokussierung von Tätigkeiten und Zielen, was die Priorisierung und langfristige Ausrichtung der Aktivitäten erschwert. Drittens führt sie zur emotionalen Erschöpfung von Führungskräften, wodurch deren Begeisterungsfähigkeit vermindert wird.

Mangel an Zeit für sinnstiftende Führung durch die Beschleunigungsfälle

In der Beschleunigungsfälle sind Führungskräfte selbst am Limit ihrer zeitlichen Kapazitäten. Führungskräfte sind tendenziell sehr stark in operative Aufgaben absorbiert und arbeiten reaktiv bzw. vorrangig an der Lösung der dringendsten Aufträge (Kehr 2003). Sie werden in dieser Situation wie von Bruch & Ghoshal (2002) beschrieben zu so genannten «Busy Managers», die sich dadurch auszeichnen, dass sie zwar mit hoher Energie, jedoch mit zu wenig Fokus arbeiten und führen (siehe Abbildung 3, Bruch & Ghoshal 2002). Dabei unterscheiden sie sich von sogenannten zielgerichteten Führungskräften, welche neben viel Energie auch einen klaren Fokus haben.

«Busy Manager» zeigen in der Regel angesichts sehr hohen Leistungsdrucks ein hohes Maß an Dynamik, nutzen ihre Zeit jedoch nicht effektiv für die richtigen Dinge, was Bruch & Ghoshal (2002) als «Active non-action» bezeichnen. In dieser

Konstellation sind weder genug Zeit für Führung noch der langfristige Blick und das Bewusstsein für das Wesentliche vorhanden, so dass eine sinnstiftende Führung aus verschiedenen Gründen beeinträchtigt wird. An die Stelle der inspirierenden und auf Sinnstiftung ausgerichteten Führung tritt in der Regel eher ein Führungsstil, der durch Kurzfristigkeit, Steuerung und Kontrolle sowie einen Fokus auf das Erfüllen dringlicher Aufträge charakterisiert ist. Diese Situation wurde von einer unserer befragten Führungskräfte folgendermaßen beschrieben:

«Ich weiß schon gar nicht mehr ob es noch Beschleunigung ist, das Problem sind die multiplen Rollen. Ich bin operativ im Projekt, verantworte einen Kundenaccount, arbeite an drei Ausschreibungen und führe elf Leute. Ich muss operativ in Projekte gehen, sonst quietscht der Kunde. Es kommt daher häufig vor, dass man bei Mitarbeitern nur das Nötigste macht. Das ist keine schöne Priorisierung.»

«In der Beschleunigungsfälle sind Führungskräfte selbst am Limit ihrer zeitlichen Kapazitäten.»

Mangelnde Sinnstiftung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich Mitarbeiter nicht mehr als Teil eines großen Ganzen sehen und die Distanz zur Führungskraft und dem Unternehmen zunimmt.

Defokussierung durch die Beschleunigungsfälle

Wie beschrieben lassen sich «Busy Manager» daran erkennen, dass sie energiegelad, aber nicht fokussiert arbeiten (Bruch & Ghoshal 2002). Diese Defokussierung entsteht durch ständig wechselnde Prioritäten und das Verlieren des Überblicks durch angehäuften und oft sehr operative Tätigkeiten. Sie bedingt, dass Führungskräfte selbst den Blick für die gemeinsame Zielausrichtung und den Sinn der täglichen Arbeit verlieren. So sagte uns eine befragte Führungskraft:

«Wenn ich einen klaren Auftrag habe, ist es umso einfacher den auch an meine Mitarbeiter weiter zu delegieren. Wenn ich schon nicht einen klaren Auftrag, ein klares Ziel habe, wie soll ich daraus ein klares Ziel formulieren. Ich habe dann keine Sicherheit, dass das, was ich dann formuliere, dann auch zum Ziel führt.»

Zielsetzungen und Aufgaben werden zunehmend entkoppelt vom eigentlichen gemeinsamen Vorhaben eines Unternehmens gesehen. Der langfristige Beitrag von Führungskräften und ihrem Bereich wirkt vage oder tritt in den Hintergrund. Im Angesicht der Beschleunigungsfälle ist es daher wichtig, eine Repriorisierung vorzunehmen und das langfristige gemeinsame

Abbildung 3
Energie und Fokus Matrix (Bruch & Ghoshal 2002)

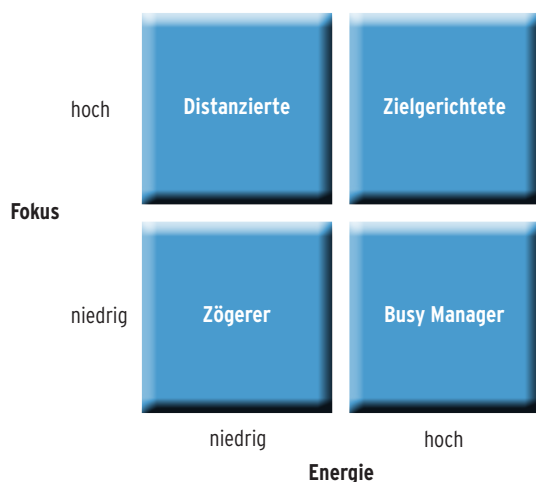
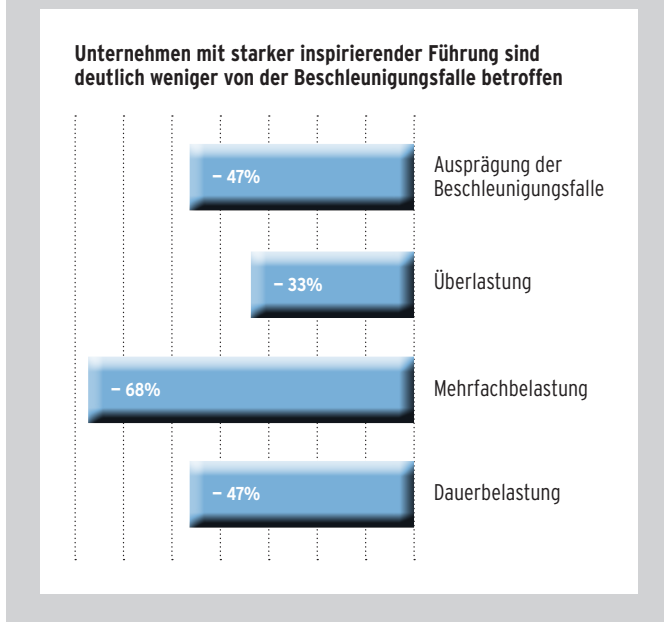


Abbildung 4
Effekte inspirierender Führung auf die Beschleunigungsfälle und die drei Belastungsformen



Zukunftsbild zu schärfen (Bruch & Menges 2010). Nur wenn es Führungskräften gelingt, der Beschleunigungsfalle entgegen zu wirken und zumindest selbst den Blick auf das große Ganze wieder zu erlangen, können sie ihre Mitarbeiter inspirieren, ihnen das entscheidenden «Warum» der Aktivitäten des Teams erläutern und einen gemeinsamen Sinn aufzeigen. Eine weitere der von uns befragten Führungskräfte äußerte sich hierzu folgendermaßen:

«Sinnstiftend Führen heißt, dass ich dem Team bei unseren Zielen möglichst die Herleitung aufzeigen kann, wie die Ziele verknüpft sind mit der zu erreichenden Vision oder mindestens mit der zu verfolgenden Strategie.»

Wie die Ergebnisse aus unserer Studie zum Thema Burnout (Abbildung 4, Bruch & Kowalevski 2012) darüber hinaus zeigen, reduziert eine inspirierende Führung die Ausprägungen der Beschleunigungsfalle und die aller drei Belastungsformen.

Emotionale Erschöpfung von Führungskräften in der Beschleunigungsfalle

Die Beschleunigungsfalle wird außerdem zu einer Führungs- und Sinnblockade, da Führungskräfte häufig eine emotionale Erschöpfung empfinden und überhöhten Leistungsdruck wahrnehmen (Fischer 2016). Unsere Studie zum Thema «Zwischen

Hochleistung und Erschöpfung» (Bruch & Kowalevski 2012) mit etwa 15.000 Befragten aus 94 Unternehmen hat gezeigt, dass zu viele und zu hohe Anforderungen zu einer Überforderung führen, da die eigenen emotionalen Ressourcen überstrapaziert werden. Kritisch wird es vor allem dann, wenn die Überlastung dauerhaft anhält, so dass es Führungskräften nicht mehr gelingt, sich zu regenerieren und es zu einer emotionalen Erschöpfung kommt. Führungskräfte erfahren in der Beschleunigungsfalle einen Informationsüberfluss, was zu vermehrter Unsicherheit führt und gerade bei Verantwortlichen für größere Teams, strategische Projekte und große Budgets einen starken psychologischen Stress auslöst. So sagte uns eine der von uns befragten Führungskräfte:

«Ich war in einer Sandwich Position und der Druck war einfach zu viel. Ich war total ausgebrannt und mir hat einfach die Energie gefehlt, mein Team zu führen. Ich habe mein Team deswegen verloren und die Leistung wurde immer schlechter. Seitdem weiß ich, dass Führung bei mir beginnt. Wenn ich keine Energie habe, kann ich nicht führen.»

Im Zustand emotionaler Erschöpfung gelingt es Führungskräften selbst nicht mehr, inspirierend und sinnstiftend zu führen. Vielmehr steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie hoch kontraproduktives willkürbehaftetes Verhalten zeigen, was sich direkt negativ auf die Energie, die Identifikation und das Engagement der Mitarbeiter auswirkt (Fischer 2016). Gleichzeitig sind Führungskräfte Schlüsselpersonen, um das Ausbrennen ihrer Mitarbeiter zu verhindern. Dies gelingt ihnen durch das klare Aufzeigen des gemeinsamen Sinns und den daraus abgeleiteten Werten. Ansonsten erhöht sich die Gefahr von Wertekonflikten, bei welchen eine Kluft zwischen den Werten des Mitarbeitenden und denen des Unternehmens entsteht (Quinn, Spreitzer & Lam 2012). Je größer die Kluft ist, desto sinnloser und weniger bedeutend erleben die Mitarbeitenden ihre Arbeit. Für eine sinn- und werteorientierte Führung brauchen Führungskräfte jedoch selbst Energie, um den Sinn erkennen und vorleben zu können.

Führen über Sinn wird in der Arbeitswelt 4.0 wichtiger und schwieriger

Die Trendstudie zum «Umbruch der Arbeitswelt» (Bruch, Block & Färber 2016) zeigt, dass die Nutzung neuer Arbeitsformen bei Weitem kein Erfolgsgarant ist. Im Gegenteil, die Ergebnisse zeigen beim Vergleich zwischen den erfolgreichen Pionieren in der neuen Arbeitswelt und anderen Unternehmen, welche entweder nicht in der neuen Arbeitswelt operieren oder damit überfordert sind, dass vor allem inspirierender Führung eine Schlüsselrolle zukommt. Negative Konsequenzen nach der Einführung neuer Arbeitsformen wie das Entstehen korrosiver Energie und Leistungsreduktion, zeigen sich eher in Un-

ternehmen, in denen Führung über Inspiration und Werte zu schwach ausgeprägt ist.

Ein Grund ist mit Sicherheit, dass die Arbeitswelt 4.0 eine verstärkte Dezentralisierung, Entgrenzung sowie Fluidität und damit eine Reduktion des Wir-Gefühls mit sich bringt. Das Gemeinschaftsgefühl und der Zusammenhalt sind demnach in der neuen Arbeitswelt zunächst erschwert bzw. können nur durch eine starke gemeinsame Ausrichtung auf einen übergeordneten Sinn gelingen. Sinn, starke Identifikation und gemeinsame Zukunftsbilder sind es, was Mitarbeiter benötigen, wenn sie virtuell arbeiten und sich die Strukturen auflösen. Kennzahlenbasierte Performancesysteme und starke Kontrolle wirken daher in der Arbeitswelt 4.0 eher kontraproduktiv. Hochleistungsorganisationen führen allerdings nicht nur in der neuen Arbeitswelt, sondern auch traditionell schon über Sinn. In der neuen Arbeitswelt wird dies noch elementarer und eine Art Trendverstärker, denn wenn ein gemeinsamer Sinn erlebt wird, sind Unternehmen in der neuen Arbeitswelt noch innovativer, kreativer und involvieren ihre Mitarbeiter noch stärker. Ist kein klarer Sinn erkennbar, erleben Unternehmen Leistungseinbrüche, Konflikte, weniger Mitarbeiterbindung und erhöhte Krankheitsquoten.

Die Frage ist also nicht, ob wir Führung in der neuen Arbeitswelt 4.0 noch brauchen, sondern wie Führung in dem modernen Arbeitskontext gestaltet sein muss, um die Poten-

ziale erhöhter Freiheit, Flexibilität und Innovativität zu nutzen und sinnstiftende Orientierung, Inspiration und Richtung zu geben, um damit der erhöhten Gefahr von Chaos, Überforderung und Einzelkämpfertum entgegen zu wirken.

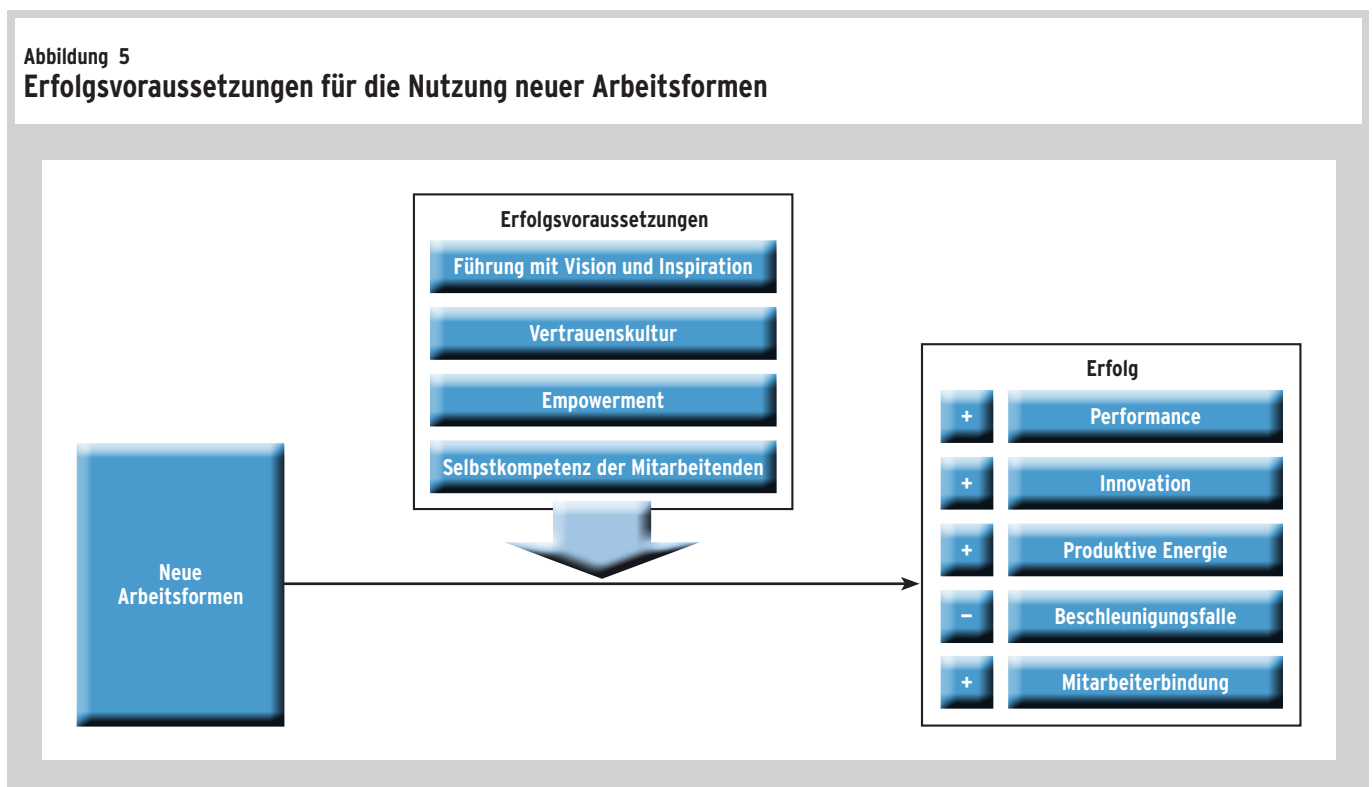
Die Top Führungskräfte als Haupttreiber

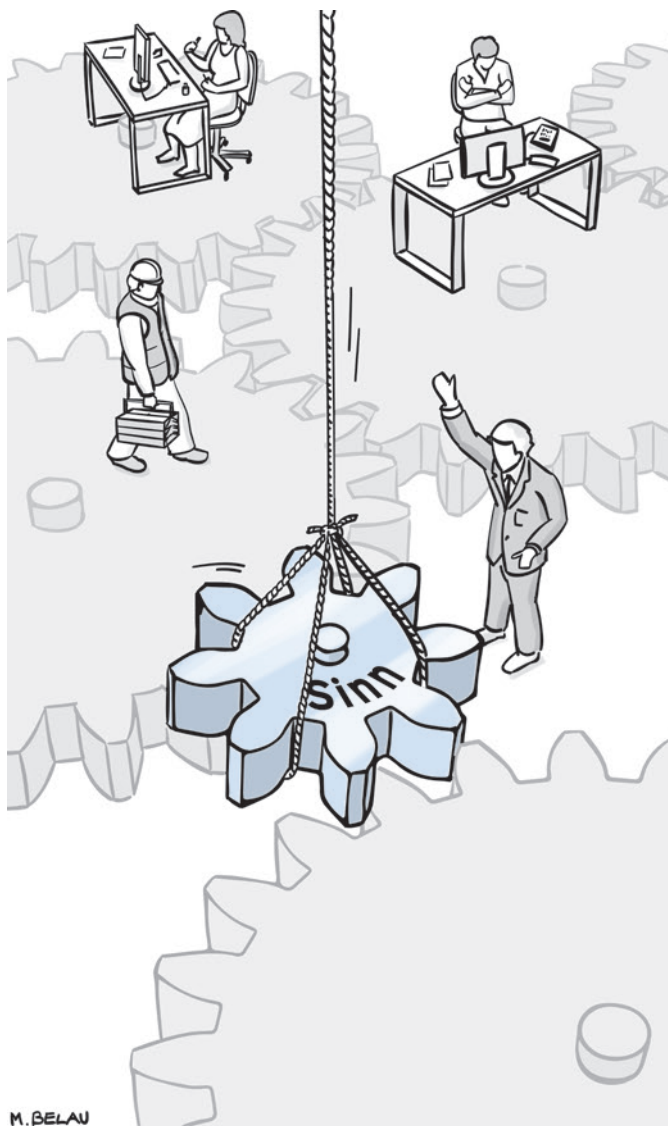
In der Forschung, Empirie und Praxis von Unternehmen findet sich starke Evidenz dafür, dass eine wirkungsvolle, sinnstiftende und inspirierende Führung im Unternehmen nur unter der Bedingung möglich ist, dass Top Führungskräfte als starkes Vorbild fungieren (Raes, Bruch & De Jong 2013). Neben der sinnstiftenden Führung ihrer direkten Mitarbeiter ist es wichtig, dass Top Führungskräfte ebenso sinnstiftend mit Blick auf die Führung des Gesamtunternehmens wahrgenommen werden und somit eine sichtbare Orientierung für die mittleren Führungsebenen geben, was durch empirische Ergebnisse gestützt wird.

Eine strategische Führungsaufgabe ist die Entwicklung der Arbeitskultur 4.0

In der Studie zum «Umbruch der Arbeitswelt» (Bruch, Block & Färber 2016) zeigt sich deutlich, dass die gewünschten Effekte neuer Arbeitsformen nur eintreten, wenn Unternehmen vier entscheidende Erfolgsvoraussetzungen erfüllen: Erstens das Vorhandensein eines sinnorientierten Führungsklimas, zwei-

Abbildung 5
Erfolgsvoraussetzungen für die Nutzung neuer Arbeitsformen





tens einer Vertrauenskultur, drittens «Empowerment», das heißt den Mitarbeiter durch einen höheren Grad an Autonomie und Selbstbestimmung dazu zu befähigen, eigenständig und selbstverantwortlich Gestaltungsspielräume wahrzunehmen und eigene Ressourcen zu nutzen, und viertens einer ausgeprägten Selbstkompetenz der Mitarbeiter (siehe Abbildung 5, Bruch, Block & Färber 2016).

Top Manager sollen hierbei gemeinsam mit dem strategischen Personalmanagement und den Organisationsentwicklern Haupttreiber der Entwicklung einer Arbeitskultur 4.0 mit den genannten zentralen Bestandteilen der Erfolgsvoraussetzungen sein. Im Sinne einer effektiven Transformation in die neue Arbeitswelt hat sich darüber hinaus eine klare Reihenfolge als erfolgversprechend erwiesen: Diese beinhaltet, dass zunächst eine sinnorientierte Führung und Vertrauenskultur

gefördert wird, bevor es darum geht, loszulassen und die Freiräume sowie die umfassenden Möglichkeiten des Empowerment netzwerkartiger Strukturen zu nutzen. Ein «Laissez-faire» Empowerment ohne die Basis des Vertrauens, gemeinsamer Sinnausrichtung und Kompetenz der Mitarbeiter führt wiederum in die Beschleunigungsfalle und ist folglich mit wenig Erfolgchancen der Transformation in die neue Arbeitswelt verbunden.

Sichtbare Vorbildfunktion in der neuen Arbeitswelt

Zweitens sollte das Top Management eine sichtbare aktive Vorbildfunktion einnehmen (Bruch & Färber 2016). Die Top Führungskräfte erfolgreicher Pioniere sind proaktive Treiber der neuen Arbeitswelt und unterscheiden sich in drei Merkmalen signifikant von Top Führungskräften anderer Unternehmen: Erstens empfinden sie ihre Arbeit selbst deutlich stärker als sinnvoll. Sie fungieren somit als Leuchtturm der Sinnstiftung. Zweitens leben sie eine Chancenorientierung mit einer positiven Fehlerkultur vor und stärken damit den Mut, auch in einer unsicheren Arbeitswelt gezielt Experimente im Sinne der Sache zu machen und Vertrauen zu haben, dass Fehler oder Rückschläge nicht von innovativem Verhalten abhalten sollten.

Drittens vermitteln diese Top Führungskräfte viel expliziter in ihren Unternehmen ein gemeinsames Zukunftsbild und eine Vision von der Zukunft des Unternehmens. Sie geben ihren Mitarbeitern hiermit in einer unsicheren und sehr schnellen Welt eine Orientierung und Quelle von Inspiration, wie sie andere Unternehmen mit weniger Mut weniger stark aufweisen. Insgesamt sind Top Führungskräfte in hohem Maße Sinnstifter für ihr Unternehmen und damit entscheidend für die Entwicklung eines sinnorientierten Führungsklimas, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter zur Sinnentwicklung und Zukunftsausrichtung des Unternehmens gleichermaßen und gemeinsam beitragen.

Fazit

Im Zentrum einer erfolgreichen Transformation in die neue Arbeitswelt steht zusammenfassend die Entwicklung einer Arbeitskultur 4.0, bei der eine sinnorientierte Führung ein Schlüsselement bildet.

Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0 ist es, Sinn sichtbar in dezentralen und dynamischen Kontexten über alle Ebenen zu stiften und Mitarbeitern eine klare Orientierung in einer vernetzten Welt zu geben. Gleichzeitig müssen Führungskräfte der mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auftretenden Beschleunigungsfalle als einer der zentralen Sinnblockaden entgegenwirken. Zur Auflösung der Beschleunigungsfalle ist es in einem ersten Schritt zentral, dass Führungskräfte selbst den Blick auf das große Ganze wiedererlangen, um so eine Re-Priorisierung vorzunehmen und das langfristige gemeinsame Zukunftsbild schärfen zu können.

Durch das klare Aufzeigen eines gemeinsamen Sinns mit daraus ableitbaren Werten verhindern sie in einem zweiten Schritt nicht nur die eigene emotionale Erschöpfung, sondern auch das Ausbrennen ihrer Mitarbeiter.

Die Frage ist also nicht, ob wir Führung in der neuen Arbeitswelt 4.0 noch brauchen, sondern wie Führung im modernen Arbeitskontext gestaltet sein muss, um erstens die Potenziale erhöhter Freiheit, Flexibilität und Innovativität zu nutzen, zweitens sinnstiftende Orientierung, Inspiration und Richtung zu geben und drittens der erhöhten Gefahr von Chaos, Überforderung und Einzelkämpfertum entgegen zu wirken.

Top Führungskräften kommen hierbei zwei besonders zentrale Aufgaben des strategischen Führens zu. Erste Aufgabe ist die Entwicklung der Arbeitskultur 4.0 mit den vier entscheidenden Erfolgsvoraussetzungen für die neue Arbeitswelt: Sinnorientiertes Führungsklima, Vertrauenskultur, Empowerment und ausgeprägte Selbstkompetenz der Mitarbeiter. Zweite Aufgabe ist ihre Vorbildrolle als proaktiver Treiber der Arbeitswelt 4.0 zu leben. Hierbei sind Top Führungskräfte in hohem Maße Sinnstifter für ihr Unternehmen und spielen damit eine entscheidende Rolle für die Entwicklung eines sinnorientierten Führungsklimas, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter zur Sinnentwicklung und Zukunftsausrichtung des Unternehmens gleichermaßen gemeinsam beitragen.



Prof. Dr. Heike Bruch

Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des dortigen Instituts für Führung und Personalmanagement

Kontakt:
heike.bruch@unisg.ch



Sandra Berenbold

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Mitglied der Geschäftsleitung der energy factory St. Gallen

Kontakt:
sandra.berenbold@unisg.ch

Literatur

- **Bock, L. (2016).** Work Rules! Wie Google die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten, verändert. Vahlen.
- **Bruch, H. & Berger, S. (2016).** Leadership wird noch wichtiger! Vier Hebel der Modernisierung von Führung. Personalführung (Ausgabe 6/2016), S. 18–23.
- **Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016).** Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. Trendstudie 2016.
- **Bruch, H. & Färber, J. (2016).** Aktuelle Prinzipien für die Führung. Handelszeitung (35/2016), S. 36.
- **Bruch, H. & Ghoshal, S. (2002).** Beware the busy manager. Harvard Business Review, 80(2): S. 62–69.
- **Bruch, H. & Kowalevski, S. (2012).** Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burn-out vermeiden. Trendstudie 2012, Überlingen.
- **Bruch, H. & Menges, J. I. (2010).** The acceleration trap. Harvard Business Review, 88 (4), S. 80–86.
- **Bruch, H. & Vogel, B. (2011).** Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Harvard Business Review Press.
- **Bruch, H. & Schuler, A. (2015).** Mehr Energie für den Neustart. Harvard Business Manager Sonderheft 2016, S. 42–49.
- **Fischer, J. A. (2016).** Führungskraft im mittleren Management stärken. Eine empirische Untersuchung zur Entstehung und Wirkung von Mitarbeiterführung. Universität St. Gallen, St. Gallen.
- **Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C. V. (2014).** Organizations with purpose. Academy of Management Journal, 57(5), S. 1227–1234.
- **Kehr H.M. (2003).** Goal conflicts, attainment of goals, and well-being among managers. Journal of Occupational Health Psychology, 8, S. 195–208.
- **Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003).** Fostering meaningfulness in working and at work. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline, S. 309–327.
- **Quinn, R.W, Spreitzer, G.M. & Lam, C.F. (2012).** Building a sustainable model of human energy in organizations; Exploring the critical role of resources. The Academy of Management Annuals, 6 (1), S. 167–192.
- **Raes, A. M., Bruch, H. & De Jong, S. B. (2013).** How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. Human Relations, 66(2), S. 167–192.