

Führung / Kommunikation

# Immer mehr Eigenverantwortung – und was wird aus den Führungskräften? Eine Kolumne von Dr. Manfred Alflen

Digitalisierung, mobiles Arbeiten, unternehmerisches Denken – der Trend in Unternehmen geht zu immer mehr Eigenverantwortung und viel Selbstorganisation. Es scheint, als ob hierarchische Strukturen langsam ausgedient hätten. Da drängt sich die Frage auf: Was wird in Zukunft aus den Führungskräften?



Aareon-Chef Dr. Manfred Alflen.  
Foto: Christian Klant, Berlin

Unser Berufsalltag ist schon heute in weiten Teilen digital. Mobiles und globales Arbeiten via Laptop und Smartphone und flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle setzen sich in vielen Bereichen immer mehr durch. Je mehr Freiheiten der Mitarbeiter hat, desto mehr muss er sich und seine Aufgaben selbst organisieren und unternehmerisch agieren. Was bedeutet diese Entwicklung für die Führungskräfte? Wie verändert sich ihre Rolle?

## Freiräume zulassen

Sie müssen mögliche Freiräume für ihre Mitarbeiter zulassen und in der Lage sein, dezentral und zeitlich flexibel zu führen. Eigenverantwortliches Arbeiten ist zu fördern und zu fordern. Das heißt, Führungskräfte müssen auch Sorge dafür tragen, dass ihre Mitarbeiter mit immer mehr Eigenverantwortung gut zurechtkommen – dabei spielt sicher auch die individuelle Persönlichkeit des Mitarbeiters eine wesentliche Rolle. Empathie aufseiten der Führungskraft ist hier ebenso unverzichtbar wie eine entsprechende Arbeitskultur mit passenden Rahmenbedingungen – und zwar im gesamten Unternehmen. Die zu schaffen, ist ebenfalls Teil des unternehmerischen digitalen Transformationsprozesses. War beispielsweise jemand jahrelang gewohnt, in einer Hierarchie mit festen Vorschriften und direktem Feedback zu arbeiten, ist die Umstellung zu wesentlich mehr Selbstorganisation in der Regel nicht auf Knopfdruck möglich. Es braucht Unterstützung seitens der Führungskraft und gegebenenfalls auch in Form von Weiterbildung. Eigenverantwortlich

zu handeln, kann gelernt werden. Allerdings nur bis zu einem bestimmten Grad, denn bei aller Übung bleibt es immer auch eine Typ-Frage. Daher ist die Führungskraft gefordert, die Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter bestmöglich einzusetzen, sie zu vernetzen und aus den einzelnen Mitarbeitern ein schlagkräftiges Team zu formieren. Die Führungskraft ist quasi als „Coach oder Mannschaftsführer“ Teil dieses Teams und motiviert und befähigt es, die Ziele gemeinsam bestmöglich zu erreichen.

Wer eigenverantwortlich arbeitet, übernimmt auch ein höheres Risiko. Damit das funktioniert, braucht es eine vertrauensvolle Beziehung zum Vorgesetzten sowie eine gewisse Fehlerkultur. Um Mitarbeitern Unsicherheiten zu nehmen, sind zielgerichtetes Feedback und der Dialog enorm wichtig. Wenn die Ziele in stark selbstorganisierten Teams nicht für alle klar sind, dann wird es deutlich schwieriger, diese effektiv zu erreichen.

## „Coaches oder Mannschaftsführern“

Letztendlich zeigt sich: Mehr Eigenverantwortung aufseiten der Mitarbeiter geht mit einem Wandel der Rolle von Führungskräften einher – hin zu „Coaches oder Mannschaftsführern“, die die Richtung vorgeben, ihr Team motivieren, ihm auch Mut machen, die die Weiterentwicklung im Auge behalten und es somit befähigen, bestmögliche Leistungen zu erbringen.

**Dr. Manfred Alflen**

Aareon-Vorstandsvorsitzender Dr. Manfred Alflen treibt bei Aareon den digitalen Veränderungsprozess seit vielen Jahren voran – und dies intern im eigenen Unternehmen sowie extern mit Blick auf die Immobilienwirtschaft. Im Zuge dieses Wandels verändert sich auch die Arbeits- und Führungskultur. Dies ist ein stetiger Prozess, den es allerdings zu steuern gilt – quasi als Teil der digitalen Agenda. Instrumente sind beispielsweise eine hierauf abgestimmte Arbeitgebermarke, Führungsleitlinien, Führungskräfteentwicklung, Beurteilungssystem im Sinne von Coaching und natürlich auch die Vorbildfunktion auf Managementebene.



Die Kinder aus den Dörfern um Mulanga brauchen eine bessere Lernumgebung für eine gute Schulbildung.

**DESWOS**

**Wir wollen lernen!**

Bauen Sie mit der DESWOS eine neue Grundschule mit drei hellen Klassenzimmern und einem Dach, das Schutz in der Regenzeit bietet.