

# Führung in Zeiten von Krisen und Veränderungen

Mit dem Entscheid zum Lockdown stürzt eine Flut von Informationen und Vorgaben auf die Führungskräfte ein. Rasch müssen Entscheidungen getroffen und Massnahmen umgesetzt werden. Für viele der Mitarbeitenden heisst es ab sofort: Homeoffice. Der Alltag ändert sich komplett.

Von Michel Oliver Herzog, Barbara Jäkle und Ramona Urwyler\*

Montag, 14 Uhr. Malena ist im Homeoffice via Mail und Telefon nicht erreichbar. Per WhatsApp informiert sie ihren Vorgesetzten, dass sie auf dem Golfplatz sei. Ab 18 Uhr sei sie wieder am Arbeiten. Eine ungewohnte Situation für den Vorgesetzten. Für Malena die Normalität, da sie sich ihre Arbeit selbst einteilt.

Plötzlich sehen sich Führungspersonen mit einer unbekanntem Situation konfrontiert. Die Krise fordert Vorgesetzte voll und ganz. Grosses Verständnis und Vertrauen in die Mitarbeitenden sind gefragt. Bewährte Strategien und Führungswerkzeuge passen nicht mehr. Ungewissheit und Ratlosigkeit machen sich breit. Welche Möglichkeiten zur Führung bleiben nun?

Die Befürchtung bestätigt sich: Die aktuellen Führungstools passen nicht mehr so recht in das immer komplexere Umfeld unserer global vernetzten und lokal regulierten Welt. Noch mehr, noch besser, noch schneller. Hinzu kommen die Anforderungen der jüngeren Generationen für sinnstiftende Aufgaben, Work-Life-Balance, Mitsprache und Selbstbestimmung. Dazu nimmt die Bindung der Mitarbeitenden an ihr Unternehmen stetig ab. Guter Rat ist hier gefragt.

## Zauberwort New Work

Der Organisationsforscher, Wirtschaftsphilosoph und Bestsellerautor Frédéric Laloux zeigt Möglichkeiten zur Veränderung auf. Die Zeit scheint reif für eine neue Dimension der Unternehmensführung. Führungskräfte werden neu zu Katalysatoren eines sich selbst organisierenden Systems in einer sich kontinuierlich verändernden Umwelt (frei nach Fredmund



Neue Arbeitswelt: Um 14 Uhr auf dem Golfplatz und um 18 Uhr wieder im Homeoffice.

Malik, Wirtschaftswissenschaftler mit Forschungsschwerpunkt Managementlehre). Immer mehr Unternehmen machen sich auf den Weg in eine neue Arbeitswelt. Und zeigen, dass es geht.

New Work heisst das neue Zauberwort. Es steht für Agilität, Selbstbestimmung, Verantwortung und Flexibilität. Es verspricht Spass bei der Arbeit und kommt ohne Hierarchien aus. Neue Konzepte wie Holacracy oder Sociocracy 3.0 kommen zum Einsatz. Die Grundidee beider Tools ist die Verteilung der Aufgaben innerhalb eines Unternehmens auf kleinere Gruppen von maximal zehn bis zwölf Personen. Die Gruppen arbeiten selbstbestimmt und selbstorganisiert ohne Vorgesetzte. Jeder

Mitarbeitende bringt seine individuellen Skills gezielt ein, setzt sich für die Unternehmensziele ein und ist für den Unternehmenserfolg mitverantwortlich.

Drei Prinzipien liegen den neuen Ansätzen zur Unternehmensführung zugrunde:

### Selbstorganisation

- Selbstverantwortung statt Bürokratie und fixer Arbeitszeiten im Büro.
- Übernahme flexibler Rollen nach individuellen Skills statt starrer Regeln, fixer Stellenbeschreibungen und wenig Möglichkeiten zur Veränderung im Job.
- Freiheit statt traditioneller Hierarchien zur flexiblen Anpassung auf die sich rasch ändernden Bedürfnisse.

### Ganzheitlichkeit

- Der Mitarbeitende punktet mit all seinen Wünschen, Bedürfnissen und Eigenschaften.
- Sinnhaftigkeit
- Das Streben nach einem tieferen Organisationszweck und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

### Mut zur Veränderung

Die Veränderung beginnt in einer ersten Phase bei der Führungsperson selbst – mit der Reflexion des aktuellen Führungsverhaltens. Der Bereitschaft und dem Mut, gemeinsam mit den Mitarbeitenden Neues zu wagen. Macht und Kontrolle nach innen und über alle Hierarchieebenen abzugeben. Den Mitarbeitenden vertrauen und ihnen selbstbestimmtes Arbeiten zutrauen. Ihnen als Coach und Mentor zur Seite stehen. Um dann in einer zweiten Phase die ersten gemeinsamen Schritte zu wagen. n

\* Die Autorinnen und der Autor schrieben diesen Artikel im Rahmen des Masterstudiengangs zum Executive MBA an der Hochschule Luzern.

Innovationen für den Bau    Innovations pour le bâtiment    innovazioni per l'edilizia

# ALBANESE®

www.albanese.ch

**Der Pionier**  
seit 1977  
...und den Chef ebenso  
MADE IN SWITZERLAND

**RISA V-20**

FÜR ANSCHLUSSEISEN BIS 20MM Ø

**RISA 2000**

AUSRICHTEN OHNE WERKZEUGE

**RISA EXCENTER**

NACHTRÄGLICHE MONTAGE AUF DEN BETON

## PASSION - VISION - INNOVATION

**RISA PUNTO**

MIT EINEM HAMMERSCHLAG ZU FIXIEREN

**RISA PUNTO MONO**

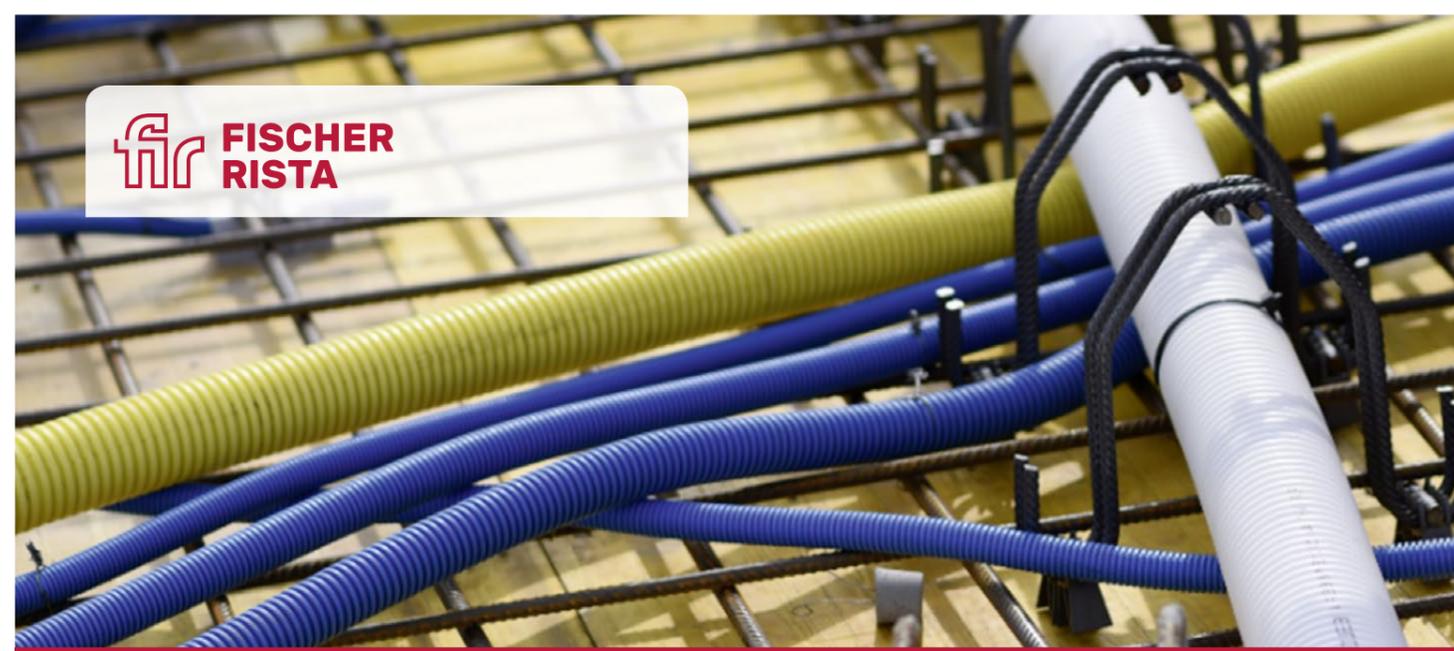
IDEAL BEI FUGENBÄNDER ODER FUGENBLECHEN

**BERATUNG UND SERVICE**

**RISA NO LIMIT**

IDEAL BEI SICHTBETON UND FUGENBAND

ALBANESE® Baumaterialien AG • Maienriedweg 1a • CH-8408 Winterthur, Tel. 052 / 213 86 41, Fax. 052 / 213 73 59, info@albanese.ch



**fir FISCHER RISTA**

## FIROLA® Schubbewehrung für Decken mit Rohreinlagen

Wissenschaftlich bewiesene Tragfähigkeit, einfache Montage und Flexibilität – FIROLA® ist auch komplexen Situationen auf der Baustelle gewachsen: Ohne unzumutbare Vorplanung der Rohrleitungsführung!

**Fischer Rista AG - Ihr Partner für intelligente Bewehrungssysteme.**  
**FIDECA® | FISEISMA® | FIRIPA® | FIRISTA® | FIRIKA® | FIROLA®**

