

## Wie viel Supermann/Superfrau steckt in uns allen?

*Artikel von Dagmar Strehlau*

Bei dieser Überschrift haben Sie wahrscheinlich erst einmal gestaunt – was kommt jetzt? Nein, es geht nicht um neurologische und andere Forschungen, die uns zu menschlichen Superhelden umformen, sondern es geht um einen Ansatz im Bereich „Führung“, der den Mitarbeiter in Kombination mit mehr Freude an der tagtäglichen Arbeit zu mehr Leistung bewegt. Dieser Ansatz wird als Super-Leadership bezeichnet und führte in meinen Gedankengängen zu der Assoziation mit den bekannten Comic Helden meiner Kindheit.

Super-Leadership ist ein relativ neuer Ansatz im Bereich der Führungstheorie und stellt die Führung zur Selbstführung dar. Dieser Ansatz hat sich aus dem Bedürfnis heraus entwickelt neue Methoden im Bereich Führung finden zu müssen. Klassische Ansätze waren zielführend in klassischen Umgebungen. Durch die immer stärker werdende Digitalisierung von allen Lebens- und Arbeitsbereichen und die globale Vernetzung von virtuellen Teams weltweit, müssen auch neue Wege gefunden werden, diese neue Herausforderung zu bewältigen.

Die Wirtschaft unterliegt einem stetigen Strukturwandel und die knappsten Produktionsfaktoren zwingt sie laut Konrad Händeler zu Veränderungen. Laut Händeler ist der nächste Flaschenhals in der Wirtschaft das „Personal“. Ob eine Firma erfolgreich sein wird, wird stark davon abhängen, wie schnell sich die Mitarbeiter in immer neue Themenstellungen einarbeiten und wie sie auch über rein digitale Teams sich miteinander verständigen und austauschen. Virtuelle Teams, die weltweit zusammenarbeiten, werden immer häufiger werden und diese Arbeit erfordert ein anderes Zusammenarbeiten und auch ein verändertes Führungsverhalten. (Haas, S. im Interview mit Händeler)

Die Super-Leadership bietet hier einen Ansatz: die Aufgabe der Führungskraft, des Super-Leaders, ist es, die Mitarbeiter dazu zu befähigen, selbständig und ergebnisorientiert zu arbeiten sowie sich selbst zu motivieren und zu führen (Stock-Homburg & Özbek-Potthoff). Damit findet im Prinzip ein Wandel statt: vom Mitarbeiter hin zum „Self-Leader“.

Die Einführung eines sogenannten „Super-Leadership“-Ansatzes erfordert mehrere Schritte und es muss genau überdacht werden, wo es möglich ist sie einzuführen. Das Risiko dieses Ansatzes liegt daran, dass sich Überforderung und Rollenkonflikte ausbilden können. Es ist kein Ansatz, der von einer Sekunde auf die nächste funktioniert, sondern gut durchdacht eingeführt werden muss.

Wichtig ist es, dass man sowohl die Seite der Führungskraft als auch die des Mitarbeiters in den Lernprozess einbindet: die Führungskraft muss lernen, als Coach und Mentor Verantwortung abzugeben und zu delegieren, die Mitarbeiter müssen lernen mit diesem neuen Verantwortungsspielraum umzugehen. Auch die Organisationsstruktur muss angepasst werden und diese neuen Wege und Möglichkeiten der Mitarbeiter erlauben (Müller & Sauerland).

Wenn ein Unternehmen eine neue Führungskultur einsetzt, muss diese grundsätzlich in der Unternehmenskultur festgesetzt werden und von allen Führungskräften akzeptiert und übernommen werden. Ist diese Grundvoraussetzung geschaffen, kann erst mit der Umsetzung begonnen werden. Bei einer Führungskultur wie dem Super-Leadership muss man zudem vorher eruieren, in welchen Abteilungen und Unternehmensbereichen dies überhaupt möglich ist. Es wird immer Bereiche geben, in denen man nur mit klassischen Methoden führen kann. Die praktische Umsetzung des Super-Leadership kann dann z. B. nach folgendem Prinzip erfolgen:

Schritte im „Super-Leadership“-Prozess (Stock-Homburg und Özbek-Potthoff)

Schritte	Zentrale Ziele	Mögliche Maßnahmen
1. Einführung der Selbstführung bei den Mitarbeitern	Erreichen von Selbstmotivation und Selbststeuerung der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vermitteln strategischer Denkmuster</li> <li>– Vermitteln von Techniken zur Effektivitätssteigerung z. B. Selbstmanagement</li> </ul>
2. Vorleben der Selbstführung gegenüber Mitarbeitern	Verstärken der Selbstführungsfähigkeiten der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Praktizieren und Vorleben von strategischen Denkmustern</li> <li>– Praktizieren einer funktionierenden Selbstorganisation</li> </ul>
3. Setzen von eigenen Zielen durch die Mitarbeiter	Zielgerichtetes Ausrichten der Mitarbeiter-Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktivieren von eigenständigem Planen und Verteilen benötigter Ressourcen seitens der Mitarbeiter</li> <li>– Anregen zu eigenständigem Identifizieren und Priorisieren von Zielen durch die Mitarbeiter</li> </ul>

4. Kreieren positiver Gedankenwelten	Etablieren positiver und konstruktiver Denkweisen der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Positives Bestärken der Mitarbeiter</li> <li>– Aufzeigen von Stärken bzw. Fortschritten in der Selbstführung</li> </ul>
5. Belohnen der Selbstführung der Mitarbeiter	Verstärken der Selbstführungsaktivitäten der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anerkennen funktionierender Selbstführung in Feedbackgesprächen</li> <li>– Konstruktives Umgehen mit Fehlern in der Selbstführung</li> </ul>
6. Unterstützen der Selbstführung der Mitarbeiter	Fördern der Kommunikation und der Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fördern eines regelmäßigen Austauschs zwischen Mitarbeitern in der Rolle des Self-Leaders</li> <li>– Verbessern der Abstimmung der Ziele einzelner Mitarbeiter</li> </ul>

Die Entwicklung in einer Organisation hin zu mehr Selbstführung wird in Zukunft an Bedeutung zunehmen. Es muss aber vorab sehr gut überlegt sein, wo es wirklich Sinn macht und last but not least - es lässt sich nicht von heute auf morgen umsetzen, sondern erfordert eine gute Implementierung, sonst wird sehr schnell der Super-Leader zu einem Notarzt in Sachen Führung. Der Ansatz Mitarbeitern mehr Möglichkeit zur Selbstführung zu geben, wird von vielen als sehr attraktiv und herausfordernd angesehen werden und es ermöglicht der Führungskraft, gerade im Führen von virtuellen Teams, mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Projektansätze. Auch im Sinne der Attraktivität als Arbeitgeber auf einem schwierigen Arbeitsmarkt kann es ein interessanter Ansatz sein, allerdings ist es nur mit einer entsprechenden Vorbereitung sowohl von Seiten der Organisation selbst, der Führungskräfte und der Mitarbeiter möglich.

Haben Sie Fragen dazu? Wir helfen Ihnen gerne weiter! Sie erreichen uns per Mail unter [dagmar.strehlau@anxo-consulting.com](mailto:dagmar.strehlau@anxo-consulting.com) oder unter Telefon 06192 40 269 0.

**ANXO. Wir verändern Ihre Welt.**

Quellen:

- Haas, Sybille (2011): „Die Chefs der alten Schule haben ausgedient“: Interview mit Erik Händler, Süddeutsche Zeitung, 31.12.2011.
- Müller, G.F. & Sauerland, M.: Super-Leadership: Bessere Leistung und mehr Arbeitsfreude. Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2015.
- Stock-Homburg, R. & Özbek-Potthoff, G. (2011): Neue Führungsmethoden. Mittelstand WISSEN