

Ohne Sinn, ohne mich!

New Work bedeutet nicht nur eine Veränderung von Strukturen, Räumen und Methoden, sondern vor allem eine Veränderung des Wertesystems.

Vielerorts gilt heute: Sinn statt Gewinn. So legen Talente der neuen Generation viel mehr Wert darauf, dass sie sich selbst im Unternehmen einbringen und etwas Neues schaffen können und dass dabei aus ihrer Sicht ein tieferer Sinn verfolgt wird. Da stellt sich die Frage: Was bedeutet das für Manager? Um das zu beantworten, hilft ein kurzer Ausflug in die Musik. Denn die Unterschiede im Führungsstil weisen eine Bandbreite wie zwischen Orchester und Jazz-Combo auf.

Im Orchester gibt es klare Hierarchien und Abläufe, die in genau ausgearbeiteten Partituren niedergeschrieben wurden und deren Umsetzung durch den Dirigenten streng angeleitet wird. Niemand tanzt aus der Reihe; es gibt wenig Raum für individuelle Entfaltung.

Ganz anders sieht es bei einer Jazz-Combo aus. Der Bandleader hat keinen festen Plan, vielmehr eine Skizze, eine Vision. Der Rest ist aktive, sinnstiftende Zusammenarbeit – nämlich genaues Zuhören, gepaart mit der Bereitschaft, das anzunehmen, was die Mitspieler tun, und flexibel darauf zu reagieren. Jeder Musiker kann seiner Kreativität freien Lauf lassen. Und „Fehler“ treten nur auf, wenn sie eine Grenze übertreten – wenn also die Kollegen diesen einen Moment nicht wahrnehmen und ihn nicht als Chance begreifen.

Was können Sie nun tun, um aus Ihrem Unternehmen eine Jazz-Combo zu machen? Anstelle von Planung und

Kommunikation ist alles:
Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern den Sinn der Arbeit regelmäßig verdeutlichen



Kontrolle treten im Zeitalter von New Work Mobilisierung, Orientierung – und Rückzug. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, sich vollkommen einzubringen, und ihnen bei der Arbeit die Möglichkeit geben, ihr Potenzial zu entfalten. Als Orientierung dafür dienen der gemeinsame Sinn, der klar und andauernd kommuniziert werden muss, sowie transparent gehaltene Rahmenbedingungen des Mitarbeiterhandelns.

Insofern müssen Sie also aktiver sein als in den Zeiten, als bloße Anordnungen ohne Hintergrundinformation genühten. Umgekehrt können Manager heute aber auch einen Schritt zurücktreten und die Mitarbeiter so viele Entscheidungen wie möglich selbst treffen lassen. Das liegt ja auch nicht so fern, besitzen diese doch häufig mehr aktuelle Sachkenntnis und vor allem Kundennähe, auf die es im Zeitalter der Kundenzentrierung ohnehin vorrangig ankommt. Ganz getreu dem Motto von Steve Jobs: „Wir stellen doch nicht kluge Leute ein, um ihnen zu sagen, was sie tun sollen. Wir stellen sie ein, damit sie uns sagen, was wir tun sollen!“



Die Gründerin und _MEDIATE-Geschäftsführerin **Professor Dr. Katja Nettesheim** unterstützt Unternehmen dabei, digitale Umsätze zu steigern. Neben ihrer Professur für Digitales Management und Transformation an der School of Management + Innovation der Steinbeis Hochschule Berlin ist sie Aufsichtsrätin, unter anderem bei der DEAG Deutsche Entertainment AG und den Wirtschaftsbetrieben des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels. In ihrer Kolumne thematisiert sie ihre langjährigen Erfahrungen aus dem digitalen Wandel von Unternehmen.

