

Führung als Balanceakt

New Work ist kein Modewort, sondern eine tiefgreifende Haltungsfrage, die darüber entscheidet, ob Unternehmen in einer digitalisierten, vernetzten und rasant verändernden Welt bestehen – oder an alten Denk- und Führungsmustern scheitern.

WAS FRÜHER ALS klare Hierarchien und feste Strukturen funktionierte, stößt heute an seine Grenzen. New Work ist mehr als nur ein Buzzword – es beschreibt eine neue Art des Arbeitens, die Sinn, Freiheit und Selbstverantwortung in den Mittelpunkt stellt. Doch die Umsetzung dieser Ideale trifft in der Realität oft auf veraltete Strukturen, widersprüchliche Erwartungen und eine Kontrolle, die Innovation und Engagement hemmt.

Die Herausforderungen sind vielfältig: Wie führt man Teams, die hybrid arbeiten? Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte in einer digitalisierten Welt? Und wie gelingt es, Vertrauen aufzubauen, ohne die Kontrolle völlig aufzugeben? Antworten auf diese Fragen liefern Erich Nepita (Geschäftsführer von LHH|OTM Karriereberatung) und Claudia Hiebl (Asensus Consulting), die beide aus ihrer praktischen Erfahrung heraus zeigen, wie New Work wirklich funktioniert.

Ende von Command-and-Control

»Aus unserer Sicht sind autoritäres Command-and-Control, Mikromanagement und starre

Karriereleitern Relikte einer planbaren Arbeitslogik«, erklärt Erich Nepita die grundlegende Transformation der Führungskultur. Die heutige Arbeitswelt sei hybrid, vernetzt und von rascher Disruption geprägt. »Wer weiter auf Hierarchie und Präsenzkultur setzt, bremst Innovation und Engagement.«

Claudia Hiebl sieht das ähnlich: »Führungsansätze, die auf Kontrolle, hierarchisches Mikromanagement, Top-Down-Kommunikation und reinen Zielvorgaben basieren, wirken nicht mehr. Mikromanagement, autoritäres oder »allwissendes« Entscheiden und »Command & Control« sind Relikte einer Arbeitswelt, in der Menschen als Ressource statt als Potenzialträger gesehen wurden.«

Die praktischen Auswirkungen dieser veralteten Führungsansätze zeigt Claudia Hiebl an einem konkreten Beispiel auf: In einem traditionsreichen Unternehmen übernahm die Tochter des Gründers die Geschäftsführung. Ihr Vater hatte das Unternehmen jahrzehntelang mit klaren Regeln, festen Arbeitszeiten und zentralisierten Entscheidungen erfolgreich

geführt. Doch diese Methoden funktionierten nach der Übernahme nicht mehr. »Die Tochter merkte schnell: Junge Talente gingen, weil sie nicht mitgestalten konnten und sich das Team eingeeignet fühlte, folglich sanken auch die Ergebnisse.« Das ehrliche Feedback: »Du bist sympathisch, aber du führst wie aus einer anderen Zeit« führte zu einem grundlegenden Wandel in der Führungskultur.

Führung im digitalen Zeitalter: Ein Multi-Layer-Game

Die Anforderungen an moderne Führungskräfte haben sich grundlegend verändert. »Gefragt sind Führungskräfte, die nicht nur KI-Know-how und Skill-basierte Lernpfade gestalten, sondern Führung mittransformieren und auch neu definieren«, so Erich Nepita. Vertrauen statt Kontrolle, Experiment statt Starrplan, Dialog statt Ansage – diese Prinzipien machen Führung ungleich komplexer als früher.

Besonders deutlich wird diese Komplexität in der Integration von Künstlicher Intelligenz in den Arbeitsalltag. »New Work macht Führung zu einem Multi-Layer-Game. Neben Menschen führen Leader künftig auch virtuelle Agents – KI-Bots, die Forecasts erstellen, Codes schreiben oder als Learning-Coaches arbeiten«, erklärt Erich Nepita. Damit verschiebe sich der Fokus von der Aufgabenverteilung zur Ressourcen-Orchestrierung.

Claudia Hiebl betont die emotionale Dimension dieser Transformation: »Heutige wirkungsvolle Führungswerkzeuge sind coachen, moderieren und inspirieren. Vor 10 Jahren waren Remote-Arbeitsplätze, Umgang mit komplexen Herausforderungen und Ambiguität sowie auch Sinn kaum ein Thema.« Die Leadership-Skills des 21. Jahrhunderts umfassen emotionale Intelligenz, digitale Kommunikation, psychologische Sicherheit, interkulturelle Kompetenz und Sinnvermittlung.

Nach der pandemiebedingten Total-Virtualität kommt jetzt laut Erich Nepita ein »Qualitäts-Comeback der Präsenz: Physische Meetings werden seltener, dafür nutzt die Führungskraft sie als High-Impact-Formate für Kreativität, soziale Bindung und Vertrauensaufbau, während Routine-Tasks an die hybride Maschine delegiert werden.«

Vertrauen versus Kontrolle: Die neue Balance finden

Eine der größten Herausforderungen in hybriden Arbeitsmodellen ist die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle. »Vertrauen entsteht,



wenn Erwartungen glasklar, Zugänge offen und Kennzahlen transparent sind«, erklärt Erich Nepita. In hybriden Modellen formulieren Führungskräfte deshalb zuerst wenige, messbare Outcomes und vereinbaren dann gemeinsam, wie Fortschritt sichtbar wird.

Claudia Hiebl geht noch einen Schritt weiter: »Vertrauen passiert nicht von selbst, sondern ist eine Entscheidung – vielleicht auch trotz einiger enttäuschender Situationen – sich immer wieder neu entscheiden, zu vertrauen.« Eine große Voraussetzung, überhaupt vertrauen zu können, sei selbst vertrauensvoll im Leben zu stehen und die eigenen Werte und Ziele zu kennen.

In hybriden Settings brauche es ein neues Verständnis von Vertrauen anstelle von Kontrolle, wie Claudia Hiebl weiß: »Weg von »wer ist wie lange online?« hin zu »welche Tätigkeiten bringen welchen Mehrwert?« Hinter der Kontrolle versteckten sich oft Ängste und Inkompetenzen, klare Ansagen, Ziele und Erwartungen wertschätzend zu kommunizieren und einzufordern.

Erich Nepita sieht Vertrauen als »essenzielle Haltung, genährt von einer gelebten Fehlerkultur, in der Irrtümer offen geteilt und als Lernchancen genutzt werden.« Einheitlich zugängliche Daten und klar definierte KPIs machen Kontrolle zum gemeinsamen Frühwarn- und Erfolgssystem.

Selbstverantwortung als Betriebssystem moderner Teams

»Selbstverantwortung ist das Betriebssystem moderner Teams: Nur wenn jeder Einzelne be-



Claudia Hiebl

»Vertrauen passiert nicht von selbst, sondern ist eine Entscheidung.«
asensus-consulting.at



Erich Nepita

»Gefragt sind Führungskräfte, die nicht nur KI-Know-how und Skill-basierte Lernpfade gestalten, sondern Führung mittransformieren und auch neu definieren.«
lhhaustria.at

wusst Entscheidungen trifft, lernt und nachjustiert, können hybride Strukturen schnell handeln«, betont Erich Nepita. Führungskräfte stärken sie durch Klarheit, Transparenz, den konstruktiven Umgang mit Fehlern, Vorbildfunktion und Peer-Commitments.

Claudia Hiebl illustriert die Herausforderungen bei der Entwicklung von Selbstverantwortung anhand eines praktischen Beispiels: »Eine Führungskraft übergibt dem Team ein Innovationsprojekt, ohne Aufgabenplan und ohne weitere genaue Vorgaben. Anfangs herrschen Unsicherheit, Zurückhaltung und oft ist auch leiser Widerstand spürbar.« Die Führungskraft hielt diese Unsicherheit aus und fragte: »Was braucht ihr von mir, um die gewünschten Ergebnisse erreichen zu können?«

»Nach und nach definiert das Team Rollen, vereinbart Check-ins und trifft gemeinsame Entscheidungen. Der Anfang ist sehr zäh, danach entsteht Bewegung. Meetings werden lösungsorientierter, Entscheidungen klarer und überall

sind Lebendigkeit und Kreativität spürbar.« Diese Form von Führung brauche Mut – »Mut zur Lücke. Mut, Raum zu halten und die Bereitschaft, nicht zu steuern, sondern zu moderieren.«

Claudia Hiebl betont, dass Selbstverantwortung nicht im Rückzug entstehe, »sondern im Raum gemeinsamer Gestaltung entsteht und eine Schlüsselkompetenz moderner Zusammenarbeit ist.« Sie könne dort wachsen, wo Führung Klarheit, Vertrauen und Gestaltungsfreiheit ins Gleichgewicht bringe.

Vom Controller zum Impulsgeber

Die tägliche Arbeit von Führungskräften hat sich fundamental verändert. Claudia Hiebl beschreibt dies am Beispiel einer internationalen Vertriebsführungskraft: »Früher bestand die Arbeit darin, tägliche Reports einzufordern und Budgets im Auge zu behalten. Heute beginnt der Tag mit einem 15-Minuten-online ›Check-in‹, um Stimmung, Blockaden und Ideen einzuholen.« Die Teams planen eigenständig, diskutieren Prioritäten und präsentieren gemeinsam Ergebnisse. »Die Rolle der Führungskraft ist nun ›Impulsgeber‹ zu sein. Der Alltag besteht aus Zuhören, Vernetzen, Wegfreimachen und gute Fragen stellen.« Das klinge für manche einfach, sei es aber nicht, denn dieser Wandel gelinge nur, wenn Menschen den Mut haben, sich selbst rigoros zu hinterfragen und gewohnte, bisher erfolgreiche Denkmuster schrittweise loszulassen.

Erich Nepita sieht in dieser Entwicklung eine neue Qualität der Führungsarbeit: »Führung wird zum dynamischen Balancieren von physischer Qualität, virtueller Effizienz und KI-gestützter Skalierung – ein Komplexitätssprung, der ständiges Lernen erfordert.« Dafür bräuchten Führungskräfte neue Skills wie Prompt-Engineering, Workflow-Design und Datenethik, aber ebenso neue Tools wie Agent-Dashboards, Skill-Taxonomien und digitale Zwillinge für Kapazitätsplanung.

HR als Kulturgestalter: Neue Impulse für moderne Führung

Die Rolle der Personalabteilung wandelt sich von der reinen Verwaltung hin zum aktiven Kulturgestalter. »HR muss Führungskräfte künftig so aufstellen, dass sie in einem hybriden, komplexen Alltag Wirkung zeigen können«, fordert Erich Nepita. Dazu gehörten schlanke Prozesse, die Freiräume für echte Führungsarbeit schaffen, praxisnahe Lernformate für Remote-, Präsenz- und KI-unterstützte Zusammenarbeit

und eine Skill-Architektur, die das Steuern von Teams und virtuellen Agents gleichermaßen abdeckt.

Claudia Hiebl sieht HR »mit einer maßgeblichen Rollenveränderung verbunden: Weg von der reinen Verwaltung, hin zum aktiven Kulturgestalter.« Es ermögliche Räume zum Ausprobieren, in denen man sich offen und ehrlich austauschen kann. Dabei reiche es nicht, Führung durch Programme oder Trainings zu modernisieren. »Wir Menschen lernen, indem jeder von uns selbst die eigenen notwendigen Erfahrungen macht.«

Wenn sich HR gemeinsam mit der Geschäftsführung als strategischer Partner verstehe, könne mit bestimmten Impulsen sehr effektiv Vertrauen und psychologische Sicherheit im Unternehmen aufgebaut werden. »Psychologische Sicherheit bedeutet Mut zur Ehrlichkeit anstelle des Harmoniestrebens. Es braucht Dialogfähigkeit, Kritikfähigkeit und die Freude Debatten zu führen.«

Erich Nepita betont die Wichtigkeit neuer Blickwinkel auf den Employee Life Cycle: »vom digitalen Onboarding über datenbasierte Entwicklungswege bis hin zu einer Kultur, in der Experimentieren, Feedback und gemeinsame Erfolgsmessung selbstverständlich sind.« So liefere HR den Rahmen, in dem moderne Führung Qualität statt Kontrolle liefert.

Besonders kraftvoll entstehe ein Impuls dort, wo Führung nicht mehr an Positionen geknüpft ist, »sondern am Mut, gemeinsame Lösungen zu entwickeln«, so Claudia Hiebl. In Trainingslaboren oder Reflexionsräumen begegneten sich Führungskräfte hierarchiefrei und Cross-functional, sie lernten voneinander, gäben sich Feedback auf Augenhöhe und entwickelten Formate, die im echten Alltag tragfähig sind.

Fazit

New Work ist mehr als ein Trend – es ist eine notwendige Antwort auf die Herausforderungen einer digitalisierten, vernetzten und schnelllebigen Arbeitswelt. Der Erfolg hängt davon ab, ob Unternehmen bereit sind, alte Denkmuster aufzugeben und neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Wie die Beispiele von Erich Nepita und Claudia Hiebl zeigen, geht es dabei nicht um die perfekte Methode, sondern um eine grundlegende Haltungsänderung: Vertrauen statt Kontrolle, Experiment statt Starrplan, Dialog statt Ansage. Nur so kann aus New Work eine neue Realität werden, die Menschen und Unternehmen gleichermaßen zum Erfolg führt. □