

Führung weiß nicht mehr alles!

Ist nun Selbstorganisation das Allheilmittel, um der VUCA-Welt zu begegnen?

Organisationen sind Arbeitsaufteilungsaggregate.

Arbeitsteilung kennzeichnet Organisationen und scheint einer ihrer Erfolgsfaktoren. Erfolg bedeutet gemeinhin hohe Effizienz bei minimalem Aufwand. Egal, ob es die Fertigung von Produkten betrifft, die Beschaffung von Material oder Wissen, den Vertrieb von Dienstleistungen bzw. Produkten oder das Fördern von Innovationen.

Führung – Arbeitsteilung in Organisationen koordinieren

Die hierarchisch-pyramidale Führungslogik war solange erfolgreich, wie eine Voraussetzung gegeben war: Die jeweiligen Führungskräfte an der Spitze mussten sich auskennen. Sie hatten ein konkretes Bild, wie die einzelnen Zahnräder ineinandergreifen – und zwar bis zum kleinsten Zahnkranz.

In der heutigen dynamischen Komplexität und Unübersichtlichkeit weiß Führung nicht mehr alles und kann es auch nicht. Die obere Führungsetage ist ebenfalls nur Spezialabteilung für das Ganze.

Wer aber nun nicht uneingeschränkt mehr weiß, als die, denen er vorgesetzt wurde¹, dem bleibt überwiegend eine Aufgabe bzw. Position: Nicht als Anführer:in und Kopf voranzuschreiten, sondern sich hinter die eigenen Leute zu stellen und sie zu unterstützen – das Team als Ganzes sowie den Menschen als Individuum Rückenwind zu geben. Die Aufgabe lautet: Zu Leistung zu motivieren, ohne genau zu wissen, worin diese eigentlich besteht. Es gibt Visionen, Zielvorgaben, aber keine konkreten Handlungsanweisung mehr. Es gibt Appelle an die Eigeninitiative, ohne Klarheit darüber, worin diese ganz konkret bestehen könnten und Ermutigungen zur Verantwortungsübernahme, auch wenn schon viel Verantwortung an die (IT-gestützten) Prozesse abgegeben wurden.

Wenn nicht alle alles können müssen, sondern sich spezialisieren dürfen, reduziert das die Komplexität. Gleichzeitig haben nicht mehr alle alles im Blick.

Führung bedeutet heute also mit Menschen zu kommunizieren, die wollen, was sie sollen und dürfen. Zu wollen was man soll, setzt allerdings Hierarchie bzw. Leadership-Persönlichkeiten voraus; also Persönlichkeiten, die das Sollen symbolisiert und inszeniert. Zudem

¹ Heute erklären nicht mehr die ‚Silberrücken‘ den jungen ‚High Potentials‘, wie die Welt funktioniert. Heute erklären erstmals Enkel ihren Großvätern und Söhne ihren Vätern, wie die (digitale) Welt funktioniert. Übrigens ist es das erste Mal in der Menschheitsgeschichte, dass sich diese Umkehrung zeigt: Die Jüngeren bringen den Älteren Fertigkeiten bei, die die Bewältigung ihres (Arbeits-)Alltags sicherstellen.

braucht es auch ein Management, die das Dürfen thematisiert. Da stellt sich die Frage: Ist eine selbstgeführte Organisation - ohne Führungspersonen - realisierbar und nachhaltig erfolgreich? Ist das ‚managementfreie‘ Unternehmen die Antwort auf eine VUCA-Welt?

Um meine Sicht der Dinge und somit meine Antwort vorweg zu nehmen:
Ich sage ein klares: Jein. :-)

Damit meine ich, dass weder das Führungsverständnis so bleiben kann, wie es in bislang erfolgreich agierenden Organisationen noch gelebt wurde bzw. wird. Es braucht Führung. Es braucht einerseits dezentrale Führung - die von Kopf zu Kopf wandern kann - und zugleich strukturell implementierte Führung und Leadership-Persönlichkeiten andererseits. Wir brauchen also für das Kochen unseres Super-Foods sowohl bewährte Gewürze und Zutaten, als auch neue Herangehensweisen und Nahrungsmittel. Dementsprechend gilt es alte Rezeptbücher zuzuklappen und eigene, neue, schmackhafte Rezepte zu gestalten.

Supportive Leadership

Eine wichtige Aufgabe einer Führungspersönlichkeit ist es (das muss heute nicht zwingend eine Führungskraft sein), Menschen durch Kommunikation zu begleiten, abzuholen und zu unterstützen sowie Klarheit zu schaffen. Dabei geht es meist um Gespräche über das Verhältnis von Personen und Arbeit. Eigentlich ist es nicht Neues – doch die Bedeutung der Rolle von *unterstützender* Führungsarbeit wird immer mehr zunehmen. Direktive Führungsstile haben zwar nicht gänzlich ausgedient, doch wird dieser Ansatz in immer selteneren Fällen förderlich sein.

Wie schafft nun die Führungspersönlichkeit konkret Orientierung und Transparenz durch Kommunikation? Wie kann Sie Einfluss nehmen? Zum Beispiel durch reflektive Fragen an das Teammitglied wie:

Ziel: Was soll ich machen?

Können: Wie soll ich es machen?

Wollen: Was will ich machen? Ist das Ziel / die Tätigkeit attraktiv für mich?

Dürfen: Wie sehen meine Handlungsspielräume und Kompetenzen aus?

Zusammenarbeit: Wie können wir es im Team gemeinsam bestmöglich schaffen?

Kontrolle: Mache ich es richtig?

Anerkennung: Mache ich es gut?

Qualität: Kann ich es besser machen? Und wie?

Es braucht für jede:n Mitarbeiter:in mindestens eine Person zum Spiegeln. Und zwar eine Person, die respektiert wird und mit der die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter in Aufgabenklärung gehen kann sowie - während der laufenden Arbeit - in Reflexion gehen kann und muss. Ansonsten wird das Teammitglied sehr wahrscheinlich in seinen

Gewohnheiten hängen bleiben und in Stagnationen verweilen - oder aufgrund fehlenden Feedbacks seine Motivation bzw. Leistungsbereitschaft verlieren.

Was ist heute mehr denn je Hauptaufgabe von Führung?

Führung beinhaltet also: Ziele im Dialog klären, informieren, koordinieren, delegieren, entscheiden, inspirieren, motivieren, kontrollieren, ermutigen, Feedback geben, Teamspirit fördern, Räume zur Reflexion öffnen und den Zweck der Organisationsexistenz immer wieder bildhaft ins Bewusstsein rufen, um den Sinn des Tuns zu verbildlichen.

Nun stellt sich die Frage, wer könnte diese Funktion des ZieldefinitionsDialogpartners, des koordinierenden Moderators, des Erwartungsmanagers, des Reflexionspartners, der Fortschrittsüberprüferin, der anerkennenden, respektierten Feedbackgeberin sein?

Ist es eine Kollegin auf gleicher Augenhöhe? Aus dem eigenen Bereich oder aus einem anderen Team?

Oder die eigene Mitarbeiterin bzw. der eigene Mitarbeiter?

Oder eine Leitung eines Projektteams?

Möglicherweise ein Chatbot? Oder der CEO?

Oder eine ernannte, inthronisierte Führungskraft?

Oder verteilt sich diese Funktion auf mehrere Personen – ohne dass ein Punkt der gerade genannten Führungsaufgaben nach hinten überfällt?

Eine Frage, über die es sich nachzudenken lohnt. Auch – oder gerade weil – es auf diese Frage nicht die eine, alleingültige Antwort geben wird. Denn Führung ist eine Funktion, die wandert. Von Ort zu Ort. Von Mensch zu Mensch. Manche Menschen ergreifen sie, manche eher nicht. Doch auf jeden Fall wird es Menschen geben, die großen Gestaltungswillen besitzen und starken Einfluss nehmen wollen. Und somit kommt es auch zur Machtausübung. Und allein deshalb gibt es aus meiner Sicht keine Organisation und kein Unternehmen, das macht- und managementfrei funktionsfähig ist. Die manchmal postulierte „managementfreie“ Organisation ist meines Erachtens eine Illusion.

„Führung“ in der Identitätskrise?

Was passiert, wenn Führung Selbstführung wird? Meiner Einschätzung nach erhöht sich bei Mitarbeiter:innen die Unsicherheit und Redundanzen entstehen (Ineffektivität).

Doch ebenso wenig können wir bei den alten, bisherigen Führungskulturen bleiben, die häufig doch noch hierarchisch geprägt sind – auch wenn auf der eigenen Webseite etwas anderes steht. Es braucht in vielen Organisationen eine neue Verteilung der Führung sowie ein anderes Mindset, Grundausrichtung sowie Regeln, wie Führung gelebt werden will. Es wird ein Weg sein, der irgendwo zwischen agiler (manchmal ungesteuerter) Selbstführung

und dem hierarchisch-pyramidalen Führungsprinzip liegt - je nach Reife und Kompetenzniveau des jeweiligen Teams sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es wird nahezu immer eine Form der ungeplanten, ungesteuerten, informellen „Führung“ geben. Und dadurch wird es immer auch eine Form der geplanten, gesteuerten „Führung“ geben – sozusagen als Gegengewicht, um eine gesunde Balance zu halten. Die erste Dimension befeuert die Flexibilität, Kreativität und Agilität. Die letztere die Sicherheit, Ordnung und von den Kapitalmärkten verlangte Kennzahlenordnung.

Es besteht also in jeder Organisation eine Dimension der informellen Führung und eine Dimension der formellen, offiziellen Führung. Die Frage, die sich aufdrängt, ist: Wie kann ich den Rahmen schaffen, um informelle Führungserscheinungen möglichst konstruktiv und produktiv zu gestalten sowie Freiheiten zu fördern und daneben einen offiziellen, formellen Führungsrahmen spannen, der die Bedarfe der VUCA-Welt, aller Stakeholder und last but not least die Vorstellungen der heiß umworbenen Generation Y und Post-Millennials befriedigt.

Eine Antwort, die jede Organisation, jeder Organismus für sich beantworten kann, um eine auf seine Umwelt bezogen stimmige Lösung zu finden. Doch eines ist klar: Wer seine Führungskultur der 2010er Jahre nicht überdenkt und anpasst, wird einerseits die benötigte Flexibilität, Wandlungsfähigkeit, die unsere Märkte sowie Kunden heute voraussetzen, nicht an den Tag legen und andererseits den ‚War of Talents‘ nicht gewinnen können.² Also ist heute die richtige Zeit, die eigene Führungskultur auf den Prüfstand zu stellen und sich dabei nicht ausschließlich auf wohlformulierte Führungsleitsätze und Werte zu fokussieren.

Denn eines ist klar:

Organisation braucht Veränderung. Kulturveränderung.

Der Wunsch nach weniger Hierarchie und mehr Mitbestimmung war noch nie so groß wie heute. Unterschiedlich stark sollen Mitarbeiter in der Organisation mitbestimmen und mitentscheiden: Nicht jeder kann ohne Hierarchie und manche nicht mit.

Das zeigt: Es gilt, zu neuen Regeln der Zusammenarbeit und Leitlinien zu kommen, die für alle gelten, um Ineffizienz sowie Konflikte zu vermeiden und zugleich individuelle Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen wahrzunehmen und dyadisch, individuell zu führen.

Und wie wir alle wissen, sind Verantwortung und Führung³ zu wichtig, um nur den klassischen Führungskräften diese Rolle zu überlassen.

Veränderung der Kultur heißt **Veränderung von Führung**.

² Es sei denn, die Organisation profitiert noch von einer starken Arbeitgebermarke und heißt Porsche, , Apple, SAP, Disney, Adidas, Bosch, BMW, Audi etc.

³ siehe oben: „Was ist die Hauptaufgabe von Führung?“