

Führung neu denken

Ohne Führungsfunktionieren Gruppen und Organisationen nicht. Dieses Denken haben wir verinnerlicht - aufgrund unserer Erfahrungen. Deshalb fällt es uns schwer, Führung neu zu denken. Doch dies ist nötig aufgrund der stets komplexeren Herausforderungen, vor denen die Unternehmen und ihre Mitarbeiter stehen.



Autoren:
Klaus Kissel,
Geschäftsführer
des ifsm Institut für
Sales- und Manage-
mentberatung



Josef Mikus,
systemischer Organi-
sationsberater und
Lehrbeauftragter für
Ausbildungen und
Coach für das ifsm,
Institut für Sales-
und Management-
beratung

Viele Start-Up-Unternehmen sind stolz darauf, dass in ihnen ein Laissez-Faire-Führungsstil gelebt wird. Ihre Gründer und Inhaber, oft frischgebackene Hochschul-Absolventen, verstehen sich nicht als Führungskräfte, sondern eher als Mentoren, die Projekte sponsern und ihren Mitstreitern mit Rat und Tat zur Seite stehen - ohne Kontrolle und Feedback. „Feedback gibt der Kunde, nicht die Führung“, lautet ihr Credo. „Eine solche Organisationsform kann nicht von Erfolg gekrönt sein“, denken viele erfahrene Manager beim ersten Hinschauen. Zu Unrecht - das beweisen der Erfolg und das rasche Wachstum zahlreicher Start-ups. Führung scheint in Unternehmen unabdingbar. Doch zugleich kostet schlechte Führung viel Geld, denn sie führt schnell zu Friktionen und wirtschaftlichen Verlusten - insbesondere dann, wenn

- sich eine zu enge „Brille“ mit einer großen Entscheidungsmacht paart und
- eine mangelnde Beachtung und Wert-

schätzung der Mitarbeiter zu einer Demotivation von ihnen führt.

Um gute Führungskräfte buhlt die Wirtschaft

Unternehmensführer betonen immer wieder: „Unternehmen brauchen eine starke Führung.“ Zugleich hört man jedoch oft, dass der Streit um Macht zwischen den Platzhirschen auf der Führungsebene Organisationen lähmt. Deshalb stellt sich die Frage: Machen wir vielleicht zu viel „Kult“ um ein Führungsideal, das heute nicht mehr funktioniert? Denn unbeantwortet ist nach wie vor die Frage: Lassen sich komplexe Organisationen wirklich führen?

In ihren Analysen zu komplexen Organisationsstrukturen zeigten die Systemforscher Frederik Vester und Dieter Dörner, wie schwierig steuernde Eingriffe in vernetzten Systemen sind - unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Unternehmen, Kommunen oder Staaten handelt. Dörner ging das Thema experimentell an. Dabei wurde immer wieder evident,

- wie selten einzelne, allein auf sich gestellte Entscheider in komplexen Situationen gute Lösungen finden und
- wie schnell sie Systeme zum Scheitern führen.

Sichtet man jedoch die aktuelle Management-Literatur, wie zum Beispiel die Konzepte von Fredmund Malik, dann wird darin immer noch stark auf die „Führungskraft“ gesetzt. Für Malik kulminiert das Thema im Begriff Management, und dieses ist, so sein Credo, wie jede andere Profession lernbar. Schlüsselfunktionen eines gelingenden Managements sind für ihn:

- Ressourcen-Orientierung,
- der Beitrag zum Ganzen,
- die Konzentration auf Weniges,
- das Nutzen von Stärken,
- Vertrauen und
- positives Denken.

Damit entmythologisiert Malik zwar Führung, indem er sie enger funktional beschreibt, legitimiert wird sie hierdurch aber nicht. Breiter und differenzierter stellt sich die Frage nach Führung bei Oswald Neuberger. Doch auch er beantwortet die Frage nach der Legitimation von Führung nicht überzeugend - obwohl er die Problematik von Führung in komplexen Systemen bedenkt. Auch eine Alternative zum bisherigen Führungssystem findet man in seinem Standardwerk „Führen und Führen lassen“ nicht. Bei Organisationen, die einfache, monokausal funktionierende Systeme sind, ist es vorstellbar, dass eine Führungskraft, an die richtige Stelle gesetzt, die Organisation gut steuert. Und unbestreitbar lassen sich auch heute noch Betriebe so aufbauen, dass sie auf dem Prinzip pyramidalen Steuerungs beruhen. Für eine standardisierte Massenproduktion hat sich ein solches System durchaus als effektiv erwiesen.

Welche alternativen Führungssysteme gibt es?

In einer multikomplexen Umwelt stößt dieses Organisationsprinzip aber immer mehr an seine Grenzen. Also kann man sich fragen, ob ein Steuerungsgremium von Experten mit unterschiedlicher Expertise und breiterem Blick an die Stelle einsamer Leitungsfunktionen treten könnte. Dieses Prinzip verfolgen viele Start-Up-Unternehmen. Und die Geschichte zeigt: Solche Kollegialgremien, die wie Mitbestimmungsgremien durchaus paritätisch besetzt sein können, funktionieren durch-

aus – trotz aller Machtspiele, die auch in ihnen laufen. Eine Alternative wäre eine Führung durch eine „Facharistokratie“. Auch sie gab es in der Geschichte immer wieder, und sie war durchaus erfolgreich. Notwendig sind bei einem solchen Führungssystem Regeln der kollegialen Zusammenarbeit und Rückkopplungsschleifen wie zum Beispiel die Möglichkeit, dass ein „Souverän“ die Führung abberuft. In solchen Gemeinwesen wie demokratischen Staaten ist dieser Souverän das Volk. Und in Unternehmen? Dort sind es die Eigentümer, die die Führung einsetzen und abberufen können. In der aktuellen Diskussion um „agile“ Unternehmen als Reaktion auf eine schnelllebigere und komplexere Umwelt wird die Führungsfrage neu aufgeworfen. In ihr wird auch die grundsätzliche Frage gestellt: Werden die bisherigen Systeme von Führung den geänderten Anforderungen noch gerecht? Auch agile Organisationen brauchen Managementfunktionen zur Zielbildung, Koordination und Konfliktlösung. Diese

Funktionen werden in ihnen jedoch so „verteilt“ und über Rückkopplungsfunktionen koordiniert, dass das System zugleich stabil ist und auf Umwelteinflüsse sensibel reagieren kann. Führen bedeutet in diesem Kontext, sich wechselseitig informieren, unterstützen, steuern und „führen“. Benötigen solche Systeme überhaupt noch Führungskräfte in der bisherigen Form? Oder wäre es nicht auch vorstellbar, dass sich in ihnen viele „Selbstständige“ miteinander assoziieren und wechselseitig steuern?

Wie kann sich Führung künftig legitimieren?

Auch aus demokratiekritischer Sicht stellt sich die Frage, wie sich Führung legitimiert. Aus dem Grundgesetz lässt sich beispielsweise nur schwer eine dezidierte Legitimation von Führung in wirtschaftlichen und sozialen Organisationen ableiten. Letztlich leitet sie sich aus der Funktion und Stellung des Privateigentums ab. Dass das Thema Legitimation virulent ist, zeigt

unter anderem ein Interview mit Thomas Sattelberger im Jahr 2014. In ihm plädiert der Ex-Vorstand der Lufthansa und Deutschen Telekom nicht nur für eine stärkere Orientierung der Unternehmen am Gemeinwohl, sondern auch dafür, „dass man die Führungskräfte wählen und auch wieder abwählen kann! Nicht den Vorstand einer AG, aber den breiten Führungskörper“.

Verstärkt auf Selbstverantwortung setzen?

Zugleich hört man jedoch immer wieder: Menschen suchen Führung und die meisten Mitarbeiter lassen sich gern führen. Das stimmt – denn Führung entlastet die Mitarbeiter auch. Sie vermittelt ihnen Sicherheit und befreit sie von der Last, (alleine) die volle Verantwortung zu tragen. Für die Unternehmen erwächst hieraus jedoch die Frage: Wollen oder können wir (künftig) auf die volle Selbstverantwortung unserer Mitarbeiter verzichten?