FÜHRUNG IM WANDEL – WIEVIEL FÜHRUNG BRAUCHT MEIN TEAM?

VON KLAUS KISSEL

Führung entsteht in der sozialen Interaktion durch Beziehung und einem Austausch von Ideen, Meinungen und Bedürfnissen. Dies war in der Urzeit so und wird auch in der Zukunft so bleiben. Das heißt im Klartext – das wirkliche Recht auf Führung musste man sich schon immer verdienen, auch Könige wurden, wenn sie dieses Prinzip nicht verstanden hatten, vom Volk nur geduldet.

Nach dem Grundsatz: „Du kannst befehlen in die Kirche zu gehen, du kannst aber nicht befehlen zu beten!“ wurden diese Regenten vielleicht vom Volk erduldet – in dem Sinne, wie wir Führung verstehen, konnten sie jedoch auch schon in der Vergangenheit nicht führen.

Es gab aber eine Zeit in der die Menschheit dieses Prinzip von Führung noch nicht so herleitete, eine Zeit, in der Führung durch Unterdrückung gelebt wurde.

Bevor wir uns also mit der „Führung im Wandel und der Führung im 21. Jahrhundert“ beschäftigen, macht es Sinn, einen Blick in die Geschichte der Führung zu wagen. Ich lehne mich dabei an die historischen Betrachtungen von Ferderic Laloux (2015) an, verpacke dies aber bewusst in der Metapher: „Die Geschichte der Könige“ – da es in diesem Bild eindringlicher und klarer wird (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Von der Hierarchie zur Heterarchie ifsm 2021

Ein Leitspruch moderner Führung:
„Don‘t try to change people, change the system!“

Der starke König

Die Geschichte von Führung beginnt in der Urzeit und da können wir sicher davon ausgehen, dass Führung sehr oft durch Gewalt und Stärke erarbeitet wurde. Gewalt bestimmte auch die Interaktion und wir können vermuten, dass Führungskräfte, die nur auf Gewalt setzten, sicher schneller wieder durch Wettbewerb und Gegengewalt vom Königsthron entfernt wurden, während die, die zusätzlich auf die Attribute (Kommunikation, Fürsorge etc.) setzten, sich länger in der Machtposition hielten.

Das Prinzip der Gewaltorganisation können wir heute noch bei den Gorillas beobachten. Diese pflegen das Prinzip des starken Königs, der das alleinige Sagen hat. Wenn es im Wald brennt und ein Gorilla den Brand entdeckt hat, macht er zunächst Meldung an den „Chef". Erst wenn der ranghöchste Gorilla zum sofortigen Aufbruch ruft, kann die Gruppe die Flucht auch ergreifen. So konnte man feststellen, dass Gorillas viel häufiger einem Buschbrand zum Opfer fallen, als zum Beispiel Schimpansen. Diese haben das Prinzip: „Wer Gefahr wittert, darf führen!" – So bleiben die Schimpansen flexibel und letztendlich eher am Leben.

Die Führungsattribute des starken Königs sind Entscheidungsstärke, Konsequenz und Durchsetzungskraft. Sind sie in der heutigen Zeit nicht mehr modern? Ich komme darauf zurück.

Der kluge König

In den Zeiten der Industrialisierung etablierte sich mehr und mehr der Gedanke, dass eine Führungskraft in erster Linie ein Fachexperte sein sollte. Der beste Mitarbeitende wurde Führungskraft. In einer Welt der überschaubaren Prozesse ging es darum, Menschen zu Führungskräften zu machen, die Ihre Erkenntnisse multiplizieren konnten und die gute Leistung fachkundig kontrollierten. Aus dieser Zeit stammt der Titel: „Vorarbeiter".

„Der kluge König" ist also eine fachliche Führungskraft, die

- anlernt, kontrolliert und
- Rücksprachen beantworten kann.

Sie kann Entscheidungen fällen und i.d.R. weiterdenken als alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einflussbereich. Sie wird geachtet aufgrund Ihres Fachwissens und des Überblicks. Kurzum ihre Führung ist definiert durch Klugheit oder Erfolg. Die Akzeptanz dieser Führungskraft schwindet, wenn die fachliche Expertise fehlt.

Die mentalen Modelle, die für diese Art von Führung sprechen, finden wir noch heute in vielen Organisationen. Man kann sogar davon ausgehen, dass die meisten Führungskräfte, die heute in Organisationen ihre Arbeit leisten, zu einem großen Teil aufgrund ihrer Leistung und fachlichen Expertise Karriere gemacht haben. Sie haben gelernt in Lösungen zu denken: Kommt ein Problem in die Abteilung, haben sie als Führungskraft den Anspruch dieses Problem zu lösen und die Aufgaben, die damit verbunden sind, zu delegieren.

Warum macht dieses Denken, den leistungsstärksten zur Führungskraft zu machen, wenig Sinn? In Zeiten des steigenden Fachkräftemangels scheint es zum Teil absurd, die „Schlausten" zu Führungskräften zu machen, da diese ja dann an der Basis fehlen. Deshalb arbeiten auch viele Führungskräfte noch zu einem großen Teil bei den operativen Arbeiten mit und übernehmen die Führungsrolle als eine Art „Nebenjob!"

Provokant gesagt, wäre es wohl sinnvoller, die nicht so leistungsfähigen Mitarbeiter zu Führungskräften zu machen, da diese am wenigsten an der Basis fehlen würden.

Die Führungskräfte die aufgrund von Fachwissen und Expertise Karriere gemacht haben, wundern sich heute, dass ihnen in Führungstrainings suggeriert wird, dass Ihre Expertise in vielen Situationen sogar hinderlich oder wenig motivationsfördern ist. Sie sollen nicht mehr Aufgaben delegieren, sondern Verantwortung. Sie sollen das Team nach Lösungen suchen lassen und nicht selbst die Lösung vorgeben.

Zurecht denken sich natürlich viele Führungskräfte dabei: „Wieso, ich kann und vor allem ich will es doch selbst lösen?"

Ein Teufelskreis entsteht, denn die so oft geforderten modernen Führungsaktivitäten, die des „klugen Königs", mögen Sie gar nicht ausfüllen:

- Sie lösen fachliche Probleme lieber selbst und direkt.
- Durch ihre fachliche Mitarbeit verhindern sie ihre Führungsrolle auszufüllen bzw. liefern sich selbst ein Alibi für unterlassene Führung.

Wichtig ist festzustellen, dass der fachliche König heute in vielen Organisationen noch nicht ausgedient hat und es Kontexte gibt, in denen das Paradigma des klugen Königs noch weiter seine Berechtigung hat.

Der gute König/die gute Königin

In den frühen 70 er Jahren hatten viele Organisationen die Erkenntnis, Führung in Organisationen brauche neben der fachlichen Expertise auch eine beziehungsorientierte Komponente. Der Trend der „Gruppendynamik" hielt Einzug in die Chefetagen. Führungskräfte sollten Synergien in Teams fördern und damit den Output steigern.

In den Folgejahren setzten sich Trends durch, die die Führungskraft als

- ersten Personalentwickler sahen oder
- gar als Coach, der den Mitarbeitenden Hilfe zur Selbsthilfe gibt.

Spätestens mit Anbruch des neuen Jahrtausends ist die Erkenntnis in den meisten Unternehmen gewachsen, dass die Führungskraft nicht nur ein Beziehungsgestalter zu den Mitarbeitenden sein sollte, sondern auch ein sehr guter Netzwerker im gesamten Unternehmen. Networking wird als überlebenswichtig angesehen, da auch das „Führen zur Seite“ immer stärker von mittleren und oberen Führungskräften gefordert wird. Mehr und mehr setzt sich in den späten 70er Jahren in vielen Unternehmen auch die Denkweise durch, dass man auch von „Königinnen“ sprechen sollte – Frauen kommen mehr und mehr in Führungspositionen – zunächst nur auf den Teamleiterebenen aber zu Beginn der Jahrtausendwende auch immer mehr in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen.

So richten sich die meisten unternehmensinternen Auswahlverfahren für Führungskräfte seit dieser Zeit immer weniger an der fachlichen Qualifikation aus, sondern vielmehr an sogenannten Softskills und der Fähigkeit, sich zu vernetzen.

Fazit: Die „Schlauen“ im Unternehmen sollten eine Karriere in der Expertenlaufbahn planen, die „Beziehungsstarken“ können führen.

Der gute König/-in hat gelernt Wertschätzung zu zeigen und Kooperation im Team zu fördern. Er oder sie will nicht mitarbeiten und konzentriert sich ganz auf Führung, denkt vernetzt und kommuniziert auch im Team. Er kann vernetzt denken und kommuniziert auch im Team der Führungskräfte kooperativ.

Die Frage: „Lässt sich Coaching-on-the-Job mit der gleichzeitigen Verantwortung ‚ein König zu sein‘ verbinden?“ wird als unauflöslicher Widerspruch oftmals einfach von den Unternehmen in Kauf genommen. Sprich, dieser Widerspruch führt zu Irritationen bei den Mitarbeitenden und dazu, dass die Rolle des Coaches häufig nicht wirklich gelebt werden kann.

Die „Führungskraft als Coach“ scheint also situativ eine wichtige Führungsform zu sein – in der Geschichte der Führung ist es jedoch eine Übergangslösung zur heutigen Zeit.

König/-in unter Königen/-innen

Das Patriachat in Unternehmen endet – diese Erkenntnis ist unumstößlich und führt zu der Klarheit, dass es in Systemen weiterhin Führung geben wird, denn auch selbstgesteuerte Systeme brauchen Führung, die Frage ist nur: Wer führt?

Mit dem Führungsverständnis „König/-in unter König-e/innen“ ist nicht gemeint, dass in der reinen Selbstorganisation das Seelenheil für alle Organisationen liegt. Wir treffen in der neuen Welt auf eine Vielzahl an neuen Führungsrollen im Unternehmen, die jedoch alle einen gemeinsamen Nenner haben:

- Führen auf Augenhöhe und
- Förderung von Kollaboration in Teams

Warum ist das so?
Heutige Führungskräfte sehen sich zunächst einmal verschiedenen Trends mehr oder weniger ausgeliefert, die sie zum Handeln zwingen – wir unterscheiden hierbei vier maßgebliche Einflussfaktoren (vgl. Abbildung 2):

Abb. 2: Auf die Führungsebenen einwirkende Einflussfaktoren

In fast allen Unternehmen wirken diese vier Faktoren mehr oder weniger gleichzeitig auf die Führungsebene ein. Die Auswirkungen erschweren in traditionellen Unternehmen das Recruiting und die Mitarbeiterbindung. Es ist jedoch auch hier nicht so einfach, die Führung neu auszurichten, da häufig die vorhandenen Mitarbeitenden bzw. die „alten Kunden“ ein Verharren in der alten tradierten Führungswelt einfordern.

Die neue Führungshaltung muss also zunächst mit den daraus entstehenden Widersprüchen umgehen lernen. Es geht darum, eine Balance zwischen den folgenden Aspekten zu finden (vgl. Abbildung 3).

Sog aus der traditionellen Welt	Sog aus der neuen Welt
Verwaltungs-grundgedanke	Emanzipation und Befreiung der Mitarbeiter
Wettbewerb und Anreizsysteme	Kollaboration und Teamarbeit
Eigenverantwortung	Gemeinsame Verantwortung
Wissensexperten aufbauen und nutzen	Wissen teilen und dokumentieren
Delegation von Aufgaben	Delegation von Verantwortung
Eher Hierarchie	Eher Heterarchie

Viele Führungskräfte spüren die Sogwirkungen von beiden Seiten. Dies gilt vielleicht weniger für Start-up-Unternehmen mit sehr jungen Mitarbeitenden, die bereits das Unternehmen in einer Art Heterarchie aufbauen können, aber umso mehr für ein traditionelles Unternehmen, wie zum Beispiel einer Bank oder einer Verwaltung.

Umstiegswege zur neuen Führung

Wir können die o.g. Geschichte als Entwicklungsweg sehen, in vielen Unternehmen reift aber auch die Erkenntnis, dass aus dem Modell der 4 Könige ein situatives Führungsmodell entstehen kann. D.h. keine der 4 Königsmodelle ist der alleinige Königsweg – vielmehr macht gute Führung der Mix aus.

Grundlage guter Führung nach dem 4 Königsmodell und die Erwartungsklärung

Die Grundlage effektiver Führung ist eine geklärte und gute Beziehung zu den Mitarbeitenden. Dieser Grundsatz gilt für alle Königsmodelle – auch in der Welt des roten, starken Königs war es für den Machterhalt wichtig, eine gute Beziehung zu den „Untertanen“ zu haben. Wenn wir desweiteren wegwollen von dem Modell der Untertanen, ist eine weitere Grundlage das Führen auf Augenhöhe. Dies macht aber nicht den starken König unnötig. Auch auf dem Fußballplatz braucht es einen Schiedsrichter, der manchmal konsequent ist und in schwierigen Situationen eingreift. Der Unterschied zwischen schlechten und guten Schiedsrichtern ist jedoch die Beziehung zu den Spielern und die Begegnung auf Augenhöhe.

Wenn diese Grundlage zu den Mitarbeitenden gegeben ist, kann es bei der Erwartungsklärung mit den Mitarbeitenden sehr sinnvoll sein, die folgende 3 Perspektiven offenzulegen:

1. Meine innere Führungskompetenz

Wir alle tragen in uns einen der König/-innen, der besonders stark wirken möchte. Dies kommt zum einen aus unserer Lebensgeschichte, unseren Karrierewegen usw. Wir können zu der Frage: „In welcher Königsform führe ich am liebsten?“ ein Selbstbild erarbeiten und auch Feedback einfordern. Der eine ist gern die Fachfrau/-mann und löst gerne Probleme, der andere mag lieber Entscheiden und ist „charismatisch“ und wieder ein anderer liebt es, das Team zu moderieren und und und… Aus dem Feedback der Mitarbeitenden kann ich dann lernen, inwieweit ich andere „Königstugenden“ mehr oder weniger anwenden sollte. Aber Vorsicht – dies führt uns schon zur zweiten Perspektive:

2. Die Erwartungen der Mitarbeitenden/ Vorgesetzten (Umfeld)

Mein Führungsumfeld hat Erwartungen an mich als Führungskraft und dies kann bestenfalls mit meinem inneren „König“ übereinstimmen, kann diesem aber auch widersprechen. Vielleicht wünschen sich die Mitarbeitenden aufgrund der vorherigen Führungskraft eine fachliche Führung, oder mein Chef sagt: „Bei diesem Team müssen Sie, glaube ich, einmal durchgreifen…“ Wichtig ist, diese Perspektiven zu kennen und auch die Hintergründe und Erwartungen zu spiegeln – wichtig ist aber

auch, dass es fahrlässig wäre, diesen Erwartungen einfach Folge zu leisten. Denn die dritte Perspektive ist sehr wesentlich, um zu entscheiden, welcher „Führungsmix“ sinnvoll ist:

3. Der Kontext

Welcher Mix an Königen ist eigentlich erforderlich aufgrund des äußeren Kontextes. Sollte das Team insgesamt die Verantwortung übernehmen, damit alle miteinander in Kollaboration die beste Lösung erarbeiten? Oder ist der Kontext so, dass schnelles Handeln erforderlich ist und eine Entscheidung gefordert wird?

Diese Frage ist letztendlich in der Entscheidungsfindung, wie geführt werden sollte eine sehr wichtige Frage. Warum?

Angenommen ich übernehme ein Vertriebsteam welches seit Jahren sehr erfolgreich im Stil eines „blauen, schlauen Königs“ geführt wurde. Dann ist es wahrscheinlich, dass dieses Team auch von mir, diese Art von Führung erwartet. Nehmen wir aber gleichzeitig an, dass ich von Außen komme und die Firma in den nächsten Jahr neue Wege einschlagen muss und sich dies auch auf den Vertrieb auswirkt. Um Lösungen für neue Vertriebswege und Produktideen zu finden, braucht es eine hohe Expertise des Kunden. D.h. der Kontext „schreit“ quasi nach einer Führung „Königin unter Königinnen“ und wenn ich dann gleichzeitig ein charismatischer Führer bin, der bislang immer auch eher im Patriachat geführt hat, dann muss ich mich gegen meine innere und gegen die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden stellen. Ich müsste im Sinne des Kontextes das Team ermutigen, sich auf den Weg zum Führungsmodell „Königin unter Königinnen“ aufzumachen.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, über die Erwartungen und die 3 Perspektiven zu sprechen. So kann ein Mix an guter Führung gelingen.

DER AUTOR

Klaus Kissel // Geschäftsführer ifsm und Senior-Coach/Berater

Klaus Kissel ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz.
Der Systemische Coach sowie Personal- und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor der Bücher „Prinzip der minimalen Führung“ und „Organisationen in Resonanz“ (Windmühle-Verlag).

IFSM SEMINAR