apunto

Mitgliederzeitschrift Angestellte Schweiz
Revue des membres Employés Suisse
2/2018

6 Führung 4.0
26 *Leadership 4.0*

8 **«Es ist nicht mehr länger sinnvoll, die vielfältigen Führungskompetenzen im Verantwortungsbereich nur einer Person zu bündeln», sagt Katrina Welge.**

12 Was Sie tun können, um sich selbst zu führen.

14 **Wo Sie die perfekte Arbeitsstelle finden.**

27 *Face à la numérisation, aux intelligences artificielles, à l'optimisation de processus, il faut humaniser le management pour Thierry Gnaegi, directeur délégué d'IED.*

Unsere komplexe Arbeitswelt braucht neue Führungsmodelle

Flexibel, agil, mobil, schlank, schnell – so präsentieren sich heute erfolgreiche Unternehmen im Markt. Solche Organisationen lassen sich kaum mehr mit schwerfälligen, hierarchischen Führungsmodellen leiten. Was sind die Alternativen? Lesen Sie in diesem Beitrag, was Führungsexperten vorschlagen.

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einer teambasierten Organisation, in der es keinen einzigen Chef gibt. Jedes Team organisiert sich selber und verteilt Aufgaben und Rollen untereinander. Die Teams können sich von Experten beraten lassen, die aber keine Weisungsbefugnis haben. Entscheiden können alle. Zu Themen von grosser Relevanz gibt es einen Blog, in dem jeder seine Meinung kundtun darf, und diese wird berücksichtigt. Eine Utopie? Wir verraten es gegen Schluss dieses Artikels.

Alleinherrscher haben ausgedient

Katrina Welge, Organisationsentwicklerin und Dozentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz, stellt fest, dass es nicht mehr länger sinnvoll ist, die vielfältigen Führungskompetenzen im Verantwortungsbereich nur einer Person zu bündeln: «Im Hinblick auf die aktuellen schnellen Veränderungen, die komplexen Zusammenhänge und die hohe Unsicherheit braucht es Alternativen zum traditionellen Ansatz. Man muss Entscheide rasch fällen können, um anpassungsfähig zu sein. Dabei ist es selten, dass eine einzige Person alles nötige Wissen und genügend Kapazitäten mitbringt, um der Komplexität der Entscheidungen gerecht zu werden und alleine zeitkritische Entscheidungen zu treffen.» (Mehr dazu im Interview auf Apunto-Online sowie im Apunto 1/2018.) Ähnlich formuliert es der Coach, Berater und Autor des Bestsellers «Reinventing Organizations», Frederic Laloux: «Unsere Welt wird zu komplex, um weiter mit der Pyramidenstruktur zu arbeiten, die wir seit Tausenden von Jahren nutzen.»

Foto: iStockphoto

Es ist sinnvoll, Führungsverantwortung in Gruppen zu verteilen.

Katrina Welge schlägt vor, die Führungsverantwortung in Gruppen zu verteilen, dort stehe die notwendige Expertise zur Verfügung. Voraussetzung für eine solche Führung sei ein hoher Grad an Partizipation: «Es geht nicht darum, im Notfall auch mal die Meinung aller abzufragen, sondern um partizipative Führung. Die anstehenden Themen werden transparent diskutiert, und man kommt gemeinsam zu Entscheidungen.» Ein Teil der Partizipation sei die Delegation. «Auch Führungsaufgaben können delegiert werden», sagt Katrina Welge. Auch wenn partizipative Führung nicht für ganz alle Mitarbeitenden und Führungspersonen passen mag, so ist die Organisationsberaterin überzeugt, dass sie funktioniert. Sie wird in Betrieben wie der Swisscom oder der Post sowie in IT-Betrieben ja auch erfolgreich umgesetzt.

Für den Arbeitspsychologen und Organisationsberater Felix Frei ist ebenfalls klar, dass herkömmliche hierarchische Modelle, zumindest in den agilen Märkten, ausgedient haben. Im Interview auf Apunto-Online sagt er: «Im Zuge der Digitalisierung ist ein Versprechen auf eine unglaubliche Agilität entstanden, die in gewissen Märkten notwendig, ja überlebenswichtig ist. Dort reicht die technische Unterstützung der Digitalisierung allein nicht, sondern man braucht auch eine ganz andere Organisation. Die Hierarchie kann nicht mehr das leitende Organisationsprinzip sein. Sie wäre zu träge, zu kompliziert und zu wenig entscheidungsfreudig.» Alternativmodelle gebe es, und sie seien gut dokumentiert und wohlerprobt. Er nennt u.a. Netzwerkorganisationen oder Rollenmodelle wie Holacracy (vgl. dazu den Beitrag «Das Orchester und sein Dirigent» auf Apunto-Online). Der Arbeitspsychologe betont, nicht das «Wie» sei der Knackpunkt, die wichtige Frage sei vielmehr: «Gibt es einen Grund dafür, ein solches

Modell umzusetzen?» Es reiche nicht, einfach von der Idee begeistert zu sein – es müsse einen *unternehmerischen* Grund geben. Selbstführende Teams erachtet Frei als absolut realistisch: «Teams können das lernen. Sie werden vielleicht ins kalte Wasser geworfen, aber sie können schwimmen.» Er erwähnt ein Projekt, das er vor 30 Jahren schon in der Industrie mit unqualifizierten ausländischen Arbeitnehmerinnen erfolgreich und in rascher Zeit realisiert hat.

Den Menschen ins Zentrum stellen

Katrina Welge hat an der Fachhochschule Nordwestschweiz ein eigenes Modell für mobil-flexible Führung entwickelt. Es definiert drei verschiedene Steuerungsebenen: «Von der *personalen* Steuerungsebene sind wir alle noch geprägt», sagt Welge. Es geht hier um die Beziehung zwischen der oder dem direkten Vorgesetzten und den Mitarbeitenden. Bezüglich Gruppen, Teams oder Netzwerken spricht das Modell von *geteilter* Steuerung. «Wir nennen es ganz bewusst nicht Teamführung» betont Welge, «weil es diese Art von Führung ja nicht nur in Teams gibt, sondern auch in Projektgruppen oder in organisationsübergreifenden Netzwerken, die gemeinsam an einem Thema arbeiten». Als dritte Steuerungsebene postuliert das Modell interessanterweise eine *strukturelle*, also über die Strukturen einer Organisation ausgeübte Führung. Dazu zählen alle Managementsysteme wie Controlling-, Anreiz- oder Performancemanagementsysteme. Aber auch Werte gehören dazu, zum Beispiel Führungsleitbilder. «Diese strukturelle Ebene wirkt genauso auf das Führungsgeschehen wie die personale Ebene», unterstreicht Katrina Welge. Ihre Bedeutung nimmt zu: «Wenn man nicht mehr ‹auf Sicht› arbeiten und führen kann, sind die Managementsysteme, die steuern, umso wichtiger.»

Ganz den Menschen ins Zentrum stellt Frederic Laloux in seinem Bestseller «Reinventing Organizations». Nach dem Vorbild der Natur setzt er auf dem Weg zur «integralen evolutionären Weltsicht» auf die Elemente der Selbstführung, der Suche nach Ganzheit und des evolutionären Sinns. «Auf der integralen Stufe wird die Welt nicht mehr als fest und gottgegeben oder als komplizierter, seelenloser Mechanismus gesehen», schreibt Laloux. «Stattdessen wird sie als ein Ort erfahren, wo wir gerufen werden, uns auf die Entdeckungsreise zu unserem wahren Selbst zu begeben, unser einzigartiges Potenzial zu entfalten, unsere inneren Talente zum Ausdruck zu bringen.»

Selbstführende Teams arbeiten nach Laloux völlig ohne Hierarchie und Manager. Sie organisieren sich selbst, finden gemeinsam Lösungen und kommen zu Entscheiden. «Weil es keinen Teamleiter gibt, eröffnet sich der Raum für die Entstehung anderer natürlicher und spontaner Hierarchien», schreibt Laloux. Das Ziel bestehe nicht darin, dass alle *gleich* mächtig würden, sondern dass alle *vollkommen* mächtig würden.

Bei der Suche nach der Ganzheit geht es Laloux darum, die professionelle Maske fallen zu lassen, die fast alle im Berufsleben tragen. Die Arbeit könne ein wunderbarer Ort sein, um Teile von uns zu entdecken, die wir bisher nicht kannten. «Die Arbeit wird zu dem Kontext, in dem sich die Kollegen gegenseitig helfen, ihre innere Grösse zu offenbaren und ihre Berufung zum Ausdruck zu bringen.»

Unter evolutionärem Sinn versteht der Buchautor «mehr als einen übergeordneten Sinn: «Es bedeutet, dass die Organisation auf diesen Sinn *hört* und mit ihm *tanzt*.» Sie weiss quasi intuitiv, wohin sie sich bewegen will. In vielen Fällen gebe der Sinn der Organisation genügend gemeinsame Ausrichtung.

Jeder kann Verantwortung übernehmen

Felix Frei hat ein Buch zum Thema Verantwortung geschrieben. Er kritisiert darin, dass der Begriff «Eigenverantwortung» oft missbräuchlich verwendet werde: «Dieser Begriff meint eigentlich nichts anderes, als «du sollst von dir aus das machen, was ich von dir will. Das ist Betrug! Wenn man Verantwortung verlangt, muss man auch die entsprechenden Entscheidungsspielräume dazugeben. Es sind die Entscheidungen, die zu verantworten sind. Man muss auch bereit sein, die Folgen der Entscheidung zu tragen.»

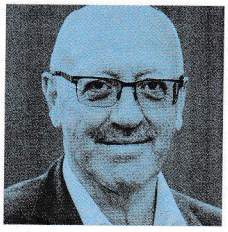
Gerade in nicht hierarchisch geführten Unternehmen sei Verantwortung ein grosses Thema. Die Herausforderung liege darin, dass die Geführten einem folgen, ohne dass man eine Weisungsbefugnis habe. Das setze voraus, dass die Führungsperson mit ihrer eigenen und der Verantwortung der Geführten umgehen könne. Felix Frei glaubt, dass letztlich alle Menschen Verantwortung übernehmen können. «Haben sie diese einmal übernommen, wollen sie sie nicht mehr hergeben.»

Die Organisation, die im einleitenden Abschnitt beschrieben wurde, ist keine Utopie, sie existiert in den Niederlanden. Es ist eine Pflegeorganisation namens «Buurtzorg» (in etwa: Betreuung in der Nachbarschaft). Ihr Gründer hatte die Vision, eine Organisation zu schaffen, die sowohl den Angestellten als auch den Betreuten möglichst viel Autonomie ermöglicht. Er hat sie mit Buurtzorg realisiert, und der Erfolg gibt ihm recht. Die Organisation beschäftigt heute rund 10 000 Angestellte und deckt in den Niederlanden rund drei Viertel der ambulanten Pflege ab. Die Klienten sind äusserst zufrieden mit den Leistungen und die Angestellten mit ihrer Arbeit. Das Tüpfelchen auf dem i ist, dass die Kosten deutlich tiefer sind als mit herkömmlichen Pflegemodellen. Mehr über Buurtzorg ist im erwähnten Buch von Frederic Laloux nachzulesen. Dort finden sich weitere Beispiele aus unterschiedlichen Branchen, unter anderem auch aus der Industrie.

An leuchtenden Beispielen für moderne Führungsmodelle mangelt es also nicht. Nun braucht es viele visionäre Spitzenführungskräfte, die den Mut haben, mit ihrer Organisation Neues zu wagen.

—

Hansjörg Schmid



—

Felix Frei
Psychologe und Organisatonsberater

—

Katrina Welge
Organisationsentwicklerin und Dozentin