

Führung, wieder neu im Blick

Vorbemerkung

Über Führung ist viel geschrieben worden. Trotzdem besteht zurzeit großer Bedarf, zu diesem Thema Erklärung, Reflexion und Ermutigung zu erhalten. Dies vermutlich weil viele spüren, dass „Führung“ auf neue Herausforderungen reagieren muss. Diese sind aus meiner Sicht:

- ein „Mehr“ bei den vier Faktoren: Komplexität, Geschwindigkeit, Unsicherheit und Druck,
- neue Formen der Arbeitsorganisation,
- eine neue Generation von Mitarbeitern, speziell die Generation Y.

Damit steht es an, die bisherigen Erkenntnisse über Führung auf einer höheren Eben zu integrieren und neue Führungskompetenzen zu erwerben. Einige Ideen dazu werde ich im Weiteren erläutern.

Dilemmafähigkeit

Organisationen mussten sich schon immer mit Dilemmata auseinandersetzen. Die Ziel- und Wertesysteme von Mitarbeitern, Aktionären, Regionen, Kunden, oder von Vertrieb, Fertigung, Entwicklung passen eben nicht zusammen; ständig müssen diese Widersprüchlichkeiten in tragfähigen Kompromissen ausbalanciert werden. Früher allerdings meist erst auf hoher hierarchischen Ebene, jetzt immer öfter schon auf der Ebene von Teamleitern und sogar Spezialisten. Denn inzwischen ist klar, dass weitere Produktivitätsfortschritte kaum noch in der Verfeinerung einzelner Leistungserstellungs-Stränge zu erreichen sind, sondern in deren durchgängigen, intelligenten Verzahnung. Führung heißt daraufhin noch ganz anders als früher, eindimensionale Optimierungen zu begrenzen und die Widersprüchlichkeit von Anforderungen Zielen und Wertesystemen bei allen Prozessen zu akzeptieren und zu managen. Wer da nur mit genauen Zielvorgaben handlungsfähig ist, wird höchstens noch als Teamleiter einsetzbar sein. Um in dieser Widersprüchlichkeit – auf schwankendem Boden – auf Dauer arbeiten zu können braucht eine Führungskraft – noch mehr als früher - eine gereifte Persönlichkeit und eine Meta-Professionalität, die das respektvolle und kreative Kooperieren mit anderen Professionen und organisatorischen Rollen zur Basis-Kompetenz werden lässt. (o.k.-o.k. wie wir TA-ler sagen) Dies setzt neue Ansprüche in Bezug auf Selbsterfahrung, Selbstmanagement und auf eine innere Stabilität, die auch situativer Überforderung und gefühlten Engpässen standhält.

Selbstorganisation versus direkte Führung

Klassische Führung beschäftigt sich damit, wie man delegiert und wie man – je nach Mitarbeiter – die Grenzen weiter oder enger setzt. Heute stellt sich die neue Herausforderung, wie man innerhalb einer weiterhin hierarchisch gegliederten Organisation Bereiche von Selbstorganisation zulassen und gestalten kann; die Gruppendynamik kehrt zurück. Nachdem es um die teilautonomen Gruppen in Fertigungsprozessen recht still geworden ist, bilden sich mit den „agilen Software-Entwicklungsmethoden“ beispielhaft neue, viel versprechende Ansätze, die ich hier nicht im Einzelnen darstellen kann. So viel zum Verständnis: Es werden kurzfristige, überschaubare Arbeitspakete definiert, für die jeweils neu, Mitspieler, Rollen, Ressourcen, prüfbare Ziele und Terminen definiert werden. Mit dem Projektteam wird auf dieser Basis ein Vertrag gemacht, und es erhält damit weitgehende Freiheit, wie es sich organisiert und die vereinbarte Aufgabe erledigt. Doch was macht dann der Abteilungsleiter noch? Wie werden Konflikte eskaliert und gelöst? Und wer ist verantwortlich, wenn die Gruppendynamik zu Mobbing oder Grabenkämpfen führt? Hier zeigen sich Szenarien, die ganz neue Führungsqualitäten erfordern. Loslassen der Gewohnheit, direkt einzugreifen, Umgang mit der Angst vor Kontrollverlust und Überflüssigkeit. Eher Arbeiten am System als im System. Und dann doch - falls die Selbstorganisation auf niedrigem Niveau hängen geblieben

ist - ein direktes Eingreifen, das die Selbststeuerung wieder flott macht. Um dies alles leisten zu können brauchen Chefs eine hohe gruppendedynamische, fachliche und menschliche Kompetenz.

Die passende Metapher dazu stammt von Nelson Mandela. Normalerweise geht der Hirte hinter der Herde. Er hat im Blick, dass alle dran bleiben und, dass Leittiere und Hunde ihre Rollen in guter Selbstorganisation wahrnehmen. Nur bei außergewöhnlicher Gefahr geht der Hirte nach vorn, übernimmt das Kommando und greift direkt in das Geschehen ein.

Mit Flexibilität Speed machen und Suchprozesse gestalten

Ja es stimmt, alles wird schneller, und es fressen heutzutage weniger die Großen die Kleinen, sondern mehr die Schnellen die Langsamen. Da gehen die Zeiten eines patriarchalischen Führungsverständnisses zu Ende, in dem – mehr oder weniger symbiotisch – der Chef von außen kommende Beunruhigungen von seinen Leuten fern hält: „damit die in Ruhe arbeiten können“. Ein solcher Schirm kann nicht mehr funktionieren. Mitarbeiter brauchen jetzt aktuelle Informationen darüber, wie die Stimmungen in der Organisation und im Umfeld sind und welche Themen gerade „in“ sind, damit sie ihre Arbeit effizient strukturieren und priorisieren können. „Aiming at a moving target“, ist hier die passende Metapher. Die unangenehme Aufgabe, sich jeden Tag neu auszurichten, muss den Teammitgliedern zugemutet werden. Da springen natürlich schnell individuelle und kulturelle Antreiber an, die ein Chef im Blick haben muss, um unproduktiven Aktionismus bei sich und seinem Team zu vermeiden. Je höher die Arbeitsgeschwindigkeit insgesamt wird, umso mehr ist gegenseitige Achtsamkeit, mit der Konfrontation von Stresssignalen, gegenseitiger Unterstützung und kollegialer Beratung erforderlich, um schleichenden Substanzabbau und Burn-Out zu vermeiden.

Auch das Ablehnen und Begrenzen von Aufgaben seitens autonomer Mitarbeiter und eines fürsorglichen Chefs muss erlaubt, und auch vom Vorstand akzeptiert sein. Jede Dampfmaschine hat einen Drehzahlbegrenzer, damit sich die Maschine nicht – bei zu viel Dampf - selbst zerstört. Solch eine „Apparatur“ fehlt leider in den meisten Organisationskulturen, was dann zu individuellem oder organisatorischem Burn-Out führen kann. Das Dilemma, zwischen den Notwendigkeiten der Märkte und der Gesundheit der Organisation einen geh-baren Weg zu finden, wird immer mehr zu einem zentralen Thema von Führung.

Und manchmal ist alles noch anders. Manchmal sieht sich eine Führungskraft in einer, komplexen Situation, bei der ihr auch eine kompetente Analyse und eine mit viel Erfahrung gefütterte Intuition kein spontanes Gefühl für die richtige Richtung gibt. Jetzt ist die Versuchung groß in der erstbesten Richtung weiter zu eilen. Etwa nach dem Motto: „eine falsche Entscheidung ist besser als keine“. Moderne Führung braucht dann die innere Kompetenz und Erlaubnis, auf die Bremse zu treten und einen Suchprozess zu gestalten. Das wird schwer, wenn alle gewohnt sind Speed zu machen, und sich das Innehalten zunächst unangenehm anfühlt. Und doch wird insgesamt viel Zeit gespart, und es werden Ressourcen geschont, wenn der Chef jetzt in der Lage ist, sich mit den jeweils kompetenten Mitarbeitern oder Kollegen eine Auszeit zu nehmen, um in einem locker moderierten, freien Prozess die Situation zu spüren, Ideen zu teilen und zu warten, bis sich eine tragfähige Richtung zeigt.

Führen in erziehender Beziehung und in medial verbundenen Teams

Klassisches Führen betont die Gestaltung der Führungsbeziehung je nach Reifegrad des Geführten. Das ist auch heute ein wichtiger Punkt. Insbesondere bei manchen jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zwar von der Schule her gewohnt sind, Leistung zu bringen, die aber doch in ihrem Autonomie-Entwicklungs-Prozess zunächst eine sehr achtsame, durchaus elterliche, Führungsbeziehung brauchen, um eine reife Position zu

Themen wie Regeln, Respekt, Ehrgeiz, Kooperation und Abgrenzung entwickeln zu können. Hier sind manchmal Coaching-Prozesse für den Chef indirekt für die Mitarbeiter segensreich, damit die Chefs nicht in ungunstigen Gegenübertragungsmustern hängen bleiben.

Die neue Herausforderung für viele Chefs heißt allerdings; Führen mit wenig oder keinem persönlichen Kontakt, über Telefon, Email und Video-Konferenzen. Wie soll das gehen? Das ist tatsächlich eine gute Frage, denn nach der klassischen Auffassung von Organisations-Psychologen und TA-lern, ist hier Skepsis angebracht.

Tatsächlich kann Führen über Medienkontakt solange funktionieren, wie die Geführten erfahrene, relativ autonome Spezialisten sind, die von einer – die Kooperation betonende – Organisationskultur angeleitet und getragen, spannende Aufgaben erledigen. Der Anspruch an eine personale Beziehung ist dann auch untereinander begrenzt, es dominiert rollenkonformes Peer-Verhalten, dem ein tieferer Beziehungsanspruch abgeht. Dies ist insofern auch funktional, als solche Teams meist in Projekten arbeiten, bei denen die Zusammenarbeit von vorne herein zeitlich begrenzt ist, und/oder bei denen eine persönliche Begegnung aufgrund großer Entfernungen erst gar nicht vorgesehen ist. Das muss dann nicht emotionslos geschehen, aber wer tiefere Beziehung braucht und will, muss sich das bei Kollegen vor Ort, und in privaten Bezügen organisieren. TA-mäßig ist hier bei allen Beteiligten ein professionelles ER gefragt, das sich in einer sachorientierten Kommunikation ausdrückt, die darauf achtet, keine – meist unbewussten - Spieleinladungen zu senden, die zu E-Mail-Kriegen eskalieren könnten.

Eine Führungskraft wird hier eher zum Kommunikationsmoderator, die auf die Konstruktivität in der Kommunikationskultur achtet, die sie selber beispielhaft prägt. So ähnlich wie beim Beispiel mit dem Hirten und der Herde wird sie allerdings gefordert, wenn zwischen einzelnen Personen oder Gruppen der Kommunikationsstil entgleist und Beschuldigungen, und Unterstellungen eskalieren. Hier braucht der Chef die Kompetenz zur Diagnose und zum mutigen Eingreifen mit personalem Führungscoaching, eventuell auch mit dem Einschalten von psychologischen Fachkräften der Organisation.

Dass sich diese Art zu arbeiten und zu führen ausbreitet, liegt wohl auch daran, dass die Generation Y seit wenigen Jahren in die Organisationen eintritt und dabei viele klassische Vorstellungen von Hierarchie und Arbeitsgestaltung in Frage stellt. Diese „Young Professionals“ ziehen schnell weiter, wenn ihre Aufgaben langweilig werden und die Arbeitsbedingungen als hierarchisch-einengend empfunden werden. Organisationen in Märkten mit schneller Veränderung werden auf diese Mitarbeiter allerdings nicht verzichten können, da diese – wie keine Generation zuvor – mit wechselnden Vernetzungen, unscharfen Zielvorgaben und intelligentem Probieren umgehen können.

Das alles muss man nicht besonders mögen. Und man kann diese Entwicklung auch durchaus mit Skepsis betrachten; denn hier vollzieht sich ein „Real-Versuch“ dessen Evaluation vielleicht in zehn Jahren ansteht. In diesem sind Chefs und Mitarbeiter herausgefordert, sich sehr erwachsen und flexibel in komplexen Zusammenhängen zu positionieren, und miteinander lernend, neue Führungs-Stile und neue Organisations-Rollen zu entwickeln und auszuprobieren.

Wer hier mithalten will kommt immer seltener ohne Coaching aus. Er braucht manchmal Psychotherapie und in jedem Fall ein stabiles privates Umfeld, das ihn emotional nährt, und das ihm hilft, sich regelmäßig von seinen Arbeits-Projekten zu distanzieren. Auch dazu bringt die Generation Y gute Voraussetzungen mit.

Professionalität belohnen und weniger das Erzielen von Ergebnissen

Mit dem Siegeszug von Management by objectives wurde es bei Führungskräften, aber auch

bei qualifizierten Mitarbeitern üblich, bonusrelevante Einzelziele zu vereinbaren. Die Idee dahinter ist, die ganze Organisation wie in einer abgestimmten Flotte auf gemeinsame Ziele auszurichten und die dabei erfolgreichen Mitarbeiter zu belohnen. Abgesehen davon, dass man mit diesem System schnell dabei ist, intrinsische Motivation gegen extrinsische auszutauschen, ergibt sich dabei noch ein ganz anderes Problem.

Viele Planungen sind inzwischen bei ihrer Verabschiedung schon teilweise veraltet und das Erreichen von definierten Zielen ist viel mehr von Glück bzw. Pech abhängig, als das früher der Fall war. In immer komplexeren Umgebungen, sinkt die Prognosegenauigkeit und man muss halt probieren, ob etwas funktioniert oder auch (noch) nicht. Was bedeutet das für Führungskräfte?

Sie müssen ihren Mitarbeitern das Arbeiten auf etwas nebelige Zielrahmen hin zumuten und mehr die Professionalität, als das Erreichen bestimmter Ziele fordern und belohnen. Speziell:

- Das Fördern von definiertem Ausprobieren mit kluger Risikoanalyse, begrenztem Ressourceneinsatz und einer professionellen Evaluation.
- Das mutig-konsequente Abbrechen von Projekten, die zwar hochmotiviert angegangen wurden, sich aber nach einiger Zeit - von den Beteiligten mit Schmerz realisiert - als nicht machbar erweisen.
- Ein Kooperationsklima, in dem kollegiale Beratung normal ist, und in dem bei Misserfolgen nicht sofort nach Schuldigen gesucht wird, sondern das lerngetriebene Evaluieren von Prozessen und Erfahrungen Vorrang hat.

Erfolgreiche Zielerreichung und Professionalität korrelieren längst nicht mehr so stark wie früher und diese beiden Aspekte müssen entsprechend getrennt in den Blick genommen werden. Dies ist insbesondere eine Kulturentwicklungsaufgabe eines Chefs mit seinem Team, die weit über personales Denken und Handeln hinausgeht. Ein Beispiel: Ein Chef lobt vor versammelter Mannschaft eine Mitarbeiterin, die sich hochengagiert um ein Projekt gekümmert hat, das sie dann selber – nach einigen Rettungsversuchen - zum Einstellen vorgeschlagen hat. Diese Anerkennung hilft auf personaler Ebene der Mitarbeiterin, die sich ihr Projekt ab-trauern muss, um innerlich frei für eine neue Aufgabe zu werden. Es macht aber insbesondere im Team deutlich, dass man bei „Flops“ emotionale Unterstützung bekommt, und dass sehr wohl gesehen wird wie einer einen guten Job - auch ohne vorzeigbaren Erfolg - machen kann.

Gut geführt fühlen sich Mitarbeiter, wenn sie sich in ihrem Engagement und in ihrer Professionalität als Mensch und Profi gesehen und herausgefordert fühlen. Das war schon immer so, und das wird sicherlich auch weiterhin so bleiben.

Rolf Balling
Dipl.-Kfm., TSTA-O
mail@balling-coaching.de
www.balling-coaching.de