

Betriebswirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

Controlling

IT

Vertrieb

Personal

Organisation

Zahlungsverkehr

05. Oktober 2016 - 08:30 | Kolumne 10/16: Personalmarketing

Führung hat Zukunft

von Gerhard Lippe

Führung muss immer wieder neu entdeckt, erklärt und gestaltet werden, weiß BBL-Kolumnist Gerhard Lippe aus langjähriger Erfahrung als Führungskraft. Ein Beispiel für „neues“ Führen sind für ihn selbststeuernde Teams, in der der Vorgesetzte zum Coach wird.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Gerhard Lippe (Dozent und Buchautor, Hamburg)

In Zeiten intensiver Veränderung sind Flexibilität und die Bereitschaft Bestehendes in Frage zu stellen besonders wichtige Eigenschaften. Eingeeübte und bewährte Verhaltensweisen der Vergangenheit passen nicht immer für die Gegenwart – geschweige denn für die Zukunft. Oft sind es gesellschaftliche Entwicklungen, die einen Veränderungsdruck in Unternehmen und Organisationen und auch für den

Einzelnen bewirken. Das ist nichts Neues und Überraschendes. Überraschend ist eher, wie weit manche Protagonisten in dem Bestreben gehen, den veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. In Wahrheit schießen sie teilweise sogar über das in der Gegenwart Erforderliche hinaus und scheinen sich damit auf den Weg zu machen, das berühmte Kind mit dem Bade auszuschütten. Aber sie haben zum Teil damit auch Erfolg.

Ein Beispiel dieses Phänomens sind selbstfahrende Automobile, also autonomes oder intelligentes Fahren. Auf den ersten Blick fassen sich motivierte Autofahrer an den Kopf: „Wozu brauchen wir denn das? Etwas, das uns den Spaß am Autofahren nimmt?“ Bei genauerem Hinsehen und Nachdenken relativiert sich die Erstreaktion. Bei vollen Straßen, gestressten Verkehrsteilnehmern, einer auf deutschen Straßen überall zu erlebenden Überregulierung und zunehmender Aggressivität im Straßenverkehr kann der Spaßfaktor beim Fahren weit in den Hintergrund rücken. Der Nutzen des Tempomats, der am besten bei leeren Straßen funktioniert, kann durch selbstfahrende Technik für volle Straßen perfektioniert werden oder der Entlastung angesichts eigener Müdigkeit und Überforderung dienen. Da ist es doch gut, die neue Technik des selbstfahrenden Fahrzeug in seinem Auto zu haben, oder? Vorausgesetzt, man kann ihr vertrauen.

Veränderung hat mit Vertrauen zu tun: In diejenigen, die sie auslösen, entscheiden, gestalten. Eine neue Technik, die nicht nur ein paar „Kinderkrankheiten“ hat, sondern nicht ausgereift ist, steht sich selbst im Weg, denn der Weg zur Akzeptanz verlängert sich. Steht der Ruf einer Marke für Innovation, Attraktivität und stellt sich das Gefühl ein, „Das muss ich auch haben!“, „Da muss ich dabei sein!“, werden Anfangsmängel leichter in Kauf genommen. Begeisterung für Neues ist eine Grundhaltung. Genauso wie Skepsis gegenüber Neuem etwas mit der Person und der Persönlichkeit dessen zu tun hat, dem Neues begegnet. In jedem Fall spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle dafür, ob eine Veränderung auf Annahme oder Ablehnung stößt, ob Vorangehen oder Abstand halten folgt.

Wie steht es mit dem Vertrauen in Führungskräfte? Sie sind diejenigen, die Menschen in der Veränderung begleiten. Besonders als direkte Führungskräfte prägen und wirken sie mit ihrem Verhalten. Sie sind Vorbild für gutes oder auch weniger gutes Verhalten. Führungskräfte sind diejenigen, auf die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuerst blicken. Sie sind die Veränderungsmanager des Unternehmens. Ihr Einfluss und ihre Bedeutung steigen mit ihrer Nähe zu ihrem Team. Auf sie kommt es an. Doch auch sie sind Menschen, mit Sorgen, Befürchtungen und einer ganz eigenen Haltung zu Wandel und Veränderung. Sie sind Beteiligte und Betroffene zugleich, oft sogar Mitverursacher. Sie tragen Verantwortung (s. folgende Abb. 1).

Führung ändert sich

Spannungsfeld Führung



(BBL)

Warum ändert sich Führung? Warum werden immer wieder neu entworfene Führungsstile und verbesserte Theorien und Management-Ansätze („Management by...“) in die Welt gesetzt, aufgegriffen und eingesetzt? Offenbar muss Führung immer wieder neu entdeckt, erklärt und gestaltet werden. Aber wozu sonst man eine so große, kaum noch überschaubare Zahl unterschiedlicher Konzepte, Seminare und Trainings zu diesem Thema? Darauf gibt es eine Reihe möglicher Antworten.

- Die Gesellschaft und die in ihr lebenden Menschen verändern sich und damit auch die Einstellung zu Begriffen wie Hierarchie und Autorität, Führung und Verantwortung, Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Menschen reagieren nicht nur problem-, sondern vor allem lösungsorientiert: Eine sich verändernde Welt (global, national, regional, lokal) mit neuen Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen (sozial, wissenschaftlich, methodisch, organisatorisch, technisch, betriebswirtschaftlich, marktwirtschaftlich) erfordert Kreativität, Innovation, neue Lösungen und verändertes Verhalten.
- Letztlich jeder, der sich neuen Herausforderungen stellt, will Erfolg. Wer Erfolg will, wendet bewährte Verhaltensweisen an. Helfen diese nicht weiter, entsteht (in unterschiedlicher Ausprägung) die Bereitschaft, etwas Neues auszuprobieren, also dazuzulernen. Eintretender Erfolg bestätigt das (bisherige oder neue) Verhalten; Misserfolg ist ein Treiber für die Bereitschaft zur Verhaltensänderung.
- Führung selbst ist ein Markt. Wem es gelingt, einen neuen Ansatz zu finden, Vorhandenes weiter zu entwickeln oder etwas Neues zu kreieren, kann damit auch selbst überzeugen und erfolgreich sein.

Führung ist kein Selbstzweck, sondern hat eine Funktion: Sie soll dazu beitragen, dass Aufgaben von Menschen erfolgreich bewältigt werden. Die Vorstellung davon, welche Art von Führung dazu geeignet ist, diese Funktion bestmöglich zu erfüllen, ist aber sehr unterschiedlich. Sie hat mit der Art der Aufgabe, den beteiligten Menschen, den Erwartungen des Umfelds und vor allem mit der Persönlichkeit des Führenden zu tun. Machen wir das an einem Beispiel für „neues“ Führen fest: selbststeuernde

Teams.

Ein sich selbst steuerndes Team entsteht nicht dadurch, dass einer bisher „klassisch“ hierarchisch geführten Gruppe plötzlich verkündet wird, dass sie ab morgen keine Führungskraft mehr hat und allein zurechtkommen muss. Der Grundgedanke eines autonom und eigenverantwortlich agierenden Teams wird auf diese Weise natürlich nicht erfolgreich implementiert. Es wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach jemand im Team finden, der es in ähnlicher Weise zu führen beginnt, wie dies zuvor der Fall war. Ein selbststeuerndes Team steht vielmehr am Ende einer entsprechenden Entwicklung. Es hat einen Reifegrad erreicht, der das Gelingen von Selbststeuerung ohne Zurückfallen in hierarchische Strukturen wahrscheinlich macht. Ein solches Teamarbeitsmodell muss durchdacht sein. Die Beteiligten müssen darauf vorbereitet werden. Diejenigen, die als Führungskräfte bislang die Verantwortung getragen haben, müssen bereit sein, Verantwortung abzugeben und loszulassen.

Eigentlich steht dahinter nicht die Abschaffung, sondern ein anderes Verständnis von Führung. Die Führungskraft ist nicht überflüssig, sondern wird zum Coach. Sie geht mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Lernpartnerschaft ein, die ein klares Ziel hat: Die Eigenverantwortung des Einzelnen zu stärken. Zielvereinbarungen richten sich dann nicht mehr (primär) auf Zahlen, sondern auf das Erreichen von Entwicklungszielen. Führung erstreckt sich auf das Ganze und hilft, dies im Blick zu behalten und sich in geeigneten Rahmenbedingungen zu bewegen (Strategie, Informationen, Kommunikation, Arbeitsbedingungen, Arbeitsräume, IT, Prozesse, Wissensmanagement). So wird das schon vor Jahrzehnten formulierte Ziel „Die Führungskraft als Dienstleister ihrer Mitarbeiter“ auf vernünftige Weise erreichbar.

Das Ende der Hierarchie?



Klassische hierarchische Strukturen aufzubrechen und umzuwandeln, ist nicht neu. Autonomes Handeln und Arbeiten ist dabei immer das Ergebnis von Reifungsprozessen und kann nicht „übergestülpt“ werden.

(Jakub Jirsák/fotolia)

Das Ende der Hierarchie zu verkünden, wäre das mit dem Bad ausgeschüttete Kind. Aber man muss offenbar solche Bilder bemühen, um überhaupt das vielfach in Beton gegossene Denken zu befreien und in Bewegung zu bringen. Wenn Hierarchie nach bisherigem Verständnis dazu da ist, Strategien, Ziele und Aufgaben festzulegen, Menschen für das eigentliche Tun auszuwählen und anzuleiten, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, dann muss in Frage gestellt werden können, ob diese Funktionen tatsächlich unbedingt in einem Pyramidenmodell angeordnet sein müssen, in dem es zwingend ein „Unten“ und ein „Oben“ gibt.

Nicht umsonst wird Führungskräften heute ins Stammbuch geschrieben, sie müssten „auf Augenhöhe“ mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern agieren. Wie soll das funktionieren, wenn jeder weiß, dass die Führungskraft mehr Macht hat, das Team aber mehr Wissen und Erfahrung in der Aufgabenerfüllung hat? Es geht nur über die Bereitschaft, miteinander zu reden, aufeinander zu hören, Verantwortung abzugeben und anzunehmen und sich gegenseitig zu vertrauen. Das Unternehmen, das zum Diskussionsclub mutiert, ist nicht notwendig erfolgreicher. Ein Mehr an Erfolg stellt sich erst ein, wenn weniger falsche, einsame Entscheidungen getroffen werden, wenn mehr Kreativität zugelassen ist und entstehen kann, wenn Veränderung und Innovation nicht befürchtet, sondern erwünscht und erhofft sind.

Nicht das Ende der Hierarchie ist der Schlüssel zur Bewältigung der Gegenwartsanforderungen, sondern die Überwindung der mit Hierarchie leider oft verbundenen Barrieren von fehlendem Zuhören, mangelndem Vertrauen, Sprachlosigkeit, Unsicherheit, dem Gefühl der Abhängigkeit, der Ausübung vorhandener oder vermeintlicher Macht, Egoismus und fehlender Selbstreflexion. Flachere Hierarchien sind ein erster, sehr wichtiger Schritt, aber eigentlich geht es um etwas Anderes: Um die Einstellung der im Unternehmen arbeitenden Menschen.

Auf die Menschen kommt es an

Wieso ist der Familienunternehmer, der Patriarch, der sein Leben seinem Unternehmen gewidmet hat und Autorität besitzt (und bei Bedarf auch ausübt), auch in der heutigen Zeit durchaus weiter erfolgreich? Weil er die Macht hat und sich gnadenlos über die Meinung seiner Führungskräfte und Mitarbeiter hinwegsetzt? Oder weil er Charisma hat, eine lebenslange Erfahrung, weil er seinen Mitarbeitern nahe ist, ihr Vertrauen besitzt, weil er ihnen zuhört und für sie ein verlässlicher Arbeitgeber ist, wenn sie seine Hilfe brauchen, zum Beispiel in privaten Krisen?

Offenbar kann eine Führungskraft im hierarchisch strukturierten Unternehmen erfolgreich sein, wenn sie bestimmte menschliche Qualitäten besitzt. Umgekehrt kann bei flachen Hierarchien der Erfolg ausbleiben, wenn die Inhaber oder Führungskräfte diese Qualitäten vermissen lassen. Man kann Kreativität, Engagement, Mitdenken, Verantwortungsübernahme zulassen und fördern, man kann sie auch ersticken und unterdrücken, unabhängig von der hierarchischen Struktur. Dennoch ist die kritische Auseinandersetzung mit Hierarchie und Führung – nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch und gerade im Unternehmen – ein Weg, um an den Kern des Problems zu kommen.

Fazit

Ich möchte richtig verstanden werden: Ich bin ein absoluter Befürworter flacher Hierarchien und der Schaffung von Rahmenbedingungen für Netzwerke und Elemente der Selbststeuerung. Ich glaube aber, dass es in erster Linie auf die beteiligten Menschen ankommt: Unternehmerinnen und Unternehmer, die Führungskräfte, auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die Haltung all dieser Menschen, und erst in zweiter Linie auf das Führungsmodell und die Gestaltung der Hierarchie. Ich glaube, dass die Werte, nach denen die Menschen im Unternehmen leben und arbeiten, entscheidend sind: Offenheit, Mut, Vertrauen, Bereitschaft zur Verantwortung, Respekt, Wertschätzung, Selbstreflexion, ein positives Menschenbild. Nicht das Ende der Hierarchie und die Abschaffung der Führungsfunktion sind der Schlüssel, sondern ein anderes Miteinander im Arbeitsleben.

Führung hat Zukunft, wenn sie sich an diesen und weiteren Werten orientiert. Hierarchien verändern sich dann von selbst, verlieren ihre Bedeutung. Das Ziel ist erreicht, wenn wir über Hierarchie nicht mehr diskutieren müssen, sondern darüber reden und einander zuhören, wie wir gemeinsam unsere Aufgaben am besten bewältigen können.

Autor

Gerhard Lippe war über 35 Jahre Führungskraft, zuletzt bei der Haspa, und ist jetzt im Ruhestand. Er ist als freiberuflicher Berater, Dozent und Buchautor tätig. Er arbeitet für die Stiftung „Club of Hamburg“, deren Motto „Erfolg mit Anstand“ lautet.

Kommentare zum Artikel (0)