

Leadership und zukunftsorientiertes Management

Martina Rummel

In jeder Anforderungssituation, in der Menschen zusammenarbeiten, ist gute Organisation und die Steuerung von System- und Personprozessen gefordert - das nennen wir Management.

Die Entwicklung der letzten Jahre hat eine intensive Diskussion über veränderte Führungsanforderungen mit sich gebracht. Die Fähigkeit, Menschen zu beeinflussen, mitzureissen und durch Komplexität und turbulenten Wandel zu führen, wird in der Regel mit „Leadership“ bezeichnet - ein Begriff, über den es inzwischen Tonnen von Literatur gibt. Leider wird Leadership häufig inhaltlich „ausgespielt“ gegen Management - es entsteht der Eindruck, dass ein Manager nichts weiter sei als ein Administrator, und dass es im Management der Zukunft in erster Linie „Leader“ mit persönlichem Charisma brauche...

Was ist Leadership - und wozu braucht es diese Qualität?

Veränderte Anforderungen im Management

Die heutige Arbeitswelt ist hochgradig komplex und verändert sich immer kurzzyklischer. Die Organisation der Zukunft wird nicht mehr in gewohnter Weise „sinnlich“ erfassbar sein - Information und Wissen werden zu Basis-Ressourcen, konstant ist nur mehr der rasche Wandel.

Was heisst das für das Führen?

Sind Arbeitsstrukturen einfach und überschaubar, „kann einfach geführt werden“. Der Vorgesetzte bestimmt, wo es „lang geht“ - autoritär. Führung ist an die Person und ihre Statusmacht gebunden: Dies ist nicht damit zu verwechseln, dass sich jemand „autoritär gebärdet“ (= schlecht benimmt), sondern vielmehr, dass sie/er - in der Regel auf Basis von Fachkompetenz - allein entscheidet. Die Instrumente der Führung sind Anordnung und Kontrolle. Dies kann durchaus auf freundliche, zugewandte Art und Weise geschehen und mit Fürsorge verbunden sein. Soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit sind jedoch für die Zielerreichung weniger relevant als Fachkompetenz und Durchsetzungsvermögen. Letzteres wird sinnvollerweise durch Statusmacht unterstützt. Deshalb sind hierarchische Führungsstrukturen dieser Situation angemessen.

Je komplexer und dynamischer die zu bewältigende Situation, desto mehr Beteiligung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist nötig. Das Kontinuum reicht von Anhörung über begrenzte Delegation bis hin zu voller Partizipation. Komplexe Arbeitssituationen, die vom „Fachmann“ nicht zu überblicken sind, erfordern deshalb eine andere Art des Management - Anordnung und Kontrolle funktionieren nur begrenzt. Führung geschieht mehr über die Einbindung in Werte und Ziele, die Leitplanken für selbstregulative Prozesse bilden. Die Führungslogik folgt dem Gedanken: Kompetenz und Verantwortung da hin wo gearbeitet wird. Die traditionelle vertikale Karriere wird in Business-Feldern mit hoher Dynamik und Komplexität zunehmend durch horizontale Karrieren abgelöst - in immer stärkerem Ausmaß besteht Führung darin, hochqualifizierte Horizontal-Spezialisten zur guten Zusammenarbeit in eine oftmals unstrukturierte Realität hinein zu befähigen - und das bei extremem Marktdruck mit oft sehr kurzen Zyklen.

Die Implikationen für die Organisationsform sind nicht zu übersehen: Hierarchische Strukturen, auch die Matrix, können hinderlich werden - umgekehrt würden ohne die ungleiche Verteilung von Entscheidungsmacht im Chaos Entscheidungssequenzen quasi „beliebig“ überall hervorschiessen. Die optimale Organisationsform ist nicht vorgegeben, sondern orientiert sich an den zu bearbeitenden Prozessen und Aufgaben, nicht an vorab definierten hierarchischen Strukturen oder vorgegebenen „Abteilungen“ - und sie ist nie perfekt... Führung bleibt erhalten - doch sie sieht anders aus: Die Basis für gute Führung sind geteilte Werte, „richtige“, situationsadäquate und wirksame (Ziel)-Kommunikation auf Basis von Vertrauen, sowie zielsicherer Support.

Denn Mitarbeiter, an die dynamisch-komplexe Aufgabenfelder delegiert werden, müssen sich fachlich gesehen selbst führen. Was sie an zusätzlicher Steuerung brauchen, sind Visionen, klare „Aufträge“, Ziele - und Unterstützung, damit sie gut arbeiten können. Sie brauchen geeignete Systeme, organisatorische Entlastung, Aussenvertretung, Coaching und extrem guten Support durch ihr Management. Diese Mitarbeiter führen selbst ebenfalls. Nicht nur müssen sie selbst ihr bester Manager sein, sie koordinieren in der Regel hochspezialisierte Fachleute, sichern Schnittstellen und steuern nicht selten in Projekten ihren eigenen Vorgesetzten. Überall dort, wo qualifizierte Arbeit verrichtet wird, entsteht so Führung als Funktion - auch ohne Unterstützung durch Statusmacht

Anforderungen an das Management

Die Anforderung an Manager der Zukunft beinhaltet deshalb in zunehmendem Maße soziale Kompetenz im Sinne kommunikativer Wirksamkeit und die Fähigkeit, komplex zu denken. Die Orientierung an einfach zu interpretierenden Daten und Fakten wird abgelöst durch Qualitäten wie Mustererkennung, das Gespür für Trends, die Fähigkeit zur Antizipation auf Basis von Prozesswissen, „emotionale Intelligenz“. Hinzu kommen gestiegene Anforderungen an Selbstdisziplin, Mobilität und Veränderungsbereitschaft. Fachkompetenz wird ergänzt durch die Fähigkeit zur Führung von Person-, Organisations- und Kulturprozessen - inklusive der ständigen Veränderung derselben.

Diese Fähigkeiten werden in der Managementliteratur als Leadership-Qualitäten bezeichnet - und im selben Moment wieder viel zu schnell mit dem Begriff des Leaders vermischt. Dies ist häufig ein Rückfall in geradezu archaische Muster: Der Ruf nach dem „Leader“ entpuppt sich bei näherer Betrachtung oft als Suche nach dem charismatischen, starken Mann für schwierige Zeiten, der für die Geführten eine geeignete Projektionsfläche bietet, und er verbindet sich mit der Vorstellung, nur ganz besonders „entwickelte“ Menschen könnten in dieser Situation managen oder führen. Dies ist nicht nur kurzfristig, es ist, denkt man es zu Ende, gefährlich.

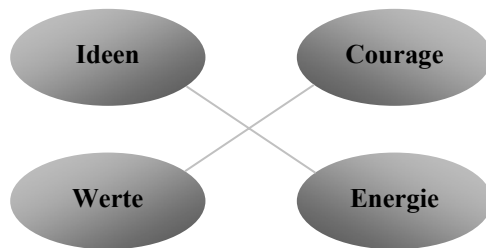
Es braucht nicht den Leader, sondern Leadership auf allen Ebenen

Schnelle, komplexe Organisationen brauchen nicht das Charisma eines Leaders, sondern ein hohes Ausmaß von Leadership auf allen Ebenen. Das ist machbar auch für „gewöhnliche Menschen“, die Aussergewöhnliches leisten wollen. Es geht um personale Wirksamkeit auf der Basis von bestimmten Grundsätzen und Instrumenten im Dienste von Zielen und Aufgaben. Dies gilt in der verantwortlichen horizontalen Zusammenarbeit in demselben Maße wie in der vertikalen, hierarchieübergreifenden Kooperation. Wenn Führung und Management in diesem Sinn als Funktion begriffen wird, kann sie in komplexen Situationen auch wechseln, sie muss es sogar.

Je ausgeprägter die Position, desto stärker muss sich der Manager, die Managerin exponieren. Um Menschen für Prozesse mit offenem Ausgang ins Boot zu holen und zu begeistern, muss sie/er über die Managementfunktion hinaus zum „Leader“ werden, der die Menschen gewinnen kann, um den Markt zu gewinnen. Dabei lässt er sich (hoffentlich) durch andere Menschen mit „Leadership-Qualitäten“ kontrollieren und im Zweifelsfall auch begrenzen. Die Instrumente, Skills und Tools für gutes Management, auch bestimmte Grundprinzipien sind lernbar. Sich als Leader zu exponieren erfordert jedoch eine Wahl - und bestimmte Fähigkeiten, die stark an Personfaktoren gebunden sind, basierend auf einem guten Selbstwertgefühl.

Persönliche Voraussetzungen für Leadership

Leadership ist die Fähigkeit, ohne Rückendeckung durch Statusmacht in eine unstrukturierte Realität hinein offensiv und verantwortlich hineinzuwirken. Noel Tichy beschreibt die Anforderungen, die damit an die Person gestellt sind, in vier zentralen und hoch plausiblen Kategorien, die eine gute Ausgangsbasis für Leadership-Training darstellen.



1. Ideen

Manager mit Leadership-Qualitäten können komplex denken und - auf Basis von Fachkompetenz in ihrem jeweiligen Business - Ideen und Kreativität entwickeln, um unbekanntes Terrain betreten und zu innovativen Lösungen beitragen zu können. Die Managementanforderungen von heute werden einem nicht „nachgeworfen“ - und Fehler werden in einem gnadenlosen Markt immer weniger verziehen. Wer sich nicht von Überkommenem trennen kann, wer nicht mit dem Blick aufs Ganze erfinderisch organisiert und Widersprüche kreativ auflöst, wird überrannt. Ideen und Intuition fallen dabei nicht vom Himmel, sondern setzen gute Ausbildung und hartnäckige, konzentrierte Arbeit voraus.

2. Courage

Manager müssen in „ungemütlichen“ Situationen den Mut aufbringen, für ihre Ideen einzustehen und Entscheidungen treffen. Sie müssen bereit sein, die Verantwortung sowohl für risikoreiche Entscheidungen als auch für kommunikativ schwierige Prozesse zu tragen. Sie müssen mit Niederlagen und Verlusten umgehen, ohne in Vermeidungshaltung abzukippen - und sie dürfen sich nicht so abhängig machen, dass sie erpressbar oder korrumpierbar werden. Von ihrer Fähigkeit, auch unter schwierigsten Bedingungen eine „Es geht-Haltung“ aufrecht zu erhalten, mutig und offensiv voranzugehen, im Fachlichen, im Organisatorischen wie im Kommunikativen, hängt ihre Wirksamkeit ab.

3. Werte

Manager mit Leadership-Qualitäten wissen, wofür sie stehen. Ohne ein gut ausgebildetes personales Gewissen und Führungsethik mündet Courage in Rücksichtslosigkeit, Karrierismus und Egozentrismus - oder in Kamikazestrategien. Stimmen die persönlichen Werte nicht mit den Kernwerten der Organisation überein, ist persönliche Wirksamkeit in einflussreichen Positionen nicht gesichert. Eine ethische Orientierung in Verbindung mit Courage und Ideen fördert die persönliche Energie, die Befähigung zum Perspektivwechsel und zu Gewinner-Gewinner-Strategien auch in extrem konflikthafter Situationen. Ein gutes Selbstwertgefühl ist die Basis dafür, Vertrauen in sich und andere zu entwickeln und gleichzeitig in aller Bescheidenheit die eigenen Grenzen zu erkennen: Leadership ist eng verbunden mit der Achtsamkeit, sich durch die Situation und andere Menschen führen zu lassen.

4. Energie

Die Managementaufgaben der Zukunft sind tough - sie fordern Energie. Ideen haben reicht nicht aus - es braucht auch die Nachhaltigkeit und Disziplin der Umsetzung. Manager mit Leadership-Qualitäten sind Menschen, die selbst Energie haben und andere energetisieren, um sie anstecken und ins Boot holen zu können, die belastbar sind und bei Rückschlägen nicht aufgeben, auch wenn es schwierig wird. Sie sind kraftvoll und „zäh“, weil sie wissen, wofür sie stehen, und weil sie gelernt haben, auf sich zu schauen und sich selbst zu vertreten, um gesund und in der eigenen Achse zu bleiben.

Philosophie und Zielstellung von Leadership-Entwicklung

Zielgruppe für Leadership-Entwicklung sind Manager, Führungskräfte und Potenzialträger, die auf eine vertikale oder horizontale Karriere vorbereitet werden. Leadership kann man nicht „unterrichten“, aber fördern. Leadership entsteht durch Erfahrung - in der Auseinandersetzung mit den realen Managementaufgaben. Feedback im Arbeitsumfeld ist deshalb das wichtigste Lerninstrument. Ein Leadership-Training ist eine Situation mit hohem Aufforderungsgehalt, sich persönlich in der Auseinandersetzung mit den eigenen Managementaufgaben, herausfordernden Lernprojekten und Feedback zu reflektieren. Dabei entscheidet die „Suchhaltung“ des Teilnehmers und seine Bereitschaft zur Introspektion (Selbstbeobachtung) darüber, was und wieviel sie oder er lernt. Es geht keinesfalls darum, die eigene Persönlichkeit zu verändern, sondern darum, sie konstruktiv anzunehmen, sie kennen und führen zu lernen - um besser und wirksamer mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, und um Arbeits- und Personprozesse besser zu führen.

Ein gutes Leadership-Training bindet deshalb die Auseinandersetzung mit der eigenen Person an die relevanten Führungs-Situationen im Rahmen der Aufgabenstellung: Führen von Mitarbeitern, Führen von Teams, Führen von Organisationen, Führen der eigenen Person - und Führen von Veränderung, unterstützt durch die Einspeisung von Know-How über die Gesetzmäßigkeiten, die in „lebenden Systemen“ gleich welcher Größe wirksam werden. Die systematische Herausarbeitung systemtheoretischer Prinzipien ist daher zur Verankerung der trainierten Skills, Interventionstechniken und Tools sinnvoll.

Design, Themenwahl, Arbeitsmethodik und Tools sind an Leadership-Kriterien zu messen. Sie sollten Kreativität und Ideenreichtums auf Basis von Problemlösungs-Know-How und Systemwissen fördern, eine Auseinandersetzung mit dem persönlichen Wertesystem und dem Wertesystem des Unternehmens einfordern, ethische und persönliche Ressourcen zur Entwicklung von Mut mobilisieren und Selbstmanagement-Fähigkeiten zur Aufrechterhaltung der persönlichen Energie aufbauen und unterstützen.

Systemisches Denken beinhaltet dabei auch im Training selbst den Abschied von „der Wahrheit“ - gefordert ist vielmehr ein Bekenntnis zu persönlicher Wahrhaftigkeit und Verantwortung. Guru-Weisheiten werden damit zugunsten konzeptioneller und theoretischer Benchmarks ausgeschlossen. Dies begründet zugleich den Focus auf Kommunikation - auch „richtiger“ Kommunikation im Training selbst: Die vorgestellten Modelle müssen dem Kriterium der Wirksamkeit genügen - also pragmatisch und verständlich sein, die Lernstrategien den Teilnehmern angepasst.

Leadership und Selbstverantwortung

Der Leader dieses Prozesses ist von Anbeginn an der Teilnehmer selbst - das Lernen geschieht in eigener Verantwortung - mit Blick auf die Aufgaben, in die sie oder er hinein wachsen möchte. Das Selbstverständnis des Trainers ist nicht das eines Gurus, sondern das eines Facilitators, der Leadership als Haltung verinnerlicht hat und diesen Prozess nach bestem Wissen und Gewissen persönlich und fachlich unterstützt und begleitet. Er bemüht sich, persönlich Modell zu sein für das, was er vermittelt. Darin ist er Leader. Weil er die mit einem Seminar-Setting verbundene Verantwortung reflektiert, relativiert er zugleich seine persönlichen „mindsets“ und Positionen gegenüber den Teilnehmern mit der Warnung von Bob Dylan: Don't follow Leaders.