

Führungskräfte sind tot

Was kommt danach?

Gott ist tot und Nietzsche unsterblich. Viele Philosophen haben schon den Untergang der Religionen heraufbeschworen, und doch existieren sie immer noch. Menschen sind auf der Suche nach dem Sinn, in ihrem täglichen Sein, in ihrem Beruf und ihrem Privatleben. Dabei finden Menschen diesen, indem sie sich Religionen anschliessen, sich Influencer suchen, denen sie nachfolgen können, oder auch indem sie Führungskräften ewigen Gehorsam schwören. Auch suchen Menschen zeitweise das Göttliche in sich selbst, streben eine Führungskarriere an und wollen anderen Menschen den Weg zum Erfolg weisen. Oder doch nur sich selbst?

Von Sabrina Schell und Ivo Bättig

/ir leben in einer Welt der personifizierten «Chef-Systeme». Pyramidenförmige Organisationen beschreiben, wo die Macht zentriert ist und welche Köpfe an welcher Stelle das Sagen haben. Die Forschung zeigt, dass vor allem Narzissten in diesem Spiel um Macht in Organisationen besonders erfolgreich sind. Das kann schon ein Hinweis darauf sein, dass das System krank ist und es einen Umbruch braucht, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Vor allem dann, wenn das gesellschaftliche Bedürfnis ist, einen Einklang zwischen Sinnsuche, Zufriedenheit und Erfolg zu erreichen. In der VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig), die sich immer schneller dreht, Innovationen immer kürzere Zyklen haben und die Arbeit sich mit dem Privatleben kontinuierlich vermischt, wird die Sinnsuche grösser. Es wird propagiert, dass die sagenumwobenen Generationen X,Y und Z, die in einer Welt aufwachsen, die von Fachkräftemangel nur so zu strotzen scheint, die immer besser ausgebildet werden und denen die Welt zu Füssen liegt, da sie aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung überall arbeiten können, diesen Wandel antreiben. Wenn man sich aber anschaut, welche Unternehmen in die «schöne neue Arbeitswelt» eintreten, sich an neuen Organisationsformen probieren und welche Unternehmer oder Manager dahinterstehen, wird schnell deutlich, dass es eben auch die Mid-Ager sind, die sich auf die Suche nach neuen Formen von Arbeit machen und das vor allem mit anderen Formen von Organisationsdesigns umsetzen wollen. Bei der

Umstellung von hierarchischen Matrixorganisationen zu flachen Netzwerkorganisationen hält sich ein Gerücht konstant: Es werden die Chefs und Führungskräfte abgeschafft. Und dann kommt es logischerweise zu der Schlussfolgerung: Das endet doch dann im Chaos. Mit diesem Gerücht gilt es aufzuräumen.

Kreise statt Pyramiden

Eine neue Organisationsform, die sich international verbreitet, ist Holacracy, oder zu Deutsch Holakratie. Holakratie verteilt als Ordnungssystem die Macht auf Kreise. Kreise organisieren die Arbeit, die in einer Organisation zu verrichten ist. Holacracy eignet sich u.a. für Organisationen, die sinnstiftend arbeiten wollen, denn der Sinn und Zweck jedes Kreises leitet das Arbeiten an und kann von den Mitgliedern der Organisation stets optimiert und an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Mitarbeitende arbeiten somit nicht nur in der Organisation, sondern auch an der Organisation. Ivo Bättig (Partner bei der Firma Unic, welche seit mehr als zwei Jahren die Regeln der Holakratie nutzt) erläutert: «Die Idee ist, die Organisationstruktur laufend und in kleinen Schritten zu adaptieren – mit dem Ziel, sich als Organisation gegenüber dem Markt und dem Kunden stets optimal aufzustellen. Da das Umfeld sich schnell ändert und die Voraussehbarkeit schwieriger geworden ist, braucht es dazu einen klaren, einfachen und schnellen Prozess.» Es handelt sich dabei um eine Form der Selbstorganisation, in der jeder «gesehen» wird und seinen Beitrag leisten kann. Dies wird vor allem verwirklicht durch Meetingstrukturen, die klar vorgeben, wie und in welchem Modus Entscheidungen getroffen werden. Ivo Bättig dazu: «Durch die Nutzung von Konsententscheidungen wird die Entscheidungsfindung viel effizienter. Denn es geht nicht mehr darum, die Zustimmung aller zu bekommen (das wäre der Konsens), sondern zu verstehen, ob es Widerstände für gemachte Vorschläge gibt. Also quasi eine umgekehrte Beweislast, denn es reicht nicht mehr, einen Vorschlag durch ein Gegenargument für ungültig zu erklären, sondern aufzuzeigen, dass er einen Schaden verursacht.»

Es liegt in der Verantwortlichkeit jedes Einzelnen, Veränderungsbedarf wahrzunehmen und zu kommunizieren. Damit wird dem Einzelnen Selbstführung abverlangt und zugemutet. Und diese Anforderung ist laut Bättig zu Beginn einer Transformation in eine Selbstorganisation sehr anspruchsvoll. Selbstführung wird definiert als «selbstbeeinflussender Prozess zur Steigerung der persönlichen Effektivität» (Neck und Manz, 2010, S. 4). Die persönliche Effektivität hängt aber auch davon ab, worin der Einzelne seine eigene Funktion sieht. Es gibt Menschen, die haben eine Führungsmotivation, und es ist auch unbestreitbar, dass jede Form von Organisation, in der viele Menschen zusammenkommen, Führung braucht. Es kann jedoch hinterfragt werden, welche Art von Führung auch wirklich relevant ist und einen Mehrwert bietet.



Richtige Führung ist situationsabhängig

Die Arbeitswelt war lange auf einem tayloristischen System aufgebaut, und aus diesem Verständnis besteht immer noch der Glaube, dass es einen «one best way» gibt, den ein Manager vorgibt und der die Zusammenarbeit leitet. Die extrem detaillierte und fixierte Aufgabenteilung, die auch beinhaltet, dass Leistungsort und -zeitpunkt bestimmt werden, führt zu einer personifizierten hierarchischen Führung mit einem engen Spielraum für die Mitarbeitenden. Führungspersonen in einem solchen System managen Mitarbeitende als Humankapital-Ressourcen und sind vor allem für Entscheidungen zuständig, die dann top-down kommuniziert werden.

In einer immer komplexer werdenden Welt, in der man sich von einer Produktions- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft weiterentwickelt hat, ist diese Art der Mitarbeiterführung kaum mehr anwendbar. Mitarbeitende müssen

in die Lage versetzt werden, eigenständig schnelle Entscheidungen zu treffen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Vor allem, wenn sie in einer Gruppe agieren, braucht es dafür häufig neben Selbstführung auch noch einzelne Personen, die in der Gruppe eine Führungsrolle übernehmen. Diese müssen aber nicht formal festgeschrieben sein, sondern können sich je nach Situation ergeben (situative Führung).

In der Berufspraxis hat sich laut Ivo Bättig gezeigt, dass sehr wohl Mitarbeitende ohne vorherige Führungsrolle selbstständig Führungsarbeit übernehmen, wenn es die Situation erfordert. Auf der anderen Seite gibt es auch ehemalige Führungskräfte, welche sich in der Fachrolle durchaus wohler fühlen, nachdem sie ihre vorher definierte Führungsfunktion abgegeben haben. Das Schöne ist, dass man sich nicht mehr explizit für das eine oder andere entscheiden muss. Je nach Übernahme von Rollen sind andere Oualitäten oder eben ein Mix davon gefragt.

Routinen geben Sicherheit und Orientierung

Ein System, das sich kontinuierlich selbst erneuert und anpasst, braucht Identifikationsmöglichkeiten, die einen Rahmen schaffen. Das können z.B. in der Holakratie die Meetings sein, die stets den gleichen Prinzipien folgen und damit Routinen bilden, die Sicherheit geben. Organisationen bilden stets eigene Routinen aus, welche als Leitplanken für das Miteinander genutzt werden. Routinen festigen sich durch einen immer wiederkehrenden Prozess, der sich durch das Entwickeln von Plänen, die in Aktionen übersetzt werden und zu Ergebnissen führen, gestaltet. Am Ende dieses Prozesses steht die Entwicklung von Idealen, die sich wieder in die Neugestaltung von Plänen einbinden lassen (Feldman, 2000). Vor allem positive Ereignisse tragen dazu bei, dass Ideale sich entwickeln und das zukünftige Handeln leiten. Wenn Prozesse neu erlernt werden müssen, sind noch keine Erkenntnisse und vor allem zu Beginn des Prozesses eben auch noch





- > Für 20 bis 4000 Personen
- > 7 Seminarräume
- > 1 Arena
- > 500 Parkplätze





Patronat: Kanton Aargau. Mit Unterstützung der W. Schmid Projekte AG









Das Fachmagazin für Personalprofis!

personalschweiz – kompetent, fokussiert, praxisorientiert

Profitieren Sie von Know-how und Erfahrungsschatz kompetenter HR-Experten sowie von topaktueller HR-Best-Practice.



Mit diesen Inhalten:

JETZT ABONNIEREN!

- Top-Interviews mit bekannten Opinion Leaders
- Arbeitsrechtliche Fallbeispiele
- Aktuelle Beiträge zu Lohn und Sozialversicherungen
- Wertvolle Tipps zu Karriere und Mitarbeiterführung
- Erfolgsrezepte, Fallbeispiele und Best Practice für Ihre operative Personalarbeit
- Innovative HRM-Strategien

personalschweiz plus Toolbox!

10 Ausgaben personalSCHWEIZ plus:

- Online-Archiv mit sämtlichen Ausgaben als PDF
- Praktische Stichwortsuche
- Über 150 HR-Tools und Mustervorlagen

Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG Leserservice Hermetschloostrasse 77 8048 Zürich

- 10 Ausgaben für CHF 98.-*
 Jahresabonnement
 - Janresabonnement
- 5 Ausgaben für CHF 59.-*
 Schnupperabonnement
 - 10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 148.-*
 Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 150 Tools)



Firma	Funktion	
Vorname	Name	
Strasse, Nr.	PLZ, Ort	
Datum/Unterschrift		* zzgl. MWST und Porto

keine Routinen vorhanden. Besonders holakratische Meetingprozesse können zu Beginn als hoch formalisiert und starr wahrgenommen werden. Nach Ivo Bättig sind diese aber, wenn man sie erlernt und verinnerlicht hat, «klar» und führen eben zu mehr Ideenumsetzung und schnellen Entscheidungen. Durch das Erlernen der neuen Prozesse und Routinen können Sicherheit und Stabilität entstehen, die sich Organisationsmitglieder zu einem gewissen Grad wünschen.

Das Gefühl von Sicherheit und Stabilität entwickeln Personen aber auch in Teams durch Kollaboration und Personen, die Führung übernehmen. Auch in flachen Organisationsformen können weiterhin Personen mit Identifikationspotenzial in eine Führungsfunktion gehen, die für ihre Ideen einstehen, diese nach vorne bringen und sich andere Personen suchen, die sie dabei unterstützen. Diese Personen brauchen Eigenschaften, die sich vor allem dem Konzept der «transformationalen Führung» entlehnen. Führungspersonen müssen begeistern können und Vertrauen in die Fähigkeiten und Fertigkeiten von anderen Mitarbeitenden haben. Die Aufgabe an sich ist der Fokus der Mitarbeiterführung und -inspiration, im Gegensatz zu extrinsischen Anreizen. Es stehen vor allem ideelle Ziele im Vordergrund, was nicht bedeuten soll. dass es nicht auch Personen mit einem transformationalen Führungsstil darum geht, den Erfolg und die Performance der Organisation zu steigern. Die Rolle der Führungsperson ist die eines Lehrers oder Coaches, der andere darin stärkt, die eigenen Potenziale zu nutzen. Diese Funktionen unterstützen Mitarbeitende dabei, ihre eigene Selbstführung zu erlernen und zu leben. Auch Führungsstile wie der dienende oder der empowernde, die bisher in der Praxis häufig belächelt und als eine Konstruktion der Wissenschaft angesehen wurden, werden in dieser Art von Organisationsform relevant und können ihren Platz finden.

Es braucht Vorbilder, keine Befehlsgeber

Das holakratische System und andere Formen der Selbstorganisation bieten also sehr viel Raum für Führung und durch systematische Prozesse auch wenig Raum



Auch in Teams, die nach Prinzipien der Selbstorganisation funktionieren, braucht es Menschen, die als Führungspersonen vorangehen.

für Chaos. Laut Ivo Bättig braucht es in der Selbstorganisation sogar sehr wohl Menschen, welche Führungsarbeit übernehmen, und zwar grundsätzlich jeder für sich, aber eben auch für andere. Es braucht erfahrene, kompetente und motivierte «Frontrunner», welche andere begeistern können und neue Ideen oder Initiativen ein- und vorwärtsbringen. Diese sind in der Selbstorganisation seiner Meinung nach noch wichtiger als in der «klassisch hierarchischen Organisation». Es sind Personen, an denen sich Mitarbeitende orientieren, ohne Befehlsgeber zu sein, sondern mit einer natürlichen Autorität, gegeben durch die Art und Weise ihrer Arbeit und ihrer Zusammenarbeit. Was hingegen kaum mehr gebraucht wird, sind Mitarbeitende, die andere Mitarbeitende managen oder die in ihrer Funktion über andere Menschen gestellt werden

Führungskräfte sind also bei Weitem nicht ausgestorben und auch nicht vom Aussterben bedroht. Vielmehr müssen sie sich neu erfinden. Musterbrüche sind in einer dynamischen Welt notwendig, um den neuen Herausforderungen zu begegnen, und das geht auch damit einher, dass Vorstellungen verändert, neue

Verhaltensweisen erlernt und Fehler gemacht werden müssen. Dieses «Entlernen» alter und Lernen neuer Verhaltensweisen braucht Zeit, und diese Zeit muss man als transformierende Organisation den Führungskräften auch zugestehen. Wenn sich eine Organisation gemeinsam auf eine solche Reise begibt, werden Fehler aber auch leichter verziehen und gemeinsam wieder ausgeglichen, und dadurch können bisher ungenutzte Potenziale freigesetzt werden.



Dr. Sabrina Schell ist Wissenschaftlerin an der Universität Bern. Am Institut für Organisation und Personal forscht sie unter anderem zu neuen Organisationsformen, (Organisations-) Identität und Führung.



Ivo Bättig ist Partner von Unic und war vor der Einführung von Holacracy Mitglied der Geschäftsleitung. In seiner Rolle als Chief Strategy Officer hat er die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstra-

tegie inkl. des neuen Organisationssystems verantwortet. Heute ist er als Referent zu Themen der neuen Arbeitswelt unterwegs und begleitet andere Organisationen bei der Transformation in moderne Organisationsmodelle.