

Vom „Vorarbeiter“ zum Beziehungsgestalter

FÜHRUNG IM WANDEL. Führung entsteht in der sozialen Interaktion durch Beziehung und einem Austausch von Ideen, Meinungen und Bedürfnissen. Dies war in der Urzeit so und wird auch in der Zukunft so bleiben. Das heißt im Klartext: Das wirkliche Recht auf Führung musste man sich schon immer verdienen.

Auch Könige wurden, wenn sie dieses Prinzip von Führung nicht verstanden hatten, vom Volk nur geduldet. Nach dem Grundsatz: „Du kannst befehlen in die Kirche zu gehen, du kannst aber nicht befehlen zu beten!“ wurden diese Regenten vielleicht vom Volk erduldet – in dem Sinne, wie wir Führung verstehen, konnten sie jedoch auch schon in der Vergangenheit nicht führen.

Es gab aber eine Zeit, in der die Menschheit dieses Prinzip von Führung noch nicht so herleitete, eine Zeit, in der Führung durch Unterdrückung gelebt wurde. Bevor wir uns also mit der „Führung im Wandel und Führung im 21. Jahrhundert“ beschäftigen, ergibt es einen Sinn, einen Blick in die Geschichte der Führung zu

wagen. Ich lehne mich dabei an die historischen Betrachtungen von Ferderic Laloux (2015) an, verpacke dies aber bewusst in die Metapher: „Die Geschichte der Könige“ – da ich es in diesem Bild eindringlicher und klarer finde.

In der Urzeit und beim Militär: der starke König

Die Geschichte von Führung beginnt in der Urzeit, und da können wir sicher davon ausgehen, dass Führung sehr oft durch Gewalt und Stärke erarbeitet wurde. Gewalt bestimmte auch die Interaktion und auch da können wir schon vermuten, dass Führungskräfte, die nur auf Gewalt gesetzt hatten, sicher schnell

ler wieder durch Wettbewerb und Gegen Gewalt vom Königsthron gestürzt wurden, während die, die zusätzlich auf die Attribute (Kommunikation, Fürsorge et cetera) setzten, sich länger an der Machtposition hielten.

Das Prinzip der Gewaltorganisation können wir heute noch bei den Gorillas beobachten. Sie pflegen das Prinzip des starken Königs, der das alleinige Sagen hat. Wenn es im Wald brennt und ein Gorilla den Brand entdeckt hat, macht er zunächst Meldung an den „Chef“. Erst wenn der ranghöchste Gorilla zum sofortigen Aufbruch ruft, kann die Gruppe die Flucht auch ergreifen. So konnte man feststellen, dass Gorillas viel häufiger einem Buschbrand zum Opfer fallen, als zum Beispiel Schimpansen. Diese haben das Prinzip: „Wer Gefahr wittert, darf führen!“ So bleiben die Schimpansen flexibel und letztendlich eher am Leben.

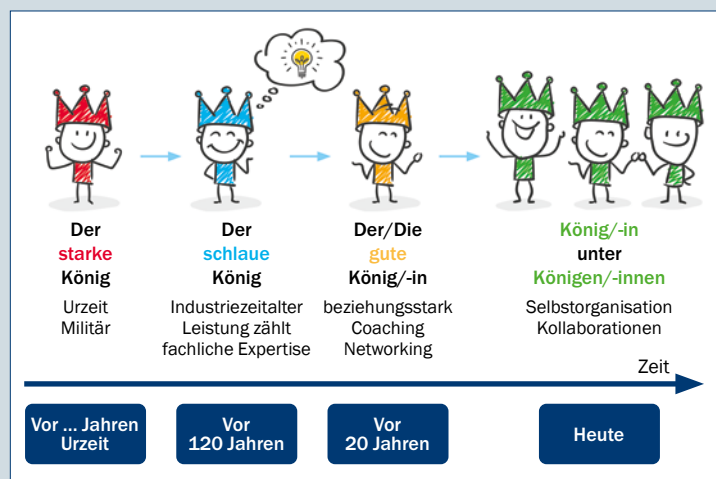
Die Führungsattribute des starken Königs sind Entscheidungsstärke, Konsequenz und Durchsetzungskraft. Sind sie in der heutigen Zeit nicht mehr modern? Ich komme darauf zurück.

Im Industriezeitalter: der kluge König

In den Zeiten der Dampfmaschine etablierte sich mehr und mehr der Gedanke, dass eine Führungskraft in erster Linie ein Fachexperte sein sollte. Der beste Mitarbeiter wurde zur Führungskraft entwickelt. In einer Welt der überschaubaren Prozesse ging es darum, Menschen zu Führungskräften zu machen, die ihre Erkenntnisse multiplizieren konnten und die gute Leistung fachkundig kontrollie-

Die Geschichte der Königinnen und Könige

Führung. Ein Blick in die Geschichte der Führung, verpackt als Metapher, angelehnt an die historischen Betrachtungen von Ferderic Laloux (2015).



Quelle: Von der Hierarchie zur Heterarchie, ifsm 2021



ren sollten. Aus dieser Zeit stammt der Titel: „Vorarbeiter“. „Der kluge König“ ist also eine fachliche Führungskraft, die

- anlernt, kontrolliert und
- Rücksprachen beantworten kann.

Die Führungskraft kann Entscheidungen fällen und in der Regel weiterdenken als alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einflussbereich. Sie wird geachtet aufgrund ihres Fachwissens und des Überblicks. Kurzum: Die Führung definiert sich aus der Klugheit oder aus dem Erfolg heraus. Die Akzeptanz dieser Führungskraft schwindet, wenn die fachliche Expertise fehlen sollte.

Die mentalen Modelle, die für diese Art von Führung spricht, finden wir noch heute in vielen Organisationen vor. Man kann sogar davon ausgehen, dass die meisten Führungskräfte, die heute in Organisationen ihre Arbeit leisten, zu einem großen Teil aufgrund ihrer Leistung und fachlichen Expertise Karriere gemacht haben. Sie haben gelernt in Lösungen zu denken. Kommt ein Problem auf ihre Abteilung zu, haben sie als Führungskraft den Anspruch, dieses Problem zu lösen und die Aufgaben, die damit verbunden sind, zu delegieren.

Warum macht dieses Denken, den Leis-

tungsstärksten zur Führungskraft zu machen, wenig Sinn? Gerade in Zeiten des steigenden Fachkräftemangels scheint es zum Teil absurd, die „Schlausten“ zu Führungskräften zu machen, da diese ja dann an der Basis fehlen. Deshalb arbeiten auch viele Führungskräfte noch zu einem großen Teil bei der operativen Arbeit mit und übernehmen die Führungsrolle als eine Art „Nebenjob“.

Ein Teufelskreis für Führungskräfte

Provokant gefragt: Wäre es nicht sinnvoller, die nicht so leistungsfähigen Mitarbeiter zu Führungskräften zu machen, da diese am wenigsten an der Basis fehlen würden?

Viele Führungskräfte, die aufgrund von Fachwissen und Expertise Karriere gemacht haben, wundern sich heute, dass ihnen in Führungstrainings suggeriert wird, dass ihre Expertise in vielen Situationen sogar hinderlich oder wenig motivationsfördernd ist. Sie sollen nicht mehr Aufgaben delegieren, sondern Verantwortung. Sie sollen das Team nach Lösungen suchen lassen und nicht selbst die Lösung vorgeben.

Zurecht denken sich natürlich viele Führungskräfte dabei: „Wieso, ich kann, und vor allem ich will, es doch selbst lösen?“ Ein Teufelskreis entsteht, denn die so oft geforderten modernen Führungsaktivitäten, die von ihm, dem „klugen König“ erwartet werden, mag er gar nicht ausfüllen:

- Er löst fachliche Probleme lieber selbst und direkt.
- Seine fachliche Mitarbeit hindert ihn, seine Führungsrolle auszufüllen beziehungsweise liefert wiederum ein Alibi für unterlassene Führung.

Wichtig ist, der fachliche König hat also heute in vielen Organisationen noch nicht ausgedient und es gibt Kontexte, da wird das Paradigma des klugen Königs noch weiter seine Berechtigung haben.

Vor 20 Jahren: die gute Königin/der gute König

In den frühen 1970er Jahren hatten viele Organisationen die Erkenntnis, Führung in Organisationen bräuchte neben der fachlichen Expertise mehr und mehr auch eine beziehungsorientierte Komponente. Der Trend „Gruppendynamik“ hielt Einzug in die Chefetagen. Führungskräfte →

→ sollten Synergien in Teams fördern und damit den Output steigern. In den Folgejahren setzten sich Trends durch, die die Führungskraft als

- ersten Personalentwickler sahen oder
- gar als Coach, der den Mitarbeitern Hilfe zur Selbsthilfe gibt.

Spätestens mit Anbruch des neuen Jahrtausends ist die Erkenntnis in den meisten Unternehmen gewachsen, dass die Führungskraft nicht nur ein Beziehungsgestalter zu den Mitarbeitern sein sollte, sondern auch ein sehr guter Netzwerker im gesamten Unternehmen. Networking wird als überlebenswichtig angesehen, da auch das „Führen zur Seite“ immer stärker von mittleren und oberen Führungskräften gefordert wird.

Mehr und mehr setzte sich seit den späten 1970er Jahren in vielen Unternehmen auch die Denkweise durch, dass man auch von „Königinnen“ sprechen sollte – Frauen kommen zunehmend in Führungspositionen – zunächst nur auf der Teamleiterebene, aber mit Anbruch der Jahrtausendwende auch immer mehr in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen.

Der gute König fördert die Kooperation im Team

So richten sich die meisten unternehmensinternen Auswahlverfahren für Führungskräfte viel weniger seit dieser Zeit an der fachlichen Qualifikation aus, sondern vielmehr an den Softskills und an den Fähigkeiten, sich zu vernetzen.

Fazit: Die „Schlaunen“ im Unternehmen sollen also eine Karriere in der Expertenlaufbahn wählen, die „Beziehungsstarken“ können führen. Der/die gute König/-in hat gelernt Wertschätzung zu zeigen und Kooperation im Team zu fördern. Er oder sie will nicht mitarbeiten und konzentriert sich ganz auf Führung. Er oder sie kann vernetzt denken und kommuniziert auch im Team der Führungskräfte kooperativ.

Die Frage ist: „Lässt sich Coaching mit der gleichzeitigen Verantwortung, ‚ein König zu sein‘, verbinden?“ Das wird oft als unauflöslicher Widerspruch empfunden und einfach von den Unternehmen in Kauf genommen. Sprich, dieser Widerspruch führt zu Irritationen bei den Mitarbeitenden und führt dazu, dass die

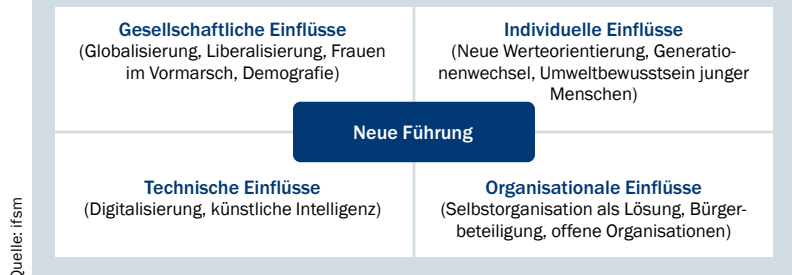
Rolle des Coachs häufig nicht wirklich gelebt werden kann. Die „Führungskraft als Coach“ scheint also situativ eine wichtige Führungsform zu sein – in der Geschichte der Führung ist es aber auch eine Übergangslösung zur heutigen Zeit.

Und heute: König/-in unter Königen/-innen

Das Patriarchat in Unternehmen endet – diese Erkenntnis ist unumstößlich und führt zu der Klarheit, dass es in Systemen weiterhin Führung geben wird, denn auch selbstgesteuerte Systeme brauchen Führung, die Frage ist nur: Wer führt? Mit dem Führungsverständnis „König/-in

Auf Führungsebene einwirkende Faktoren

Neue Führung. Heutige Führungskräfte sehen sich zunächst einmal verschiedenen Trends mehr oder weniger ausgeliefert, die sie zum Handeln zwingen. Wir unterscheiden hierbei vier Einflussfaktoren.



Die neue Führungshaltung

Die Balance. Viele Führungskräfte spüren die Sogwirkungen von zwei Seiten, der traditionellen und der neuen Welt. Für sie geht es darum, eine Balance zwischen den unten stehenden Aspekten zu finden.

Sog aus der traditionellen Welt	Sog aus der neuen Welt
Verwaltungsgrundgedanke	Emanzipation und Befreiung der Mitarbeiter
Wettbewerb und Anreizsysteme	Kollaboration und Teamarbeit
Eigenverantwortung	Gemeinsame Verantwortung
Wissensexperten aufbauen und nutzen	Wissen teilen und dokumentieren
Delegation von Aufgaben	Delegation von Verantwortung
Eher Hierarchie	Eher Heterarchie

unter Königen/innen“ ist nicht gemeint, dass in der reinen Selbstorganisation das Seelenheil für alle Organisationen liegt. Wir treffen in der neuen Welt auf eine Vielzahl an neuen Führungsrollen im Unternehmen, die jedoch alle einen gemeinsamen Nenner haben:

- Führen auf Augenhöhe und
 - Förderung von Kollaboration in Teams.
- Warum ist das so? Heutige Führungskräfte sehen sich zunächst einmal verschiedenen Trends mehr oder weniger ausgeliefert, die sie zum Handeln zwingen. Wir unterscheiden hierbei vier maßgebliche Einflussfaktoren, wie in der Grafik oben dargestellt. In fast allen Unternehmen wirken diese

vier Faktoren mehr oder weniger gleichzeitig auf die Führungsebene ein. Die Auswirkungen erschweren in traditionellen Unternehmen das Recruiting und die Mitarbeiterbindung. Es ist jedoch auch hier nicht so einfach, die Führung neu auszurichten, da häufig die vorhandenen Mitarbeiter beziehungsweise die „alten Kunden“ ein Verharren in der alten tradierten Führungswelt einfordern.

Die neue Führungshaltung muss also zunächst lernen, mit den daraus entstehenden Widersprüchen umzugehen. Es geht darum, eine Balance zwischen den in der nebenstehenden Grafik dargestellten Aspekten zu finden. Viele Führungskräfte spüren die Sogwirkungen von beiden Seiten. Dies gilt vielleicht weniger für Start-up-Unternehmen mit einer sehr jungen Mitarbeiterschaft, die bereits das Unternehmen in einer Art Heterarchie aufbauen können, aber umso mehr für ein traditionelles Unternehmen, wie zum Beispiel eine Bank oder eine Verwaltung.

Die Umstiegswege zur neuen Führung

Wir können die geschilderte Geschichte als Entwicklungsweg sehen. In vielen Unternehmen reift aber auch die Erkenntnis, dass aus dem Modell der vier Könige ein situatives Führungsmodell entstehen kann. Das heißt, keines der vier Königsmodelle ist der alleinige „Königsweg“, vielmehr macht in der Praxis für gute Führung der Mix aus.

Die Grundlage effektiver Führung ist eine geklärte und gute Beziehung zu den Mitarbeitenden. Dieser Grundsatz gilt für alle „Königsmodelle“ – auch in der Welt des roten, starken Königs war es für den Machterhalt wichtig, eine gute Beziehung zu den „Untertanen“ zu haben. Wenn wir des Weiteren wegwollen von dem Modell der Untertanen, ist eine weitere Grundlage das Führen auf Augenhöhe. Dies macht aber nicht den starken König unnötig. Auch auf dem Fußballplatz braucht es einen Schiedsrichter, der manchmal konsequent ist und in schwierigen Situationen eingreift. Der Unterschied zwischen schlechten und guten Schiedsrichtern ist jedoch die Beziehung zu den Spielern und die Begegnung auf Augenhöhe. Wenn diese Grundlage zu den Mitarbei-

tenden gegeben ist, kann eine Erwartungskklärung mit den Mitarbeitenden sehr sinnvoll sein, die folgende drei Perspektiven offenlegt:

1. Meine innere Führungskompetenz

Wir alle tragen in uns einen der König oder eine Königinnen, der besonders stark wirken möchte. Dies kommt zum einen aus unserer Lebensgeschichte, unseren Karrierewegen und vielem mehr. Wir können zu der Frage: „In welcher Königsform führe ich am liebsten?“ ein Selbstbild erarbeiten und auch Feedback einfordern. Der eine ist gern die Fachfrau/-mann und löst gerne Probleme, der andere mag lieber Entscheiden und ist „charismatisch“ und wieder ein anderer liebt es, das Team zu moderieren. Aus dem Feedback der Mitarbeitenden kann ich dann lernen, inwieweit ich andere „Königstugenden“ mehr oder weniger anwenden sollte. Aber Vorsicht: Dies führt uns schon zur zweiten Perspektive.

2. Die Erwartungen des Umfelds

Mein Führungsumfeld hat Erwartungen an mich als Führungskraft und dies kann bestenfalls mit meinem inneren „König“ übereinstimmen, kann diesem aber auch widersprechen. Vielleicht wünschen sich die Mitarbeitenden aufgrund der vorherigen Führungskraft eine fachliche Führung, oder der Chef sagt: „Bei diesem Team müssen Sie glaube ich einmal durchgreifen ...“ Wichtig ist, diese Per-

spektiven zu kennen und auch die Hintergründe und Erwartungen zu spiegeln. Wichtig ist aber auch, dass es fahrlässig wäre, diesen Erwartungen einfach Folge zu leisten. Denn eine dritte Perspektive ist ebenfalls sehr wesentlich, um zu entscheiden, welcher „Führungsmix“ sinnvoll ist.

3. Der Kontext

Die Frage ist: Welcher Mix an „Königen“ ist eigentlich erforderlich aufgrund des äußeren Kontextes? Sollte das Team insgesamt die Verantwortung übernehmen, damit alle miteinander in Kollaboration die beste Lösung erarbeiten? Oder ist der Kontext so, dass schnelles Handeln erforderlich ist und eine Entscheidung gefordert wird? Diese Frage ist letztlich in der Entscheidungsfindung, wie geführt werden sollte, eine sehr wichtige Frage. Sie fragen, warum das so ist?

Warum die drei Perspektiven der Führung so wichtig sind

Angenommen ich übernehme ein Vertriebsteam, das seit Jahren sehr erfolgreich im Stil eines „blauen, schlaunen Königs“ geführt wurde. Dann ist es wahrscheinlich, dass dieses Team auch von mir diese Art von Führung erwartet. Nehmen wir aber gleichzeitig an, dass ich von außerhalb komme und die Firma in den nächsten Jahren neue Wege einschlagen muss, wobei dies sich auch auf den Vertrieb auswirkt. Um Lösungen für neue Vertriebswege und Produktideen zu finden, braucht es eine hohe Expertise des Kunden. Das bedeutet, der Kontext „schreit“ quasi nach einer Führung „König/innen unter König/innen“ und wenn ich dann gleichzeitig ein charismatischer Führer bin, der bislang eher im Patriarchat geführt hat, dann muss ich mich gegen meine innere und gegen die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden stellen. Ich müsste im Sinne des Kontextes das Team ermutigen, sich auf den Weg zum Führungsmodell „Selbstorganisation und Kollaboration“ aufzumachen. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, über die Erwartungen und die drei Perspektiven von Führung zu sprechen. Nur so kann letztlich ein Mix an guter Führung gelingen.

Klaus Kissel ●



AUTOR

Klaus Kissel

ist einer von drei Geschäftsführern des Instituts für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG ifsm, Hör-Grenzhausen bei Koblenz. Der systemische Coach sowie Personal- und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor der Bücher „Prinzip der minimalen Führung“ und „Organisationen in Resonanz“ (Windmühle-Verlag).

Adresse:

www.ifsm-online.com