

Führung in Aktion

Sprechen wir über Führung, sollten wir zu Kooperationen nicht schweigen. Für die Zukunft der Digitalisierung sind jene Unternehmen gut aufgestellt, die auf Prinzipien der Selbstorganisation setzen und mit möglichst einfachen Regeln Beweglichkeit erzeugen. Smart vernetzte Führungssysteme sind die strategische Stossrichtung.

Von Christoph Clases



BILD: ISTOCK

Mindestens drei Botschaften finden sich in meinem ersten Beitrag zum Thema Agilität in Führung und Zusammenarbeit in der April-Ausgabe der «Schweizer Versicherung»:

① Komplizierte, hierarchische Formen des Organisierens von Arbeit mit oftmals nur schwer nachvollziehbaren Matrixstrukturen behindern agiles Arbeiten und Entscheiden.

② Agilität zeigt sich in der Beweglichkeit eines Führungssystems, das es möglich macht, dass Menschen Entscheidungen zeitnah herbeiführen können, um im Sinne des Unternehmens auf wechselnde Anforderungen am Markt situativ angemessen reagieren zu können.

③ Zukünftige Führungssysteme müssen sowohl Anforderungen an Beweglichkeit als auch Stabilitäts-erwartungen bedienen, um einerseits Systemvertrauen und andererseits die Bereitschaft zur Verantwortungs-übernahme bei jeder und jedem einzelnen Mitarbeitenden zu erzeugen.

Im Folgenden werde ich einen Drei-Schritt vollziehen – Kooperation, Selbstorganisation, Vernetzung –, um in diesen Hinsichten die arbeits- und organisationspsychologischen Zutaten agiler Führungssysteme zu benennen.

Ohne Follower keine Führung

Wenn wir über Führung sprechen, sollten wir zu Kooperationen nicht schweigen. Es gehört zu den wohl beharrlichsten Missverständnissen der Praxis, Führung auf das Führungsverhalten von Führungspersonen zu reduzieren. Suchen Sie bitte einmal Führung ohne Geführte! Ohne Follower keine Führung. Führung ist somit immer und zutiefst eine Form der Interaktion. Genauer: eine bestimmte Form der Kooperation. Und da diese Führungskooperation in der Regel durch eine machtbezogene Asymmetrie gekennzeichnet ist, braucht es gemeinsame Ziele, ein gemeinsames Verständnis über die Arbeitsteilung sowie eine gute Kommunikation, damit Aufgaben angemessen erledigt werden können. Kooperation braucht es gar in immer stärker zunehmendem Masse, da Führungskräfte in einer digitalisierten Wissensgesellschaft vollkommen überfordert wären, selbst all das Know-how zu halten, das es für gute Entscheidungen braucht.

Allerdings ist der «Great Man Mythos» der Führung – d.h. der implizite Glaube an die omnipotente Führungskraft, die letztendlich für alles verantwortlich ist – nur schwer auszurotten. Strukturell wird dieser Glaube durch die Arbeitsteilung in hierarchischen Systemen; psychologisch erklärt sich das Phänomen mit einer ungünstigen Kollusion, also einem unbewusst abgestimmten Verhalten zwischen Führungskraft und Follower: Führungskräfte können sich durch Stellung und Status legitimieren (was für den Selbstwert enorm hilfreich sein kann), während Follower im gleichen Moment einen sinkenden Druck auf ihren Anteil an der Verantwortung erleben (was entlastend sein kann): Am Ende des Tages trägt ja dann doch die Führungskraft die Bürde. Doch wer ein derartiges Game mit der Frage der Verantwortungsübernahme in Unternehmen spielt – und das ist eher die Regel –, der geht führungstechnisch enorme Risiken ein: Am Ende will es dann eben doch keiner gewesen sein. Das nennen wir Psychologen pluralistische Ignoranz; im Alltag reden wir von Verantwortungsdiffusion. Die grossen Industrieskandale, die zu meist aus offensichtlich fehlender Compliance mit einfachsten Grundsätzen von Good Management Practices resultieren, haben genau hier eine ihrer psychologischen Quellen: Kooperationen scheitern.

Damit Aufgaben innerhalb von Teams angemessen erledigt werden können, braucht es gemeinsame Ziele und eine gute Kommunikation.

Kein Einzelsport

Werfen wir einen kurzen Blick auf die Personalentwicklungslandschaft zum Thema Führung, so scheint hier die Sonne allzu oft auf nichts Neues: Führung wird als Einzelsport vermittelt. Davon zeugen nicht zuletzt die Kuriositäten aus dem Outdoor-Kabinett: Das mutige Sich-Fallenlassen im Bungee-Seil, das Herumkriechen in staubigen Tunneln mit verbundenen Augen, das Anschreien von Wänden oder dem eigenen Spiegelbild etc. Welche Albernheiten Führungskräften im Rahmen von «Führungsentwicklungen» auch immer zugemutet werden: Es sollte offenbar immer auch Entertainment sein. Nur leider ist es so, dass groteske Erlebnisse allein keine unternehmerischen Ergebnisse zeitigen. Während das Denken in Effizienzkategorien im Alltag unserer Unternehmen sinnvollerweise sehr präsent ist, scheint es im Kontext der Führungsentwicklung möglich zu sein, Massnahmen zu finanzieren, für deren Wirkung tatsächlich jegliche Evidenz fehlt.



Führung ist keine Einbahnstrasse, sondern stellt im Kern eine kooperative Konstellation dar.

Was es demgegenüber braucht, ist eine grundsätzliche Distanzierung von der Sicht auf Führung als Einbahnstrasse und eine bewusste Zuwendung zu dem Prinzip, dass Führung im Kern eine kooperative Konstellation darstellt. Nur so gelingt es, für alle beteiligten Akteure einen Rahmen zu schaffen, der eine hun-

dertprozentige Übernahme von Verantwortung fordert (für die jeweilige Rolle). Ohne diese grundsätzliche Einsicht – sowie das Ziehen entsprechender Konsequenzen – können wir die Entwicklung und Gestaltung agiler Führungssysteme in einer digitalisierten Welt gleich wieder einmotten.

Rekursive Spielregeln

Kommen wir zur Selbstorganisation, deren Organisation nur vermeintlich ein Paradoxon darstellt. Das Selbst in der Selbst-Organisation meint nicht Einzelne, sondern das wiederum kooperative Gefüge von Personen, Teams und Gruppen, zwischen denen auf Basis möglichst einfacher Spielregeln Ordnung entsteht. Eine Ordnung allerdings, die sich an situativen Gegebenheiten orientiert und nicht an planerischen Vorwegnahmen zentraler Dirigenten, die in einer digitalen Welt zunehmend «daneben» liegen werden.

Ordnung aus Selbstorganisation entsteht durch Spielregeln, die zum einen einfach sind und zum anderen >

ANZEIGE

HFVESA
Höhere Fachschule Versicherung
Leser: spezialisiert, versichert

person+insurance

Die Schule für Versicherungstalente
Diplomierte Versicherungsgewerkschafterinnen und Versicherungsgewerkschafter sind hochqualifiziert und dank ihrer breiten fachlichen und betriebswirtschaftlichen Basis für eine Vielzahl spannender Funktionen im Berufsfeld Versicherung und verwandten Gebieten befähigt.

HFVESA
Eine Kooperationspartnerin des VSW und AKAAD Business

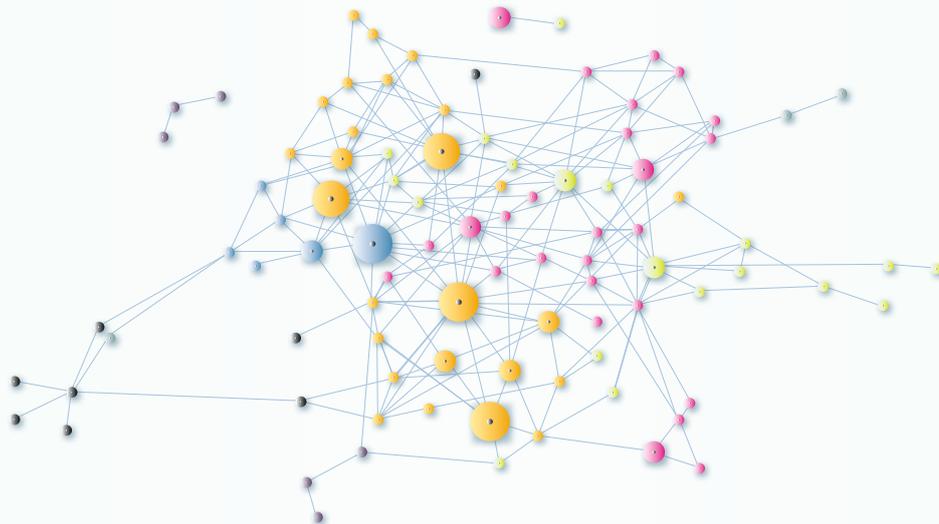
Terminplan:
Bern: 14. Mai 2018, 16.30 Uhr
Lausanne: 14. Mai 2018, 17 Uhr
Zürich: 16. Mai 2018, 16.30 Uhr
Lausanne: 14. Juni 2018, 17 Uhr
Lausanne: 2. Juli 2018, 17 Uhr

Detaillierte Informationen unter www.insures.ch oder 044 307 33 55

GORE TEX FÜHRUNG NACH REKURSIVEN REGELN

W. L. Gore & Associates sind mit ihrer sogenannten «latticework organization» seit über 60 Jahren erfolgreich am Markt. Es wird dort die Annahme vertreten, dass die Associates – so werden dort die Mitarbeitenden genannt – am besten arbeiten, wenn ihre Aufgaben nicht fein säuberlich in einem Pflichtenheft aufgelistet sind. Das vom Unternehmen vertretene Menschenbild zeichnet sich dadurch aus, dass den Associates grundsätzlich erst einmal die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zugetraut wird. Daher werden Entscheidungsspielräume für Personen und Teams möglichst gross gestaltet, damit alle – so wie die Gore-Text-Produkte selbst – atmen können (Regel 1). Organisiert wird ohne strenge Hierarchien, und zwar in kleinen, oft interdisziplinären Teams, die ihre Aufgabenbearbeitung selbst gestalten und lose miteinander vernetzt sind (Regel 2). So können Teams schnell entstehen, sich verändern und auch wieder verschwinden, wenn es das Umfeld verlangt. Und: In keinem Werk arbeiten mehr als etwa 200 Menschen. Wenn ein Bereich stark wächst, wird eine «Zellteilung» vollzogen (rekursive Regel 3). So wird die durch überschaubare Einheiten erzeugte Beweglichkeit aufrechterhalten. Letztendlich entsteht eine Ordnung, mittels derer Entscheidungen möglichst oft genau dort getroffen werden, wo die (Fach-)Expertise sitzt: Vor Ort, nahe beim Kunden und am Markt. (cg)

NETZWERKANALYSE VERNETZUNGEN SICHTBAR MACHEN



› – und das ist das Entscheidende – rekursiv (selbstbezüglich) angewendet werden. Rekursiv meint, dass die Regeln auf den Outcome, den sie erzeugen, wiederum angewendet werden. Die Anwendung dieser rekursiven Prinzipien macht uns Menschen nach Heinz von Foerster zu nicht-trivialen Maschinen und damit letztendlich zu unverwechselbaren Individuen. Und die Anwendung rekursiver Prinzipien auf Organisationen macht diese ebenfalls unverwechselbar.

Die arbeitspsychologische Systemgestaltung kennt für die Bewertung von (mehr oder weniger) selbstorganisierten Arbeitssystemen eine ganze Reihe handfester Kriterien, von denen drei für unser hier diskutiertes Thema von zentraler Bedeutung sind:

1. Zunächst einmal sollte eine Einheit von Produkt und Organisation bestehen, d.h. jede Organisationseinheit sollte sich durch ein klar zuzuordnendes Produkt kennzeichnen.
2. Hinzu kommt, dass es innerhalb von Organisationseinheiten klare Aufgabenzusammenhänge gibt, um die herum die Beteiligten ihren jeweiligen Beitrag erkennen können.
3. Während Aufgabenzusammenhänge innerhalb einer Organisationseinheit stark sein sollten, sollte zwischen Organisationseinheiten eine möglichst starke Unabhängigkeit geschaffen werden, um wechselseitig erzeugte Störungen und Schwankungen möglichst gering zu halten.

Wendet man diese Regeln der arbeitspsychologischen Systemgestaltung konsequent an, so entstehen überschaubare, voneinander maximal unabhängige Organisationseinheiten mit nur loser struktureller Koppelung. Und die Beweglichkeit des Führungssystems eines Unternehmens kann so maximiert werden.

Kooperationsmuster verstehen

Nun kennt die Welt natürlich tendenziell mehr Trade-offs als Win-win-Situationen. Wo ist also der Haken? Dieser liegt in der Aufgabe, die Balance zwischen internem Aufgabenzusammenhang und externer Koppelung der Arbeitssysteme durch vernetzte, nicht nach hierarchischen Prinzipien gestaltete Führung immer wieder neu zu justieren. Darin besteht der Preis für die gewonnene Beweglichkeit. In der Forschung und in der Beratung arbeiten wir mit organisationalen Netzwerkanalysen, um diese

Die Zuwendung zur Analyse und Gestaltung vernetzter Führung zeugt von der Erkenntnis, dass Unternehmen letztendlich nur kollaborativ geführt werden können.

führungsbezogenen Kooperationsmuster in Unternehmen zu verstehen und – auf den Analysen basierend – entsprechend weiterzuentwickeln. Die quantitativen Resultate sowie die qualitativen Visualisierungen (siehe Grafik) sind starke Werkzeuge, um die Vernetzung innerhalb und zwischen agilen Organisationseinheiten – im Beispiel farblich voneinander abgehoben – zu messen. So kann über die Zeit hinweg ein entsprechendes Monitoring etabliert werden, das die Netzwerkgestaltung orientiert.

Denn Netzwerke sind – einem verbreiteten Vorurteil widersprechend – keineswegs nur produktiv. Es gibt für Unternehmen sogar explizit dysfunktionale Muster, die Netzwerke ausbilden können. Mit dem Begriff der Insularität eines Netzwerks wird eines der ungünstigen Muster bezeichnet. In diesem Fall sieht die Bilanz zwischen interner und externer Vernetzung schlecht aus: Einer starken internen Vernetzung – die ein In-

side-Out-Denken produziert – steht eine schlechte Vernetzung mit externen Stakeholdern (inkl. Kunden) gegenüber. Das verringert Outside-In-Denken und blockiert Innovation. Dabei ist die Struktur, keineswegs die Intensität der Vernetzung entscheidend, wie wir seit Granovett's bahnbrechender Publikation über «die Stärke schwacher Beziehungen» in Netzwerken wissen. Von der Frequenz her schwache Beziehungen in Netzwerken sind exakt diejenigen, über die neue Informationen transportiert werden und so die schlichte Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Neues entsteht.

Die bewusste Zuwendung zur Analyse und Gestaltung vernetzter Führung zeugt von der Erkenntnis, dass Unternehmen letztendlich nur kollaborativ geführt werden können; dies durch Vernetzung starker Einheiten, denen strukturell Rahmenbedingungen geboten werden, um lokal Verantwortung zu übernehmen und

ihre Expertise für Kunden voll auszuspielen. Es geht dabei um den Aufbau einer smarten Vernetzung, die – ebenso wie die anderen oben benannten Prinzipien – dazu beiträgt, Agilität im Sinne von Beweglichkeit zu erzeugen. Das macht Sinn; das ist effektiv; und das ist motivierend. •

PROF. DR. CHRISTOPH CLASES ist Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie – FHNW. Zudem ist er seit 2009 Partner der AOC Unternehmensberatung in Zürich.

i **THEMA DER NÄCHSTEN AUSGABE (TEIL 3): CABALS, CIRCLES, STÄMME, ZÜNFTEN UND CONSORTEN. EIN KRITISCHER BLICK AUF MUTIGE FORMEN DES ORGANISIERENS.**

ANZEIGE

SWISS POST SOLUTIONS NUTZEN SIE DIE GELEGENHEIT, DIGITALE VERSICHERUNGSTRENDS UMZUSETZEN.

Als Spezialist für die Digitalisierung ein- und ausgehender Informationen auf mehreren Kanälen ermöglichen wir Ihnen, alle Aspekte der Kundenschnittstelle effizienter zu verwalten. Dank Prozessautomatisierung mit Robotik bieten wir eine leistungsstarke Infrastruktur und massgeschneiderte Dienstleistungen für die schnelle und kostengünstige Abwicklung von Geschäftsdokumenten.



swisspostsolutions.com



SPS 
 Swiss Post Solutions