

Führung im postheroischen Zeitalter

Der Weg des Helden im 21. Jahrhundert

Es zeigt sich immer öfter, dass die idealisierte Form von heroischer Führung, wie sie die letzten Jahrzehnte praktiziert wurde, zunehmend an Wirkung und Relevanz verliert. Das liegt vermutlich zum einen an dem drastisch gestiegenen Grad an Komplexität, dem sich Organisationen und Unternehmen heute ausgesetzt sehen und zum anderen an der enorm hohen Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen in so komplexen Systemen getroffen werden müssen, um wettbewerbs- und überlebensfähig zu bleiben.

Ein weiterer Aspekt ist die Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Arbeitnehmer können heute, im Zeitalter des Fachkräftemangels, oft zwischen vielen Optionen wählen, während die Arbeitgeber auf Nachwuchs und Zulauf angewiesen sind, um ihre enormen Wachstumsziele realisieren zu können.

All diese Entwicklungen widersprechen der Idee der omnipotenten Führungskraft, die von oben mit Erfahrung und Überblick die notwendigen Entscheidungen trifft und sie nach unten durchregiert. Freilich bleibt das der hilflose Ansatz vieler Organisationen, die sich selbst dabei beobachten, wie sie entweder an Fahrt verlieren oder den organisationalen Druck in einen Bereich treiben, den Mitarbeiter nicht lange bereit sind zu erdulden.

Wenn es also einen Gegenentwurf der postheroischen Führungskraft gibt, dann stellt sich die Frage, was ihn/sie unterscheidet bzw. auszeichnet. Zunächst geht es vielleicht erst einmal um die Erkenntnis, dass die postheroische Führungskraft weder in dem Selbstverständnis noch in dem Image lebt alles besser zu wissen oder die höchste Orientierung im jeweiligen Themenfeld zu haben. Dieser Anspruch wäre vor den oben beschriebenen Veränderungen ohnehin nicht erfüllbar. Vielmehr braucht er/sie die Fähigkeit, über die Kommunikation im System die Aufmerksamkeit auf die relevanten Themen zu lenken. Denn über diese Fokussierung der Aufmerksamkeit entstehen Ideen und Lösungen im System, zu dem die postheroische Führungskraft als „isoliertes“ Individuum selbst nicht in der Lage wäre. Selbst die Idee der Kanalisierung von Informationen durch sogenannte „Direct reports“ an ihn/sie fördert offenbar nicht mehr die für tragfähige Lösungen notwendige kollektive Intelligenz, die notwendig ist, um komplexe Ergebnisse in einer neuen Qualität sicherzustellen.

Wir bemühen uns eines Modells, um der Frage nach den relevanten Kommunikationsebenen ein wenig mehr Struktur zu geben und es damit ein Stück weit aus der Abstraktion zu holen. Die Inclusive Leadership Pyramid gibt einen groben Überblick über die Ebenen, die zu eben dieser Ergebnisqualität führen. Da das Ergebnis ja keineswegs beliebig ist und meist zu Beginn der Überlegungen bereits besteht bzw. vorgegeben ist, geht es für die Führungskraft darum, die Kommunikation auf den Ebenen darunter so zu organisieren, dass über die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf der jeweilige Ebene die beabsichtigten Ergebnisse möglich werden. Hingegen wird von der heroischen Führungskraft erwartet, dass er/sie die optimale Antwort auf alle Aktions-, Strategie- oder Zukunftsfragen selbst hat ...

Aktion

Die Ebene unmittelbar vor dem Ergebnis ist die Aktion. Das klingt zunächst banal, wenn man sich jedoch bewusst macht, dass es eben auch um die Inter-Aktion aller am Ergebnis Beteiligten geht, wird vor allem in komplexen Strukturen klar, wie entscheidend diese Ebene zur Qualität des Ergebnisses beiträgt. Nehmen wir beispielsweise die Herstellung eines Joghurts – angefangen von der Marktforschung, die zur Idee einer neuen Geschmackscreation führt, über die Bereitstellung der notwendigen Rohstoffe und Produktionsressourcen, die Entwicklung einer Marketingstrategie, das Design der Verpackung, die Platzierung im Handel durch den Vertrieb bis hin zur Distribution zum POS – eine lange (und sicher noch unvollständige) Prozesskette. Man stelle sich nun vor, wie viele Rädchen auf der Aktionsebene ineinandergreifen müssen, um ein Ergebnis wie die Platzierung und des

erfolgreichen Absatzes eines neuen Produktes zu gewährleisten. Auch bei Dienstleistungen wie Finanzen oder Beratung sind die am Ergebnis Beteiligten vielzählig. Die wesentliche Frage, auf die es sich daher auf der Aktionsebene lohnt ständig die Aufmerksamkeit zu fokussieren, ist „Wer macht was bis wann?“ und „Wie läuft die Kommunikation über das bereits Geschehene?“.

Abbildung 1: Ergebnispyramide



Strategie

Die Strategieebene soll zunächst sicherstellen, dass alle an der Aktion Beteiligten verstehen, wie genau die Organisation vorgeht, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Das beinhaltet Fragen wie:

- Wie gehen wir vor? Welche Schritte gehen wir in welcher Reihenfolge?
- Welche Ressourcen brauchen wir?
- Wen müssen wir für diese Ideen gewinnen?
- Mit welchen Hindernissen haben wir zu rechnen und wie reagieren wir darauf?
- Wie stellen wir die Transparenz auf der Aktionsebene sicher?
- Welche Meilensteine setzen wir uns?
- usw.

Die Qualitäten, die es dabei zu erschaffen gilt, können am ehesten mit Begriffen wie Machbarkeit und Plausibilität beschrieben werden. Eine Strategie darf also allen an der Aktion Beteiligten das Gefühl vermitteln, dass und auf welche Weise die Ideen aus der Vision umsetzbar sind. Anders als bei der Vision sind diese Maßnahmen alle zeitlich klar definiert. Das Maß an Verpflichtung und Verantwortung auf der Aktionsebene wird immer davon abhängen, inwieweit die Strategie von den an der Aktion Beteiligten als machbar empfunden und verstanden wird. Warum machen wir es so und nicht anders? Plausibilität hat viel mit Verstehen und innerer Überzeugung oder auf neudeutsch „Ownership“ zu tun.

Zum Vergleich: Stellen wir uns vor, eine Fußballmannschaft hat es versäumt, eine Strategie zu entwickeln, wie sie den Gegner bezwingen will. Alle wollen zwar das Spiel gewinnen,

aber keiner weiß genau, wie das anzustellen ist. Dann stehen im besten Fall 11 Spieler auf dem Platz, die alle hochmotiviert sind, aber weitestgehend unkoordiniert auf dem Spielfeld agieren. Das wird ein sehr unansehnliches und meist auch erfolgloses Spiel. Wenn hingegen klar ist, in welcher Aufstellung, mit wie vielen Sturmspitzen, ob mit einer Viererkette oder Libero gespielt wird, wenn im Vorfeld klar ist, wie man die Strategie umstellt, wenn der Gegner seinen Topspieler im Spielverlauf ein- oder auswechselt oder die eigene Aufstellung umstellt, dann erleben wir ein ganz anderes Spiel mit anderem Verlauf und wahrscheinlich auch mit anderem Ergebnis.

Wenn es auf der Ebene von Strategie gelingt, diese Fragen zu beantworten und das Gefühl von Machbarkeit zu vermitteln, findet auf der Aktionsebene etwas statt, das direkten Einfluss auf die Effektivität und Profitabilität des Teams hat.

Vision

Vision ist ein großes Wort, das vielen Unbehagen bereitet. Selbst Helmut Schmidt hat in seinem Selbstverständnis als Realist gesagt: „Wer Visionen hat, der sollte zum Augenarzt gehen!“ Tatsache ist, dass viele der eher strategisch orientierten Ziele in Unternehmen nur zu wenig Motivation und Identifikation führen. Profitables Wachstum, Kostensenkung, Steigerung der Deckungsbeiträge, Marktführerschaft usw. sind für das Unternehmen mitunter wichtige Meilensteine, die aber von den Mitarbeitern nur bedingt als sinnvoll und motivierend erlebt werden. Nicht zuletzt, weil sich durch die Erreichung dieser Ziele in der Regel keine neue Qualität erleben lässt, für die sich ein Einsatz lohnen würde.

Eine der zentralen Aufgaben postheroischer Führung ist es einen Dialog zu initiieren, der den Fokus auf eine Beschreibung der Zukunft legt, die von den Beteiligten als erstrebenswert empfunden wird und diese mit den Unternehmenszielen so zu verbinden, dass die organisationale Motivation steigt. Dabei bleibt die Zukunft oder Vision immer eine Erfindung, die sich der faktischen Unvorhersehbarkeit entgegenstellt und damit eine der wesentlichen Paradoxien in Unternehmen beschreibt. Welches Bild einer Zukunft schafft also eine hohe und nachhaltige Motivation und Identifikation der Beteiligten?

- Wie sieht die Zukunft für uns im besten Fall aus?
- Was von den vorgegebenen Zielen empfinden wir als besonders motivierend?
- Was könnten wir daran verändern, sodass wir bereit sind, uns mit dem größten Teil unserer Energie dafür einzusetzen?
- Wofür wären wir ggf. auch bereit zu scheitern?
- Was sagen unsere Wettbewerber in x Jahren im besten Fall über uns?
- Welche Antwort bekommen wir zukünftig auf die Frage, warum sich Bewerber bei uns bewerben?
- usw.

Beziehung

Eine der großen Verführungen der heroischen Führung besteht in der Idealisierung, die in nahezu jeder Vorbildsbildung steckt. Und den meisten heroischen Führern fällt die Aufgabe dieses Images im postheroischen Zeitalter verständlicher Weise sehr schwer. Zudem stellt sich die Frage, wie ich Aspekte wie Vertrauen und organisationales Verständnis schaffe, wenn ich die Heldenrolle aufgebe und man mir nicht mehr nur durch mein Image vertraut bzw. folgt. In Ermangelung an pragmatischen Lösungen, einen unterschiedsbildenden Dialog zu initiieren, wird die Beziehungsarbeit dann oft als lästig, schwierig oder gar überflüssig empfunden. Um es noch mal deutlich zu sagen: Es geht nicht um einen Kuschelkurs, sondern darum das gemeinsame Verständnis und das organisationale Vertrauen zu fördern! Viele Studien haben gezeigt, dass es diese Beziehungsqualitäten sind, die Menschen dazu bringen sich voll und ganz einzubringen.

Der Begriff „Gemeinsames Verständnis“ wird zudem oft verwechselt mit „Einer Meinung sein“. Oft geht es im Diskurs auf der Beziehungsebene vielmehr um die Herausstellung unterschiedlicher Positionen oder Perspektiven auf ein Thema. Von dieser Vielsichtigkeit

leben soziale Systeme und sie lässt sich auch nicht durch die Nicht-Thematisierung „entschaffen“, sondern wirkt auf ihre ganz eigene Art.

- Wer sind wir? Wie verstehen wir uns als Organisation?
- Wo stehen wir heute? Was ist uns besonders wichtig?
- Was sind derzeit die großen Herausforderungen, denen wir uns gegenüber sehen?
- Wie wollen wir miteinander (mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern etc.) umgehen?
- Was müssen wir voneinander wissen (professionell und persönlich), um einander vertrauen zu können?
- Welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet und wie bringen wir sie in unseren Alltag ein?
- usw.

Es zeigt sich in der Praxis, dass sich die Versäumnisse auf den unteren Ebenen der Pyramide nicht weiter oben ausgleichen lassen. Wenn es also beispielsweise eine Irritation auf der Beziehungsebene gibt, bringt es in der Regel herzlich wenig, ein Strategiemeeting einzuberufen!

Die Aufgabe postheroischer Führung besteht also darin den Dialog auf allen Ebenen so zu organisieren, dass die Aufmerksamkeit auf die jeweils relevante Ebene fokussiert wird und so Veränderungen im System im Sinne von Ideen und Lösungen produziert werden und so das organisationale Lernen zu fördern. Denn darauf ist im postheroischen Zeitalter Verlass: Das System ist stets intelligenter als der Einzelne. Über die Art und Weise, wie Führungskräfte diesen Grundsatz zu nutzen verstehen, entscheidet sich die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit einer Organisation im 21. Jahrhundert.

Freilich stellt das an Führungskräfte besondere Anforderungen, die nur selten Bestandteil der Führungskräfteentwicklung oder –qualifikation darstellen.

Innere Souveränität

Das heroische Verständnis von Souveränität ist fast martialisch. Männer, denen nichts und niemand etwas anhaben kann. Kühn, entschlossen, kraftvoll und durchsetzungsstark gehen sie voran und bahnen der Gefolgschaft den Weg oder führen ihre Truppen in die entscheidende Schlacht ... Selbst manche Frau in einer Führungsposition wird dabei beobachtet demselben heroischen Verständnis von Führung verfallen zu sein und wird dabei zum besseren Mann.

Die Helden im 21. Jahrhundert haben hingegen erkannt, dass sie gut daran tun, die Haltung zu etablieren, dass jeder in seiner Gefolgschaft möglicherweise bessere Fähigkeiten besitzt als er oder sie selbst. Das bedingungslose Unterstellen von Kompetenz stellt haltungsseitig eine der großen Herausforderungen dar, besonders natürlich bei schlechten Ergebnissen oder Leistungen.

Innere Souveränität bedeutet keine Angst zu haben, ein anderer oder eine andere könnte besser sein als ich, könnte die besseren Kontakte, Kunden oder Referenzen haben und dadurch meinen Führungsanspruch in Frage stellen. Souveränität bedeutet eben einzuräumen, dass ich vielleicht nicht alles (besser) weiß, für jedes Problem die richtige Lösung habe oder den Weg zum Ziel bereits kenne, sondern darauf zu vertrauen, dass die Antworten, Lösungen und Wege aus der Intelligenz entstehen, die im System steckt.

Ohne diese Haltung, das bedingungslose Unterstellen von Kompetenz, kommt ja niemand auf die Idee einen echten Dialog zu initiieren, sondern bestenfalls Fragen zu stellen, auf die man selbst die Antwort bereits kennt.

Innere Souveränität bedeutet die Erlebnisbereitschaft haben auf neuen Wegen möglicherweise zu scheitern und die Erlebnisfähigkeit zu entwickeln besonders in schwierigen Situationen eine wertschätzende, anerkennende und respektvolle Haltung zu bewahren. Bin ich also bereit zu erleben, dass andere wirklich besser sind als ich? Und bin ich in der Lage das dann auch auszuhalten, ohne dem Impuls zu folgen ich müsse mich jetzt behaupten?

Postheroische Führung kommt also ohne Dominanz, ohne Rechthaberei oder Besserwisserei und vor allem ohne das zwanghafte Bedürfnis in jeder Situation gut dastehen zu müssen aus. Von diesem Ort aus lassen sich Beziehung und Vertrauen schaffen, lassen sich große Ideen entwickeln, die alle Beteiligten motivieren, lassen sich Strategien erarbeiten, die von allen verstanden und mitgetragen werden und zur Folge haben, dass eine von Verantwortung und Verpflichtung getragene Aktion zu großen, unvorhersehbaren Ergebnissen führt.

Das scheint es zu sein, was im 21. Jahrhundert über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Die Geschichten darüber sind nahezu täglich in den Wirtschaftsnachrichten nachzulesen.