



Spitzenteams brauchen Spitzenleiter

Klare Zielorientierung, optimales Talent Management und persönliche Souveränität werden in Zukunft höchste Führungskompetenz auszeichnen. Uneitelkeit wird zum Schlüsselfaktor. Was bedeutet das für HR und Führungspersonal?

Wer heute von Unternehmenskultur und der sie maßgeblich prägenden Führungskultur spricht, meint meist weniger eine Philosophie oder Ideologie, der sich ein Unternehmen oder eine Führungsperson verschrieben hat. Vielmehr geht es um die tatsächlich gelebte Praxis innerhalb eines Unternehmens oder des Zuständigkeitsbereichs einer Führungsperson. Unternehmenskultur ist keineswegs nur die glatte Oberfläche dessen, was in den Absichtserklärungen von Unternehmensleitbildern oder Zielvereinbarungen zu lesen ist. Vielmehr baut sie auf grundlegenden Strukturen auf. Diese werden klassischerweise anhand der Parameter „Leitungsspanne“ und „Leitungstiefe“ bemessen – also anhand der Anzahl der Mitarbeiter, die einem Vorgesetzten unterstellt sind und der Anzahl der Hierarchie-Ebenen, die eine Organisation insgesamt aufweist.

Führung als Dialog

Unternehmens- und Führungskulturen müssen und dürfen aber auch Widersprüche und Veränderungen aushalten. Schließlich handelt es sich bei Unternehmen um hochkomplexe Organisationen, deren Zusammenhalt und Identität

sich nicht zuletzt aus der Vielfalt und dem Facettenreichtum ihrer jeweiligen Bestandteile ergeben. So verstanden, basiert die Kultur einer Organisation – und damit auch die in ihr angesiedelte Führungskultur – heute nicht mehr auf einer hierarchisch organisierten Apparatur aus Weisungsbefugnis und Weisungsgebundenheit, wie sie häufig noch im öffentlichen Sektor zu finden ist. Führungskultur im heutigen Verständnis ist vielmehr eine menschliche und fachliche Herausforderung, deren Gelingen maßgeblich von der Interaktion mit anderen geprägt ist. Das heißt wiederum, dass jede erfolgreiche Führungskultur in Zukunft zu einem sehr hohen Grad Dialogkultur sein wird.

Fünf Argumente sprechen dafür, von veralteten, weniger dialogorientierten Vorstellungen von Führung Abschied zu nehmen. An Stelle der klassischen Kategorien „Leitungsspanne“ und „Leitungstiefe“ soll in Formen von Führung gedacht werden, die den heute auf dem Arbeitsmarkt anzutreffenden stark veränderten Rahmenbedingungen (Globalisierung, demografische Entwicklung, Generation Y et cetera) besser gerecht werden. Das Denken in Führungsspannen wird dabei als „Lei-

ten“, das strategische Koordinieren hingegen als „Führen“ im eigentlichen Wortsinne verstanden.

Wachstum und Koordination

Moderne Organisationen sind oftmals Konstrukte, die historisch gewachsen und lokal verwurzelt sind, aber in ihrem unternehmerischen Erfolg global gefordert werden. Eine Organisation, in der unter solchen Voraussetzungen Leistung erbracht werden soll, hat durchaus Ähnlichkeit mit organischen Gebilden. Sie ist ein Geflecht mit System, das Abweichungen zulassen, Wachstum ermöglichen und flexibel reagieren können muss. Heterogenität ist deshalb erlaubt und erwünscht: Mitarbeiter müssen nicht mehr streng auf Linie gebracht und einer Führungskraft untergeordnet werden. Aufgrund der von außen an Organisationen herantretenden und zunehmend steigenden Komplexität entstehen veränderte Organisationsformen und neue Systeme. Unternehmen und Vorgesetzte erkennen mehr und mehr den Wert der am europäischen Arbeitsmarkt zunehmend knapper werdenden Ressource Mensch. Für die Praxis europäischer Unternehmen heißt das: In seiner Besonderheit

wird jeder Mensch benötigt und idealerweise deshalb auch in dasjenige Umfeld gestellt, in dem seine Talente am besten zum Einsatz kommen. Innerhalb der Organisationskultur bilden sich also Cluster – methodische und/oder inhaltliche Knotenpunkte, an denen Energien gebündelt und Mitarbeiter optimal motiviert und gefördert werden. Innerhalb einer vorgegebenen Makrostruktur entstehen mikrostrukturelle Schaltstellen, teilweise auch Subkulturen, die begleitet, betreut und mitgestaltet werden müssen. Damit dies gelingt, muss aber vor allem die sachliche Identität geklärt sein.

Statt einfach von der Sachfokussierung auf eine Mitarbeiterfokussierung umzuschwenken, müssen Führungskräfte in Zukunft beide Ebenen durch eng abgestimmte, wohlwollende und zielführende Kommunikation im Blick behalten und so alle Mitarbeiter für die gemeinsame Blickrichtung motivieren. Der sachlichen Identitätsfindung sollte dabei ausreichend Zeit und Raum gegeben werden, denn durch zunehmend komplexere Aufgabenstellungen und größere Binnenverantwortung auf allen Ebenen wird die Sachfokussierung für alle steigen.

Dies setzt bei allen Mitarbeitern ein profundes Verständnis der gemeinsamen Zielsetzung voraus. Für die Mitarbeiter ergeben sich daraus aber auch ein neuer Grad der Freiheit und ein großer Zugewinn an Kompetenz. Durch Empowerment und Entrepreneurship auf allen Ebenen wird so die Binnenverantwortung zur verbindenden Kraft zwischen den Organisationseinheiten. Kleinere Führungsspannen bedeuten daher aber auch: Für die Führungskraft von morgen wird der Koordinationsaufwand erheblich steigen.

Zielausrichtung und Individualität

Die Besonderheit der Cluster, zu denen sich moderne Arbeits- und Projektteams erfolgreich zusammenfinden, liegt dabei in deren Ausrichtung. Die gebündelten Energien werden auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet, ohne dass dabei die individuelle Besonderheit der einzelnen

” Zum Profil eines fachlich wie persönlich herausragenden Mitarbeiters in Führungsverantwortung gehört in Zukunft vor allem die Eigenschaft der Uneitelkeit.

Teammitglieder auf der Strecke bleibt. Im Gegenteil: Je gemischter die Talente in einem Team, desto erfolgreicher wird es agieren können.

Das war nicht immer selbstverständlich. Noch vor 20 Jahren stand für die meisten Arbeitnehmer nicht eine gemeinsame Sache im Vordergrund ihrer Tätigkeit, sondern ein Vorgesetzter, dem es zuzuarbeiten galt. Heute geht es um den gemeinsamen Erfolg.

Nicht die Funktionsbezeichnung innerhalb der Organisation, sondern der tatsächliche Führungsgrad, den ein Funktionsträger hat, entscheidet künftig über Vergütung und Karriere als Führungskraft. Zentral wird dabei sein, fachlich über mehrere Organisationseinheiten hinweg zu führen und teilweise auch ohne disziplinarische Verantwortung. Denkbare und schon heute sichtbar ist dies beispielsweise in der Arbeitsweise von Stabseinheiten. Wenn diese in der Vergangenheit scheiterten, war das weniger ihrer Matrix-Struktur, sondern vielmehr in nahezu allen Fällen persönlicher Führungsschwäche – also mangelnder sachlicher Identifikation und/oder ungenauer Implementierung – geschuldet.

Verantwortung und Vertrauen

Daraus ergeben sich einige wichtige Konsequenzen. Zum einen sind Angestellte durch zunehmende Binnenverantwortung heute und in Zukunft sehr viel freier als noch vor 20 Jahren. Zum anderen können sie in viel stärkerem Maße am erreichten Erfolg teilhaben.

Etwa können Mitarbeiter heute viel deutlicher ihre eigenen Berufs- und Karriere wünsche, ja sogar die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben am Arbeitsplatz äußern und verhandeln. Sie haben auf nahezu allen Hierarchieebenen einen sehr viel höheren Grad an Freiheit in der konkreten Ausgestaltung ihrer Arbeitsauf-

träge. Ihnen wird deutlich mehr Verantwortung und Eigeninitiative zugesprochen – und damit auch abverlangt – als früheren Generationen.

Das heißt im Umkehrschluss: Vorgesetzte sind freier als je zuvor, denn sie müssen ihre Führungskompetenz nicht mehr rein disziplinarisch über die Anzahl der ihnen unterstellten Mitarbeiter definieren. Der Kontroll- und Drillaufwand ist niedriger, die Notwendigkeit einander zu vertrauen und individuelle Stärken zu fördern, größer geworden. Trotz des engeren Zusammenhalts in der gemeinsamen Zielausrichtung steigt also der Grad, in dem persönliche Individualität entfaltet, beibehalten und eingebracht wird. Für die Führungskraft bedeutet dies in der Projektgestaltung und im Talent Management, dass in der Doppelstruktur von fachlicher und disziplinarischer Führung genau unterschieden werden muss. Disziplinarische Führung wird künftig immer mehr projektspezifisch zum Einsatz kommen, fachliche Führung hingegen über Fachbereiche hinweg für die gesamte Organisation von Bedeutung sein.

Talente erkennen und binden

Nicht nur konjunkturelle Krisen in klassischen Absatzmärkten und der Preisdruck der globalisierten Wirtschaftsvernetzungen, sondern auch die demografischen Entwicklungen in Europa schütteln den deutschen Arbeitsmarkt und seine lieb gewonnenen Gewohnheiten durch. Diese Erschütterungen betreffen auch Fragen gelungener Führung und Teamarbeit.

In einer Zeit, in der das kostbarste Gut von Unternehmen die Talente seiner Mitarbeiter sind, bilden sich automatisch neue Formen der Teamarbeit. Gefragt sind nicht mehr starke Hierarchiegefälle und die mit ihnen einhergehenden Frustrationen zahlreicher Arbeitnehmer. Statt-

dessen werden kleine, hocheffiziente Teams benötigt, die Synergieeffekte erzielen und eine stärkere Umsetzungskraft haben als die Konkurrenz. Um Spitzenleistungen zu erzielen, benötigen Teams Leiter, die individuelle Talente erkennen, entwickeln und langfristig an das Unternehmen binden können.

Uneitle und souveräne Führung

Spitzenteams benötigen Spitzenleiter. So weit, so gut. Doch was muss die Führungskraft der Zukunft mitbringen, um mit ihrem Team innerhalb der gegebenen Strukturen optimale Ergebnisse zu erzielen? Hier sollen nicht die üblichen herausragenden Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten wiederholt werden, die üblicherweise ins Feld geführt werden, wenn es um Führungskräfte und deren Eigenschaften geht. Die reale Entsprechung dieser idealtypischen Eigenschaft hat in den letzten Jahren in den jeweils unmittelbaren Arbeitsumfeldern, aber auch in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit herbe Enttäuschungen produziert. Vielmehr möchte ich eine vielfach unterschätzte Kerntugend guter Führungspersönlichkeiten nennen, die meines Erachtens maßgeblich zu jedem unternehmerischen Erfolg beiträgt. Sie wird in einer globalisierten Wirtschaft mit zunehmendem Fachkräftemangel immer mehr an Bedeutung gewinnen. Zum Profil einer fachlich wie menschlich herausragenden Person in Führungsverantwortung gehört in Zukunft vor allem die Eigenschaft der Uneitelkeit. Mit Uneitelkeit ist dabei nicht etwa Desinteresse an Äußerlichkeiten oder zurechenbaren Erfolgen gemeint, sondern vielmehr eine Form der Souveränität, die es zulässt, gemeinsam erzielte Erfolge mit anderen zu teilen. Souveräne Führung zeichnet sich also vor allem durch die Lust auf gemeinsame Erfolge aus.

Gemeinsam statt einsam

Die genannten Argumente für ein neues Verständnis von Führung haben weitreichende Konsequenzen für das Selbstverständnis von Führung und die struktu-

relle Neugestaltung von Organisationen. Wie viele Mitarbeiter nämlich am Zustandekommen des erzielten Erfolgs beteiligt oder gar der jeweils leitenden Person „nachgeordnet“ waren, ist für das erzielte Ergebnis nüchtern betrachtet vollkommen unbedeutend. Die „Anzahl der unterstellten Personen“ kann dem Ego der leitenden Person schmeicheln und mag in verkrusteten Unternehmensstrukturen ein wichtiger Aspekt von Gehalts- und Beförderungsverhandlungen sein. Zur Dynamisierung von Arbeitsabläufen und zum unternehmerischen Erfolg eines Projekts oder einer Organisation trägt sie aber nicht bei.

Entscheidend ist vielmehr eine neue Form der Qualität geleisteter Arbeit, die stärker als bisher teaminterne Freiheit und Eigenverantwortung mit sich bringt. Die Voraussetzungen für Arbeitsumfelder zu schaffen, in denen auf allen Hierarchieebenen die Effizienz und Effektivität der Arbeit, also die Reichweite des tatsächlichen Erfolges und nicht die Reichweite des eigenen Machtbereichs im Vordergrund steht, wird in Zukunft zu den Kernaufgaben von erfolgreichen, für den Fachkräfte- wie Absatzmarkt gleichermaßen attraktiven Arbeitgebern gehören. Nicht mehr die sogenannte Führungs- oder Leitungsspanne, sondern klare Zielorientierung, optimales Talent Management und menschliche Souveränität werden in Zukunft höchste Führungskompetenz auszeichnen. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Neuer Führungsanspruch und flexible Cluster müssen künftig gekonnt in eine Richtung organisiert werden. Darin, in dem gemeinsamen Blick auf ein gemeinsames Ziel, wird die Herausforderung für Führungskräfte der Zukunft liegen.



Autorin
Uta von Boyen,
Inhaberin, von boyen –
consulting, München,
web@vonboyen-consulting.com