

(Un) Zeitgemäße Betrachtung: „Leitsätze guter Führung“

Ein Gastbeitrag von GABAL Mitglied Dr. Regina Mahlmann, der sich kritisch mit der Frage nach Leitsätzen befasst - ein erster gedanklicher Anlauf eingedenk aktueller Diskussion, Rhetorik und Praktik rund um Führung. Frau Dr. Mahlmann freut sich, wenn mit dieser (In-) Fragestellung eine Kontroverse angestoßen werde könnte.

Nach wie vor finden Listen mit „Leitsätzen guter Führung“ reißenden Absatz. Gemeint sind formelle oder offizielle Führungspositionen, Personen mit disziplinarischer Verantwortung. Die Zuschreibung „gut“ wird vorzugsweise auf Menschenführung bezogen, findet aber auch Erweiterung auf den Gesamtkontext nachhaltigen, tragfähigen unternehmerischen Erfolgs.

Wie verträgt sich diese Nachfrage mit dem gleichzeitig ausgerufenen Ende des postheroischen Zeitalters in der Unternehmensführung sowie mit dem Plädoyer für „Demokratisches Führen“ und „Agiles Führen“, stellvertretend für alle so genannten emanzipativen und egalitären bzw. egalisierenden Führungsauffassungen, die „Leitsätze guter Führung“ mit der Adresse „Führungskräfte“ überflüssig machten?

Im Umfeld einer Führungspraxis, die sich als emanzipativ, egalitär, demokratisierend versteht und die angeblich (siehe New Work) bereits in der Realisierung begriffen ist, wird konsequenterweise nicht nur von Führungskräften, sondern auch von Mitarbeitern Führungskompetenz (wenn auch noch zögerlich und mit Widersprüchen) verlangt.

Das Hauptargument stellt neben selbstbestimmter und selbstorganisierter Arbeitsweise darauf ab, dass laterales, kollegiales Führen zunehme und jeder Experte qua Teamführung in Führungsverantwortung gelangen könne. Dies erzwingt die Digitalisierung, mit der der Abbau von Hierarchiestufen ebenso einhergehe wie – dank Netzwerkorganisation und Plattformwirtschaft – das Arbeiten in weitestgehend autonomen Teams, die zunehmend unternehmerisch agieren sollen.

Unter anderen Fragen liegen diese nahe: Konvergieren zentrale Anforderungen? Werden folglich „Leitsätze“ an „offizielle“ Führungskräfte obsolet?

Anstatt das „Leitfaden ABC“ zu wiederholen, möchte ich im Folgenden einige erste Überlegungen zu der genannten Frage anbieten, die als Sprungbrett dienen mögen für weitere. Anknüpfendes Nachdenken muss Führungsfunktionen im Hinblick auf Erfolgskriterien und das konkrete Umfeld differenzieren, inklusiv Verantwortlichkeit, Zuständigkeit, Befugnis, nötige personale, mentale, kognitive Bereitschaften und Fertigkeiten, fachliche und methodische Kompetenzen sowie kontextuelle Passung.

Konvergieren Anforderungen?

Schaut man sich die (wenn auch noch raren) Kataloge an, die gewünschte Kompetenzen (Fähig-, Fertigkeiten) und Befugnisse von Mitarbeitern im so genannten digitalen Zeitalter umfassen, findet man Facetten, die sich mit denen von Führungskräften in einem Ausmaß decken, das die Frage nahelegt, inwiefern es noch wesentliche Unterschiede gibt.

Peter Drucker, der vielen Personalern und Beratern als Autorität gilt, ebnete die Unterschiede bereits vor gut drei Jahrzehnten ein, indem er meinte, Führung sei auf jeden

einzelnen Angestellten verteilt. Heutzutage deuten Etiketten oder Rollenzuschreibungen die Konvergenz an. Führungskräfte und Mitarbeiter werden positioniert in den Rollen Dirigent und Treiber, Akteur und Leader, Prozessgestalter und Moderator, Katalysator und Innovator und gelten gleichermaßen als Vorbereiter für „Disruption“. Führungskräfte wie Mitarbeiter sollen zudem neben personaler Souveränität und Integrität fachliche, methodische, kollaborative/kooperative und soziale Fertigkeiten beherrschen, die das Unternehmen „weiterbringen“ und sollen bei alledem über das persönliche Wirkumfeld hinausschauen.

Die Argumentation stützt sich auf die vom rasanten Wandel technologischer Optionen getragene Veränderlichkeit von Grenzen und Strukturen, Routinen und Prozedere, von Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowohl in Bezug auf personale Anforderungen als auch kollektive Leistungszumutungen. Betroffen sind beide Rollen.

Die folgende Auswahl versammelt auffällig häufig mündlich und schriftlich genannte Schlüsselqualifikationen.

Persönlichkeit und Selbstreflexion

Mitarbeiter wie Führungskräfte sollen durch Persönlichkeit überzeugen. Dazu gehören insbesondere die Bereitschaft und Fertigkeit zu kritischer Reflexion eigenen Fühlens, Denkens und Verhaltens, um die Selbststeuerung zu erhöhen und die Passung zwischen Fertigkeiten und Anforderungen immer wieder zu überprüfen und zu justieren. Angehörige beider Gruppen sollen integer, souverän, konfliktbereit, hochkooperativ, in Denken, Fühlen, Handeln flexibel, ferner bereit und in der Lage sein, lebenslang zu lernen und damit sowohl sich selbst als auch dem Vorankommen des Unternehmens dienen.

Selbstwertgefühl und Resilienz

Ein positives Selbstwertgefühl (Selbstakzeptanz) und robuste Disstress-Resistenz gelten als Bedingung der Möglichkeit, selbstsicher aufzutreten, Neues willkommen zu heißen und sozial kompetent zu handeln. Da der Arbeitsalltag auch Erfahrungen des Scheiterns und anders motivierte Enttäuschungen mit sich bringt, sollen die Adressaten an ihrer Resilienz arbeiten, um Scheitern konstruktiv zu deuten und gestärkt aus solchen Erfahrungen hervorzugehen: Betroffene sollen etwa angesichts von Fehlern und Misserfolgen nicht verzagen, sondern an ihnen wachsen: „Hinfallen – Aufstehen – Krönchen zurechtrücken – Weiterlaufen“ als Prinzip.

Empathie und Kommunikation

Mitarbeiter wie Führungskräfte sollen kommunikativ aufgeschlossen und empathisch sein, freimütig Feedback geben und kritisches Feedback als Bereicherung aufnehmen. Sie sollen aufmerksam zuhören und Perspektiven anderer übernehmen, um das Arbeiten im Team und mit anderen Kollegen auch dann für alle zielführend zu organisieren, wenn die personelle Zusammensetzung sich oft ändert, Teamspannungen auftreten und Konfliktkonstellationen eine lösungs- und zielorientierte Behandlung erfordern.

Kognition und Wissen

Mitarbeiter wie Führungspersonen werden angehalten, sich insbesondere im systemischen Denken zu trainieren und lernoffen zu bleiben. Diese Forderung bezieht sich in der Regel darauf, Zusammenhänge und Muster zu erkennen und zu gewichten, daher in Relationen und Prozessen sowie evidenzbasiert zu denken und zu entscheiden und für die Einordnung

„über den Tellerrand“, den unmittelbaren Wirkungskreis (Team, Abteilung etc.), hinauszusehen. Das impliziert, so das Postulat, die fachliche Arbeit in das Wettbewerbsfeld, in technologische Entwicklung(schancen) und andere geschäftsrelevante Umwelten und Entwicklungen einzubetten. Der Horizont ist weit gespannt.

Fach-, Methoden-, Tool-, Moderationskompetenz

Mitarbeiter wie Führungskräfte sind aufgerufen, sich fachlich und methodisch im Rahmen agilen Arbeitens à jour zu halten, digitale Kollaborationstools (z.B. Kanban, Scrum) ebenso zu nutzen wie innovationsfreundliche Methoden (z.B. Design Thinking). Auch das Wissen um Modelle wie Soziokratie, Holokratie und Liquid Leadership wird angemahnt. Beide Gruppen sollen fähig sein, Ambidextrie zu leben, „Digital Leadership“ im Alltag zu realisieren - auch wenn dieses Postulat im Sinn von Führung bisher vorzugsweise an Führungskräfte gerichtet wird. Dass Mitarbeiter mitgemeint sind, ergibt sich aus den Anforderungen, denen sie genüge leisten sollen.

Unternehmertum

Mitarbeiter und Führungskräfte sollen unternehmerisch denken und handeln. Die übliche Aufzählung der dazu nötigen Bereitschaften und Fertigkeiten erspare ich mir hier – der Blick in ein x-beliebiges Buch zu „moderner“, „guter“, gar „systemischer“ Führung liefert lange Kataloge. Vernachlässigt wird häufig ein an Relevanz zunehmender Aspekt, nämlich dass praktisches Unternehmertum eine sachlich-fachlich begründete Risikoaffinität erfordert (neben einem Panoramablick auf bedeutsame Umwelten) sowie einen umfassenden Zugang zu Informationen, die nicht öffentlich, sondern in Zirkeln, exklusiven Organisationen gehandelt werden.

Austauschbarkeit von Rollen?

In diesem Rahmen erscheinen Funktionen und Rollen austauschbar. Die Austauschbarkeit formeller Rollen Mitarbeiter/ Führungskraft demonstriert die Praxis dort, wo es kaum oder keine Linienstruktur mehr gibt, Unternehmen als Netzwerke und in Netzwerken organisiert sind oder, ausgeprägt im Kontext von Plattformwirtschaft, so stark projektorientiert mit sich selbst organisierenden Gruppenkonstellationen arbeiten, dass die Teams und deren Führung häufigen Wechsel erfahren. Auch das Experimentieren mit der Wahl von Führungskräften, dem Abschaffen von Stellenbeschreibungen und der Betonung von Fachkarrieren verweisen auf Austauschbarkeit bzw. Egalisierung. Folglich ist es konsequent, Führung auf prinzipiell alle Schultern zu verteilen und Mitarbeiter mit Führungsanforderungen zu konfrontieren.

Sind „Leitsätze guter Führung“ noch zeitgemäß?

An dieser Stelle begnüge ich mich mit einer binär codierten Antwort im Sinne von Ja und Nein. (Differenzierende Überlegungen legen ein Jein bzw. Sowohl-als-auch nahe.)

Nein aufgrund der hohen Übereinstimmung wesentlicher und zum Teil hinreichender Attribute, die das Wahrnehmen von Führungsverantwortung mitbeschreiben. Nein auch hinsichtlich des (weit verbreiteten) Schwerpunkts auf personale Eigenschaften, Fähig-, Fertigkeiten und Bereitschaften, in der Regel als „Führungspersönlichkeit“ bezeichnet (was die Tür offen hält zu einem heroischen Paradigma).

Nein, wenn die Tendenz zur Einebnung von Unterschieden fortschreitet, Führung zur Wahl gestellt wird (Demokratisierung qua Mehrheitsprinzip), Führung unabhängig von Rang,

Verantwortungsbereich, Rolle und Funktionsgewichtung bestimmt und insofern standardisiert wird.

Nein, sofern die Entwicklung einer netzwerkähnlichen, projektorientierten, modular in wechselnden Konfigurationen organisierten (Plattform-) Wirtschafts- und Arbeitsweise zunimmt und mit dem Postulat „Selbstorganisation“ ernst gemacht wird.

Nein, wenn der Verzicht einhergeht mit der Befähigung aller, unternehmerisch zu agieren. Dazu gehören nicht nur charakteristische unternehmerischen Fertigkeiten, sondern auch der Zugang zu bisher exklusiven Diskussions- und Entscheidungsmilieus sowie das Sicherstellen der Informationsverteilung.

Gemessen an nur schon diesen Überlegungen erscheint es schwerlich praktikabel, auf Hierarchie und damit auf Führungsleitlinien zu verzichten. Diese müssen – entgegen dem herkömmlichen Diskurs – positionell und funktionell spezifiziert werden.

Exakt hierin ist zugleich ein Ja begründet.

Ja in einem Arbeitsumfeld, zu dessen Charakteristika Fluidität zählt, von Strukturen und Prozedere, von Gruppen-, Team-, Unternehmensgrenzen, von personellen Konstellationen in der Zusammenarbeit und von der Art der Beschäftigung (angestellt, frei etc.). Nimmt man die Notwendigkeit hinzu, strategischen Weitblick, nachhaltiges Aufgleisen von Geschäftsmodellen hinzu, was umfassendes Wissen mitbedingt, einschließlich des Denkens geopolitischen und –wirtschaftlichen Parametern, liegt die Einsicht nahe, dass Mitarbeiter überfordert wären, zumal sie als Spezialisten primär ihr Expertentum aktuell halten, vertiefen, effektiv und effizient einsetzen sollen. Hier braucht es formelle Führungskräfte mit unterscheidbaren Funktionen und Befugnissen.

Die Überforderungsthese wird gestützt von Untersuchungen, die belegen, dass Klagen über „zu viel Stress“ infolge „agiler“ Arbeitsmethoden zugenommen haben. Außerdem strebt nur eine Minderheit von Hochschulabsolventen eine Führungslaufbahn an. Die dominante Begründung hebt auf den Arbeitsaufwand und das Ausmaß an Disstress und Verantwortung ab sowie auf die mangelnde Möglichkeit, das Ausmaß des nötigen Engagements mit persönlichen Interessen zu verbinden. Das BlendedLife-Modell (im Vergleich zur Work-Life-Balance) entfaltet gegenwärtig keine Sogfunktion. Der Trend geht hin zum „Arbeiten, um sehr gut und vergnüglich leben“ (Generation X, R. Scholz).

Ja, sofern Führungsfunktionen nicht technisch exekutiert werden. Unternehmen befinden sich in einem Stadium, das menschliche Führung noch unersetzlich macht; KI und EI sind noch nicht so weit entwickelt, dass sie menschliche Interaktion komplett übernehmen könnten.

Ja insofern, als und solange Führung formale Spezifika aufweist, die nicht distribuiert sind bzw. zurzeit noch nicht verteilt werden können. Dazu zählen, um ein Beispiel zu nennen, auch arbeitsrechtliche Bestimmungen, die das hierarchische Prinzip mit ihm eigenen Weisungsbefugnissen, Rechten und Pflichten bis hin zu Haftungsfragen betreffen – ein Gebiet, das eingedenk des Arbeitens in (grenzüberschreitenden) Netzwerken immer komplizierter wird.

Ja eingedenk der Verinnerlichung der Auffassung, ausgezeichnete Führung sei nötig, auch tituliert als anthropologische Konstante, als evolutionäres Erbe. Nach wie vor werden vornehmlich Führungskräfte adressiert, wenn es um Gestaltungsmacht, um Interaktionskultur mit Beschäftigten, um Verantwortungs- bzw. „Schuld“attribution geht: „Führungskräfte müssen ...“, „Führungskräfte sollen ...“. Die Listen sind Legion. Führungskräften wird in der Mitarbeiterführung eine umfassende Fürsorgeverantwortung zugeteilt, die sie neben ihrer unternehmensbezogenen Verantwortung zu übernehmen haben. Der lautstarken Rhetorik zur Demokratisierung und Egalisierung zum Trotz fungieren weiterhin Führungskräfte als Projektionsflächen für sogenannte Verbesserungsvorschläge in der Zusammenarbeit. Die Beziehung bleibt programmatisch und praktisch eine asymmetrische. (Dazu ausführlich kritisch mein Buch: „Unternehmen in der Psychofalle“, Business Village Verlag).

Dazu passt, dass Darstellungen von Führungsstilen, -modellen, -methoden dominieren, die Führungskräfte ins Zentrum stellen und die Asymmetrie zementieren. Ein aktueller Fund illustriert dies: In der Wirtschaftswoche vom 17.08.2018 findet sich auf S. 94 ein Kurzartikel von Kristin Schmidt mit dem Titel „Visionär statt Diktator“. (Dass der Titel sprachlich schief ist, soll hier nicht interessieren.) Im Zentrum: Führungskräfte und ihr – gemessen an Einschätzungen und Wünschen von Mitarbeitern – fehlerhaftes Selbstbild in Bezug auf ihren Führungsstil, was deshalb als gravierend und verbesserungsbedürftig herausgestellt wird, weil Mitarbeiter nach einem „Chef“ verlangen. Die Wortwahl der Autorin des Artikels stellt nicht in Frage, dass formale Führung nötig ist und wählt neben dem Begriff „Angestellte“, der nichts über Hierarchie aussagt, Begriffe, die gleichwohl den Status Quo bestätigen. „Führungskräfte“ sind „Chefs“, „Mitarbeiter“ sind „Mitarbeiter“ und „Untergebene“. Haupteinflussmacht und Gesamtverantwortung liegen beim „Chef“.

Wann die Nachfrage ihren Adressaten verliert

Zugespitzt: Die Erosion der Beziehungsarchitektur „Führungskraft – Mitarbeiter“ wird mit allen bekannten Implikationen eher aus der technischen Ecke angestoßen (Artificial und Emotional Computing). Leitsätze zu erstellen, wird spätestens dann obsolet, wenn menschliche Zutaten offenkundig bzw. – dank entsprechender Grundprogrammierung selbstlernender Systeme – nur noch spurenhaf in Codes auftauchen bzw. nachweisbar sind und ansonsten Menschen zu Exekutoren errechneter Vorgaben und Entscheidungen werden. Darin werden sie gleich. Dann sind alle gleich(ermaßen degradiert).

Noch allerdings befindet sich das Führen in und von Unternehmen in einem Übergangsstadium, in dem „Leitsätze“ für Führung als Orientierung hilfreich sein können. Nicht als Gebote, sondern als Anregung, die individuell auf Funktionalität und Passung überprüft werden müssen.

Dr. rer. soc., MA phil. Regina Mahlmann

www.dr-mahlmann.de