

1 Die neue Führungskultur – es geht nur mit Führungssouveränität

Kapitelcheck

Diese Fragen werden in diesem Kapitel diskutiert und beantwortet

Was verbirgt sich hinter dem Konzept der souveränen Führung? Welche Aspekte sind entscheidend? Was bedeutet es, wenn jeder im Team Verantwortung übernehmen kann und soll? Was konkret verbirgt sich hinter dem Begriff der »Führungssouveränität«?

Ihr Nutzen

Sie erfahren, welche Begriffe und Inhalte für die Kunst des souveränen Führens entscheidend sind. Sie überprüfen, ob und inwiefern das Collective Leadership in Ihrem Unternehmen verwirklicht ist und ob Sie über Führungssouveränität verfügen.

Collective Leadership: Ein einschneidendes Erlebnis

Als ich selbst noch als Angestellter tätig war, hatte ich ein prägendes Erlebnis, das mich letztendlich dazu bewogen hat, dieses Buch zu schreiben. Ich arbeitete damals als Teamleiter in einem Beratungsunternehmen, und es stand ein Gespräch mit meiner Führungskraft an. Durch einen Führungskräftewechsel war es das erste Gespräch, das ich mit dem neuen Chef führen sollte. Ich war seinerzeit beruflich in hierarchischen und transaktionalen Strukturen sozialisiert worden. Die starren hierarchischen Strukturen waren darauf ausgerichtet, dass die Mitarbeitenden bitte

schön für Umsatz zu sorgen hatten, ihren Bonus kassieren sollten, aber auf keinen Fall eigene Entscheidungen treffen durften, wenn überhaupt, dann lediglich im Rahmen der operativen Umsetzung. Selbst die Bleistiftbestellung lief über den Schreibtisch meiner Vorgesetzten ...

Das waren die Ausgangsvoraussetzungen vor dem Gespräch mit dem neuen Chef. Ich war daran gewöhnt, dass in solchen Gesprächen der Vorgesetzte die Führung übernahm und festlegte, in welche Richtung sich das Gespräch entwickeln würde. Ich war damals auf klare Ansagen und Vorgaben nicht nur vorbereitet, sondern ich erwartete schlicht und einfach, dass mein Chef sie glasklar und unmissverständlich formulieren würde. Immerhin war ich mit Argumenten und Gegenargumenten bewaffnet, weil alle selbst getroffenen Entscheidungen genau begründet und belegt werden mussten. Ich wusste: Mein Vorgesetzter würde als Kontrollfreak alles genau überprüfen.

Dann aber die große Überraschung: Das Gespräch lief dieses Mal ganz anders als erwartet ab. Als ich schon unruhig wurde, weil mein neuer Chef das Gespräch nicht wie erwartet eröffnete, stellte er eine ungewöhnliche Frage:

»Worüber möchten Sie heute mit mir sprechen, Herr Polz?«

Ich war nicht nur überrascht über diesen Gesprächseinstieg. Ich spürte Panik, was sollte das? Ich hatte erwartet, dass ich über die Zahlen und mein operatives Vorgehen abgefragt würde und ich mich zu rechtfertigen hätte. Auch mein neuer Chef würde doch sicherlich die Agenda vorgeben und mir mit klarer Ansage mitteilen, wie ich vorzugehen hätte: »Herr Polz, das sind Ihre wichtigen Punkte, so gehen Sie vor, diese Prioritäten sind von Ihnen selbstverständlich zu berücksichtigen, ich erwarte von Ihnen diesen Umsatz ... bis spätestens ...« Nichts davon trat ein. Vielmehr entwickelte sich der folgende Dialog:

*»Äh, wollen Sie nichts über die Zahlen in meinem Bereich wissen?«
(Bei meinem früheren Chef war das immer so abgelaufen!)*

- »Wenn Sie über diese Zahlen, Daten und Fakten berichten wollen, so ist das für mich in Ordnung, Herr Polz.«
- »Gut, ich dachte, diese Zahlen, Daten und Fakten sind wichtig für Sie und das weitere Vorgehen.«
- »Wieso machen Sie sich Gedanken, was für mich als Führungskraft wichtig ist? Ich nehme mir Zeit für Sie – Sie entscheiden, worüber Sie sprechen möchten. Es ist Ihre Zeit, Herr Polz.«

Ich stutzte einmal mehr, was sollte das denn?

»Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.«

Mein neuer Chef legte die Verantwortung für die Gesprächsführung in meine Hände. Ich betrat ungewohntes Terrain, so kannte ich das nicht: Ich selbst sollte die Leitung des Gesprächs übernehmen und die Themen bestimmen und ansprechen, die mir als dem verantwortlichen Mitarbeiter unter den Nägeln brannten. Im Rückblick veranschaulicht das Erlebnis wie in einer Nusschale komprimiert und in knapper Form zusammengefasst das Mindset der souveränen Führungspersönlichkeit und die Grundzüge des Collective Leadership, das Bernd Oestereich und Claudia Schröder in diesem Satz zusammenfassen: »Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.« (Oestereich, Schröder 2017, S. VI) In modernen agilen Unternehmen herrscht Collective Leadership vor. Das hat nichts mit sozialistischen Ideen zu tun, etwa einem Kollektiv, das ein Unternehmen nach planwirtschaftlichen Gesichtspunkten führt. Vielmehr gilt: Jeder im Unternehmen kann, soll und darf Verantwortung übernehmen. Jeder kann, soll und darf führen, jeder kann, soll und darf eigenständig auf die Suche nach Lösungen gehen, ohne sich darauf zu verlassen, »von oben« eine Lösung vorgegeben oder präsentiert zu bekommen. Letztendlich übernimmt jeder Mitarbeitende, bezogen auf seinen Verantwortungsbereich, Verantwortung.

»Wir sind alle Leader!«

Mitarbeiter sind jetzt Mitarbeitende – der Begriff »Mitarbeiter« ist allzu sehr dem traditionellen hierarchischen Denken verhaftet, der Mitarbeiter sei lediglich ein Mit-Arbeiter, der als untergeordnetes Glied in der Hierarchie Dienst schiebt. Ein Mitarbeitender agiert wie ein Leader. Er übernimmt Verantwortung, manchmal auch Führungsverantwortung. Natürlich nicht immer und in jeder Situation: Es gibt jedoch Situationen am Arbeitsplatz, in denen jeder Mitarbeitende in der Lage sein sollte, potenziell Führungsverantwortung wahrzunehmen.

Nehmen wir das Beispiel »Meetings«: Muss immer derjenige das Meeting leiten, der die meisten Sterne auf der Schulter trägt, also der Ranghöchste ist? Warum sollte es nicht möglich sein, dass derjenige Mitarbeitende das Meeting steuert, der qua Kompetenz, Wissen oder Expertise am besten dazu geeignet ist? Sodass also nicht der Rang in der Hierarchie die entscheidende Rolle spielt, sondern die Kompetenz, die Erfahrung? Wenn ein rangniederer Mitarbeitender aufgrund seines Wissens oder Könnens oder seiner Fähigkeiten der Beste und Geeignete ist: Warum soll er nicht in dieser Situation eine Leitungsfunktion übernehmen? Wenn es im Team einen Experten für eine bestimmte Aufgabe gibt, sollte es selbstverständlich sein, dass der ranghöhere Teamleiter ins zweite Glied tritt und dem Experten das Feld überlässt. Im Collective Leadership wird dieser Grundsatz gelebt.

Um es auf den Punkt zu bringen: Der ranghöhere Chef »dient« dem Azubi, er wird zu dessen Assistenten, weil der Azubi, bezogen auf eine bestimmte Situation und Tätigkeit, der qualifizierteste Experte im Unternehmen ist – und daher prädestiniert, ein Problem zu lösen oder einen wertvollen Beitrag dazu zu leisten.



Collective Leadership bedeutet nicht nur Führung im klassischen Sinne. Es bedeutet vielmehr, dass jeder aufgrund und mithilfe seiner Expertise Verantwortung übernimmt. Das kann auch Führung sein, muss aber nicht.

Wenn prinzipiell von jedem Mitarbeitenden erwartet wird, Verantwortung zu übernehmen, erfordert dies eine andere Organisationsstruktur als die übliche. So stehen die Mitarbeitenden zum Beispiel in der Pflicht, die entsprechenden Kompetenzen zu erwerben, um in dem Bereich, auf dem sie als Experten gelten, konstruktiv Verantwortung wahrzunehmen zu können, gegebenenfalls bis hin zur Führungsverantwortung.

Führung ist für alle da!

Im Collective Leadership bleibt Führung nicht einigen wenigen Personen exklusiv überlassen, sondern ist die Aufgabe aller Mitarbeitenden. Das meinte mein neuer Chef damals, als er von mir erwartete, dass ich die Gesprächsthemen festlegte und die Verantwortung übernahm. Ich war seinerzeit der Meinung, die nächsthöhere Hierarchieebene müsse stets die größeren Probleme der darunterliegenden Ebene lösen. Sicherlich: Ein gewisses Maß an Eigeninitiative durfte erwartet werden. Aber ab einem bestimmten Punkt war es doch selbstverständlich, dass meine Führungskraft klar ansagte und vorgab, wie etwa ein Problem zu lösen, welche Strategie umzusetzen, welches operative Vorgehen angesagt, welche Themenschwerpunkte wichtig, welche Prioritäten zu beachten und wie Kundinnen und Kunden zu behandeln seien.

Dazu ein weiteres Beispiel aus der Zeit, in der ich mit meinem neuen Chef zusammenarbeitete. Es gab Probleme in meinem Team, die Teammitglieder arbeiteten nicht so effektiv zusammen, wie ich mir das erhofft hatte. Ich stand vor der Frage, wie ich einen Beitrag zur Lösung des Problems leisten konnte. Irgendetwas musste ich in meinem Führungsverhalten ändern – aber was? Zunächst versuchte ich, meine Probleme zu vertuschen, um jedem Ärger aus dem Weg zu gehen. Bei meinem alten Vorgesetzten hatte das oft gut funktioniert – das Problem wurde einfach totgeschwiegen, irgendwann war Gras über die Sache gewachsen, und die Prozesse liefen mehr schlecht als recht weiter.

Mittlerweile konnte ich den neuen Chef besser einschätzen, verabschiedete mich von der Strategie des Vertuschens und Verschweigens und suchte das Gespräch mit ihm. Ich wollte nicht länger vortäuschen, alles sei in Ordnung. Allerdings: Wieder bestand meine Erwartungshaltung darin, dass mein neuer Chef entscheiden würde, wie ich vorzugehen hatte. Schließlich war er mein Vor-Gesetzter, der diese Position nicht zuletzt deswegen erreicht hatte, weil er in der Lage war, die Führungsprobleme seiner Teamleiter zu lösen. Und wurde er dafür nicht auch mehr als ordentlich bezahlt? Ich würde nur das Gespräch mit ihm suchen müssen, und dann würde er mir schon vorgeben, was zu tun sei.

Meine damalige Haltung lässt sich wie folgt beschreiben: Ich hatte die ungelösten Probleme meiner Teammitglieder anzugehen, mein Chef meine Probleme in der Teamarbeit, sobald sich diese als allzu bedrängend herausstellten. Und auch mein Chef würde gewiss eine Anlaufstelle in der Hierarchie haben, wenn er bei einer seiner Herausforderungen an eine Grenze stoßen würde, die ein Eingreifen seines Chefs notwendig erscheinen ließ. So jedenfalls meine Überzeugung – bis ich erkennen musste, dass mein neuer Chef die Verantwortung nun in meine unerfahrenen Hände legen wollte.

Es gibt den Spruch: »Sei immer klug genug, Leute einzustellen, die klüger sind als du.« Genau. Dann jedoch sollte gewährleistet sein, dass diese klügeren Mitarbeiter ihre Verantwortung wahrnehmen dürfen und können, wenn eine Situation entsteht, in der dies notwendig ist. Mein neuer Chef war der Meinung, ich sei als Teamleiter am ehesten in der Lage, das Problem jener unzureichenden Effektivität anzugehen. Immerhin war ich als Teamleiter am »nächsten dran« am Team. Wer, wenn nicht ich, hätte eine Problemlösung auf der Basis der Kenntnis der Verhältnisse im Team kreieren können?

Die neue Herausforderung: Führungssouveränität

Ich komme auf das eingangs erwähnte Gespräch zurück. Meinem Chef war damals ein gravierender Denkfehler unterlaufen: Ich

war weder darauf vorbereitet noch hatte ich die Erfahrung und Kompetenz, die Führung in einem Gespräch mit einer Führungskraft, einem Vorgesetzten, einer – aus meiner Sicht – Autoritätsperson zu übernehmen. Ich saß fest in der Gefangenschaft meiner auf Hierarchiedenken beruhenden Sozialisation. Das hätte mein Chef berücksichtigen und im Vorfeld beachten sollen. Er hätte mich zum Beispiel vorab zu dem neuen Führungsverständnis coachen müssen: »Herr Polz, wir sollten unsere Gespräche in Zukunft anders als üblich angehen. Sie übernehmen jetzt die Verantwortung für die Gesprächsführung! Was das konkret heißt, ist Gegenstand eines Coachings, das Sie und ich demnächst durchführen werden.« So hätte ich lernen können, einer Verantwortung gerecht zu werden, die ich bis dahin nicht kannte.

Was mein Chef also damals noch nicht aufwies, war Führungssouveränität – und damit die Kompetenz, sein Vorgehen auf mich und auf meinen Entwicklungsstand abzustimmen. Der entscheidende Aspekt dabei:

Souveräne Führungspersönlichkeiten agieren »vereinend« und beherrschen das »Full Range Leadership«, und damit all die verschiedenen Führungsstile, die sie souverän aktivieren.

Mit Führungssouveränität die Vierfach-Herausforderung meistern

Zur Veranschaulichung dient das Beispiel einer souveränen Führungspersönlichkeit, die gleich mehrere Teams zu führen hat, deren Fähigkeit zur Selbstorganisation höchst unterschiedlich ausgeprägt ist. Da gibt es zum einen das klassisch-traditionelle, zumeist noch hierarchisch strukturierte Team. Außerdem ist da noch das Team, dessen Mitglieder sich gerade mit den agilen Arbeitsweisen vertraut machen. Es befindet sich in einer Übergangsphase, in der die Mitglieder agile Methoden und Tools wie

Design Thinking, Scrum, Kanban, Lean Management und Daily Meeting erst noch kennenlernen. Zudem begegnen wir dem hochgradig agilen Team, dessen Mitglieder ohne Hierarchien, autark, eigenständig und selbstverantwortlich handeln. Und in der Coronakrisenzeit hat sich eine vierte Team-Art herauskristallisiert: das hybride Team, dessen Mitglieder teils vor Ort im Unternehmen arbeiten und teils im Homeoffice.



Führungssouveränität weist diejenige Führungskraft auf, die über den Reifegrad verfügt und die Kompetenzen hat, mit denen sie diese Teams gleichermaßen zum Erfolg und die unterschiedlichen Mitarbeitenden konstruktiv zu einer besseren Performance führen kann.

Lassen Sie uns analysieren, was es heißt, diese Mammutaufgabe mit Führungssouveränität zu bewältigen.

Das klassisch-traditionelle Team mit Anweisungen führen

Dass Führungskräfte vor der Herausforderung stehen, Teams zu führen, die sich auf unterschiedlichen agilen Entwicklungsniveaus befinden, erlebe ich tagtäglich sogar in eher konservativ geprägten Branchen und Unternehmen, etwa im öffentlichen Dienst, bei Berufsgenossenschaften, im Gesundheitswesen und in Finanzdienstleistungsfirmen und Versicherungsunternehmen. Denn auch dort haben Teamleiter im Laufe eines Arbeitstages mit unterschiedlichen Teams zu tun, wie das folgende Beispiel aus einer Bank zeigt (vgl. dazu Polz 2020).

Gleich zu Beginn des Tages steht das operative Geschäft im Vordergrund: Der Teamleiter »Privatkundengeschäft« plant mit dem Team die Ansprache einer bestimmten Kundenklientel im Privatkundenbereich. Mithilfe eines neuen Gesprächsleitfadens soll die Neukundenakquisition professionalisiert werden. Vom

Erfolg der Kundenansprache hängt das Wachstum des Alltagsgeschäfts ab. Der Teamleiter verteilt Aufgaben, er übt mit den Beratern das Vorgehen ein und bespricht mit ihnen, was bei dem Leitfaden beachtet werden sollte. Welche Stolpersteine gibt es, wie kann den Stolpersteinen ausgewichen werden? Der Teamleiter sollte vor allem mit Vorgaben und Anweisungen arbeiten, er überprüft und kontrolliert die Fortschritte. Dies ist notwendig, weil die Teammitglieder daran gewöhnt sind, und der Druck, rasch viele Neukundinnen und Neukunden zu akquirieren, immens ist. Die Entscheider in der Bank sind der Meinung, das operative Geschäft solle fließen, und darum ist es für den Teamleiter unerlässlich, mit konkreten Vorgaben und Anweisungen zu agieren.

Nicht immer, aber meistens wird von den klassisch-traditionellen Teams das operative Tages- und Kerngeschäft gemeistert und gestemmt. Die Neukundenakquisition und die Bestandskundenbetreuung spielen eine bedeutsamere Rolle als innovative und kreative Aktionen, bei denen weniger Umsatz und Gewinn zu den Zielsetzungen gehören als vielmehr die Kreation neuer Geschäftsfelder und zukunftsgerichteter Geschäftsideen.

Um es auf den Punkt zu bringen: Der Teamleiter geht im klassisch-traditionellen Team primär aufgabenorientiert vor, denn die operativen Ergebnisse müssen stimmen, ohne dass dabei freilich die Menschenorientierung zu kurz kommen darf. In der hierarchischen Top-down-Führung arbeitet er zwar mit Weisung und Kontrolle, lässt den Teammitgliedern jedoch durchaus den Raum, eigene Vorschläge einzubringen, wie sich die operative Arbeit verbessern lässt. Denn auch im klassisch-traditionellen Team haben die Mitarbeitenden ein Mitspracherecht – dies geschieht allerdings auf einem eher überschaubaren Niveau.

Hinzu kommt: Zuweilen blicken die Menschen im klassisch-traditionellen Team etwas neidvoll auf die Kolleginnen und Kollegen im Innovationsteam und in Teams, die sich selbst organisieren, managen und führen können und somit auch deutlich mehr


Freiheiten genießen. Souveräne Führungspersönlichkeiten achten darum darauf, dass im klassisch-traditionellen Team die entsprechenden Mitarbeitenden tätig sind, also zum Beispiel nicht gerade der kreative Mitarbeitende, der unbedingt eigenverantwortlich und selbstbestimmt eigene Ziele setzen und erreichen und innovationsorientierte Zukunftskonzepte entwickeln will. Wie dann auch umgekehrt der Buchhaltertyp im Innovationsteam nicht seine Erfüllung finden wird und von der Führungspersönlichkeit besser ins Tagesgeschäft-Team versetzt werden sollte.

Agiles Team mit Persönlichkeit und Integrität führen

Am späten Nachmittag steht das Gegenprogramm an: Die Bank hat im Key Account Management ein Team etabliert, das agil arbeitet. Die Teammitglieder haben die Kompetenz, eigenständig und selbstorganisiert vorzugehen, sie brauchen keinen Teamleiter, sie agieren ohne Hierarchien und mit kurzen Entscheidungswegen und sind darum in der Lage, flexibel auf die Wünsche der Schlüsselkunden, die von innovativen Best-Selling-Produkten überzeugt werden sollen, einzugehen. Oft entstehen in diesem Team die ersten Ideen und Überlegungen zu den zukunftsgerichteten Geschäftsmodellen von morgen.

Der Teamleiter – der morgens noch primär mit Anweisungen und Direktiven gearbeitet hat, um das operative Tagesgeschäft voranzubringen! – darf sich jetzt zurückziehen, denn in diesem Team geht es um ein hierarchiefreies Agieren, das es den Teammitgliedern gestattet, ihren kreativen Potenzialen freien Lauf zu lassen. Das größte Führungspfund, mit dem die Führungspersönlichkeit wuchern kann, besteht aus ihrer Persönlichkeit, ihrer Integrität und ihrer Glaubwürdigkeit.

Sie ist auf sich selbst zurückgeworfen, formale Macht steht ihr nicht zu, es ist notwendig, dass sie mithilfe ihres authentischen Auftretens zu überzeugen und das Team zu begleiten versteht. Ihre hierarchische Machtposition spielt keine Rolle, vielmehr übernimmt derjenige im Team Führungsverantwortung, der der Beste und Geeignetste dafür ist.



Führungspersönlichkeiten sind zunehmend mit Aufgaben konfrontiert, in denen sie keine eindeutige Weisungsbefugnis mehr haben, gleichwohl aber für die Leistungen anderer verantwortlich sind.

Die Prinzipien des Collective Leadership sind im hoch entwickelten agilen Team verwirklicht. Die klassischen Führungsinstrumente kann und darf die Führungspersönlichkeit im hoch entwickelten agilen Team nicht einsetzen. Es geht ihr wie dem deutschen Bundespräsidenten: Ohne formale Macht und ohne Befugnisse ausgestattet, ist sie darauf angewiesen, allein durch die Kraft und Stärke ihres Wortes, durch ihre kommunikativen Kompetenzen und ihre stichhaltigen Argumente Überzeugungsarbeit zu leisten.

Wie bereits erwähnt, kümmern sich Teams mit hohem Agilitätsgrad vor allem um das Zukunftsgeschäft und sind mit Überlegungen beschäftigt, wie die Geschäftsmodelle, Innovationen, Produkte und Dienstleistungen von morgen aussehen könnten, mit denen sich auch in Zukunft strategische Wettbewerbsvorteile generieren lassen. In der Regel funktioniert dies besser, wenn die Teammitglieder selbstorganisiert, eigenverantwortlich und selbstbestimmt arbeiten können und dürfen; Ausnahmen mögen die Regel bestätigen. Und selbstverständlich benötigen auch hoch entwickelte agile Innovationsteams ab und zu Routinen und geregelte Prozesse und Abläufe, bei denen überschäumende Kreativität und unbegrenzter Innovationsreichtum eher hinderlich sind. Wie immer ist Differenzierung notwendig. Trotzdem bin ich sicher, dass im Zukunfts-Innovationsteam kreatives Denken wichtiger und notwendiger ist als starres Sicherheitsdenken.

Zurück zum Teamleiter, zurück zur souveränen Führungspersönlichkeit. Während der Teamleiter am Morgen mit Vorgaben gearbeitet hat, bringt er nun vor allem seine Argumentationskompetenz zum Einsatz und tritt den Teammitgliedern als integrierter und glaubwürdiger Koordinator und Coach entgegen, der im

Prinzip gar kein *Teamleiter* mehr ist. Wenn er zum Beispiel der Meinung ist, er habe einen Vorschlag, der besser und zielführender ist als die Ideen der Teammitglieder, begibt er sich mit ihnen auf partnerschaftliche Augenhöhe. Er versteht sich als Sparringspartner und Gleicher unter Gleichen, der die Vorteile und den Nutzen seines Vorschlags mit Argumenten unterfüttert und Anhänger kraft seiner natürlichen Autorität gewinnt.

Was heißt »natürliche Autorität« in diesem Kontext? Gemeint ist der Autoritäts-Begriff, den der Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe Erich Fromm (1900-1980) entwickelt hat. Demnach kann eine Person aufgrund ihres Seins und ihrer Persönlichkeit eine Autorität darstellen, ohne autoritär zu sein. Sogelingt es ihr, auch ohne formale Macht und Weisungsbefugnisse bei den Menschen Anerkennung zu finden. Fromm unterscheidet zwischen »Autorität haben« und »Autorität sein« (Fromm 2018). Die Wörter »Haben« und »Sein« deuten für ihn auf zwei verschiedene Existenzweisen hin: Wer Autorität *hat*, dem ist Autorität verliehen worden oder er hat sie sich selbst verliehen oder angeeignet. Eine Person mit Autorität hingegen *ist* dies aufgrund ihrer Wesensmerkmale und Persönlichkeitseigenschaften. So gelingt es ihr, vor allem mithilfe ihrer Haltung und Überzeugungen Autorität aufzubauen und in den Augen der Menschen Autorität zu gewinnen. Fromm schreibt: »Autorität, die im Sein gründet, basiert (...) auf der Persönlichkeit eines Menschen, der ein hohes Maß an Selbstverwirklichung und Integration erreicht hat. Ein solcher Mensch strahlt Autorität aus, ohne drohen, bestechen oder Befehle erteilen zu müssen; es handelt sich einfach um ein hochentwickeltes Individuum, das durch das, was es ist – und nicht nur, was es tut oder sagt –, demonstriert, was der Mensch sein kann.« (Fromm 2018, S. 299)



Eine souveräne Führungspersönlichkeit ist aufgrund ihres Seins und ihrer Persönlichkeit eine Autorität, ohne autoritär zu sein. Sie kann auch ohne formale Macht Einfluss im Team ausüben, und zwar mithilfe ihrer Persönlichkeit.

Das Team in der Übergangsphase unterstützend begleiten

Zwischendurch kümmert sich unser Teamleiter am frühen Nachmittag um eine Gruppe, deren Mitglieder mit den agilen Arbeitsweisen und Arbeitsmethoden sowie Denkhaltungen vertraut gemacht werden sollen. Er steht vor einer weiteren komplexen Führungsherausforderung, weil er eine Sandwich-Position einnimmt: Er agiert primär als unterstützender Coach oder begleitender Moderator. Der Grund: In Teams, die sich in einer Übergangsphase befinden, ist die Verunsicherung oft groß. Die Teammitglieder sind gerade erst dabei zu lernen, eigenverantwortlich und selbstorganisierend zu arbeiten und zu entscheiden. Zudem sollten sie auf die Aufgabe, als Experten dezentral Verantwortung zu übernehmen, vorbereitet werden. Der Teamleiter darf die Teammitglieder daher nicht überfordern – darum begleitet und unterstützt er das Team zum Beispiel als Entscheidungsinstanz: Wenn es einfach nicht weitergeht, wenn sich die Teammitglieder beispielsweise nicht einigen können, greift er moderierend ein. Von den Teammitgliedern wird erhofft, sich auf diese Weise sukzessive in das neue Rollenverständnis einzufühlen und die agilen Tools immer selbstverständlicher einzusetzen.

Die Mitglieder des Übergangs-Teams stehen in der Pflicht, sich mit den neuartigen und ihnen weitgehend unbekanntem Tools erst noch vertraut zu machen. Ein konkretes Beispiel ist das Daily Stand-up, bei dem die Teammitglieder sich zu einem festen Zeitpunkt – etwa zu Arbeitsbeginn – zusammenfinden. Es handelt sich nicht um einen gemütlichen Small Talk, sondern um ein konzentriertes Arbeitstreffen. Hier werden Fragen wie »Was hat jedes Mitglied am Tag zuvor geschafft? Wie ist der Stand der Dinge? Was steht heute an? Welche Hindernisse könnten auftreten, wie lassen sie sich umgehen?« diskutiert. Natürlich darf von den Teammitgliedern nicht verlangt werden, an diesen Daily Stand-ups teilzunehmen, ohne sich zuvor intensiv mit ihnen zu beschäftigen und den Umgang mit ihnen kennenzulernen und einzuüben. Die Führungspersönlichkeit übernimmt die Aufgabe,

sie anzuleiten, sodass sie sukzessive in der Lage sind, konstruktiv an den Tagesgesprächen teilzunehmen und sich an ihnen zu beteiligen.

Ähnliches gilt übrigens für agile Methoden und Tools wie Design Thinking, Scrum, Sprints und Lean Management und so gut wie alle Methoden des New Work.



Ein Fehler, der bei der Ausgestaltung der neuen Arbeitswelt immer wieder gemacht wird, besteht darin, von den Menschen zu erwarten und zu verlangen, die neuen Methoden, Tools und Techniken ohne größere Einarbeitungszeit anwenden zu können.

Das jedoch ist grundlegend falsch. Von den Mitarbeitenden darf und kann nicht erwartet werden, sich erfolgreich in agilen Strukturen zu bewegen, wenn sie dies zuvor nicht ausgiebig trainiert haben. Nichts davon geschieht von heute auf morgen. Verantwortungsvolle und vorausschauende Unternehmen nutzen darum ein Pilotprojekt, um die Voraussetzungen für die Entwicklung hin zum hoch entwickelten Team zu schaffen. Im Rahmen des Pilotprojektes arbeitet ein Team innerhalb der Organisation unter agilen Bedingungen, auch mit eigenem Budget und in eigener Verantwortung, mithin ohne hierarchische Abhängigkeiten. Die beteiligten Schnittstellen im Unternehmen wissen Bescheid und berücksichtigen, dass das agile Team eigenständig agieren soll. Die Teammitglieder sammeln mithilfe der Führungspersönlichkeit Schritt für Schritt agile Erfahrungen und entwickeln sich schließlich zu einem hoch entwickelten agilen Team.

Souveräne Führungspersönlichkeiten verfügen über die klassischen Tugenden Sensibilität, Empathie und Fingerspitzengefühl. So können sie einerseits das hoch entwickelte agile Team und andererseits das klassisch-traditionelle Team, zugleich aber auch das in der Übergangsphase befindliche Team begleiten. Gerade

bei Letzterem sind diese Tugenden dringend notwendig, denn hier steht der Teamleiter vor der Herausforderung, sich in gleich mehrere Vorstellungswelten zugleich zu begeben. Es steht zu erwarten, dass die Mitglieder des Übergangs-Teams unsicher sind, sich vorantasten wollen und einerseits (noch) klare Anleitung benötigen, andererseits jedoch schon darauf dringen, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen.

Ich habe in der Praxis häufig die Erfahrung gemacht, dass die Bewältigung agiler Aufgaben und die Arbeit im hoch entwickelten agilen Team nur möglich sind, wenn die Mitarbeitenden persönlich reifen und Schritt für Schritt daran arbeiten dürfen, ihr Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln, Methoden der Selbstmotivation zu erlernen und mit Kritik umzugehen. Wobei mit Letzterem sowohl die Fähigkeit gemeint ist, andere so zu kritisieren, dass die Kritik sie voranbringt, als auch die Kompetenz, mit Kritik an den eigenen Verhaltensweisen und der eigenen Person konstruktiv umzugehen.

Führungsarbeit in der hybriden Organisation

In Coronakrisenzeiten ist das hybride Arbeiten zum New Normal geworden. Unser Teamleiter führt Meetings mit Bankmitarbeitern durch, die sich teils im Homeoffice befinden und teils vor Ort im Unternehmen tätig sind. Und er steht vor der Aufgabe, einen Teamgeist in einem Team zu erwecken, bei dem einige Mitglieder im Homeoffice sitzen, während andere direkt »im Büro nebenan« ansprechbar sind. Er ist darauf angewiesen, Remote Work zu beherrschen, mithin über die Distanz oder aus der Ferne zu führen und mit Mitarbeitenden zu kommunizieren. Der Teamleiter führt und betreut nun nicht nur Teams, die sich auf unterschiedlichen agilen Entwicklungsniveaus befinden. Darüber hinaus interagiert er mit hybriden Teams. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird diese Aufgabe nach der Bewältigung der Pandemie fortbestehen, weil die Arbeit im Homeoffice von vielen Mitarbeitenden weiterhin gewünscht wird und die Vorteile des Homeoffice von den Unternehmen über die Pandemie hinaus genutzt werden wird.

Natürlich gibt es Nachteile wie etwa Vereinsamungstendenzen, den unzureichenden direkten Austausch zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden und die – auch informell – fehlende Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen untereinander. Hinzu kommt die problematische Haltung einiger Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden nicht vertrauen können und sie auch über die Distanz hinweg kontrollieren wollen. Darüber hinaus gibt es Mitarbeitende, die nicht über den erforderlichen Reifegrad verfügen, eigenständig im Homeoffice zu arbeiten, und die Situation ausnutzen. Aber ganz gleich, in welche Richtung sich das hybride Arbeitssetting entwickeln wird (siehe dazu den Überblicksartikel »Die hybride Organisation«, Jumpertz 2021):



Letztendlich wird die Arbeit im Homeoffice zum festen Bestandteil der neuen Arbeitswelt gehören und dazu beitragen, dass Führungskräfte auch in diesem Bereich Führungssouveränität entwickeln müssen.

Vielfalt der Mitarbeitenden und Führungssituationen

Das Beispiel mit jenem Teamleiter in der Bank zeigt eindringlich, dass die Kunst des souveränen Führens und des Collective Leadership eher mehr als weniger Führung nach sich zieht. Zum einen stellt das Konzept die einzelnen Mitarbeitenden – in dem Beispiel den Teamleiter in der Bank – vor neue, größere und komplexere Aufgaben. Und zum anderen sind die Mitglieder im Team herausgefordert, bezüglich ihres jeweiligen Expertenbereichs Führungsverantwortung wahrzunehmen. Übertragen auf jenes Ereignis mit meinem neuen Chef, von dem ich Ihnen zu Beginn dieses Kapitels erzählt habe, und dem Problem, das es in meinem Team gab, heißt das: Meinem Chef war nicht klar, dass ich noch nicht so weit war, die Gesprächsführung zu übernehmen und eigenständig eine Problemlösung zu erarbeiten. Zielführender

wäre es gewesen, wenn er mich intensiv auf die Wahrnehmung dieser Aufgabe vorbereitet hätte.

Im Zeitalter digitaler Formen der Zusammenarbeit ist es noch wichtiger als in vordigitalen Zeiten, mit komplexen Situationen und unterschiedlichen Arbeitertypen souverän zusammenzuarbeiten. Denn die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden, aber auch die möglichen Konfliktherde werden immer zahlreicher. Vielfalt aufseiten der Mitarbeitenden erhöht die Vielfalt potenzieller Entscheidungs- und Konfliktsituationen, also die Vielfalt möglicher Führungssituationen.

Vielleicht sollten wir nicht nur von einer Diversity oder Diversität der Mitarbeitenden sprechen, sondern von einer Diversity oder Diversität der Führungssituationen. Führungspersönlichkeiten gelingt es, dieser Entwicklung mit Führungssouveränität gerecht zu werden. Führungssouveränität bedeutet, der Vielfalt aufseiten der Mitarbeitenden und der Führungssituationen mit einer Vielfalt der Führungsstile zu begegnen. Und damit sind wir beim Thema des nächsten Kapitels.

Auf den Punkt gebracht: Fazit

- Collective Leadership meint, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen Verantwortung übernehmen kann, will und soll, und zwar bis hin zu Führungsverantwortung.
- Collective Leadership verlangt von Führungskräften eine neue Art des Führens. Entscheidend ist der Aufbau von Führungssouveränität.
- Führungssouveränität bedeutet, der Vielfalt oder Diversität aufseiten der Mitarbeitenden und der Führungssituationen mit einer Vielfalt oder Diversität der Führungsstile zu begegnen.
- Die neue Art des Führens bedeutet, Macht, Befugnisse, Kompetenzen und Verantwortung abzugeben und gleichzeitig neue Kompetenzen aufzubauen und überdies ein neues Verständnis von Führung und Verantwortung zu entwickeln.

