

Führung und Macht

Oder: Wie werde ich eine Gärtnerin?



© Thomas Hedrich

Lavinia Frey ist
Geschäftsführerin
Programm und Projekte,
Stiftung Humboldt
Forum

Die Frage von Führung und Macht wird in Change-Prozessen gerne ausgeklammert und auch in der Literatur selten thematisiert. Als unsere Teams in der Stiftung Humboldt Forum anfangen, von Agilität zu sprechen, machte mir das Angst. Ich fragte mich: Wie soll ich meiner Verantwortung und meinem Auftrag in leitender Position gerecht werden, wenn ich nicht mehr weiß, was und wie entschieden wird? Entstehen nicht ein Machtvakuum und Verunsicherung, wenn die Hierarchien aufgelöst werden? Der Soziologe Niklas Luhmann (1984) geht davon aus, dass soziale Systeme aus Kommunikation und Organisationen aus Entscheidungen bestehen. Entscheidungen sind daher zentral für Organisationen egal welcher Art, seien es Kulturinstitutionen, Ministerien, Wirtschaftsorganisationen oder NGOs.

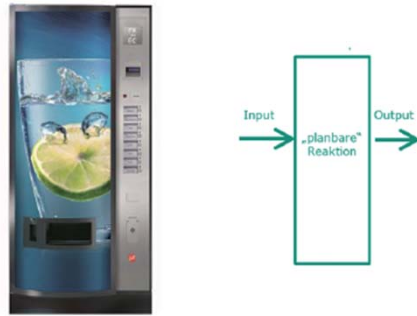
Eine andere systemische Prämisse ist, dass Menschen und Organisationen nicht »triviale Systeme« sind wie beispielsweise ein Getränkeautomat, bei dem nach Einwerfen des Geldes das schön gekühlte ausgewählte Getränk ausgegeben wird. Vielmehr handelt es sich um »nicht triviale Systeme«, die sich durch unplanbare Reaktionen auszeichnen.

Digitale Disruption, Banken- und Finanzkrise, Pandemie, Kriege – die Krisen folgen einander in immer kürzerer Taktung und überlagern sich. Unsere Umwelt und unsere Gesellschaft, in der wir leben und arbeiten, werden daher immer komplexer. Die Vorgänge werden unberechenbarer, künftige Ereignisse hochgradig unbestimmt, es gibt weniger

Wiederholung, gekoppelt mit einer immer größer werdenden Vielfalt der Möglichkeiten. Komplexität entsteht also, wenn einerseits die Volatilität steigt und andererseits die Varietät.

In komplexen Systemen sind nun die hierarchisch organisierten Entscheidungsstrukturen zu langsam und greifen nicht mehr. Wir kennen das: Organisationen, die hierarchisch aufgebaut sind, haben Abteilungen oder andere Einheiten, die wie Silos wirken. Entscheidungen werden entlang der Silos hoch und runter geleitet und benötigen daher Zeit. Führungskräfte sind zum Beispiel den ganzen Tag in Meetings, während gleichzeitig das Postfach, ob Mail oder Mappen mit Papieren, überquillt mit Anfragen und Entscheidungen, über die sie weniger wissen als die Personen, die die Projekte betreuen, und über die sie oft nicht effektiv urteilen können. Nun hat die Führungskraft drei Möglichkeiten: Entweder sie erledigt das parallel zum Meeting, früh morgens oder spät abends oder gar nicht. Gute Gelegenheiten werden verpasst, Prozesse stocken, Kolleg*innen können nicht weiterarbeiten, Projekte bleiben liegen, Beschäftigte sind frustriert. Dieses Verfahren der hierarchischen Entscheidung beruht auf der Annahme, dass die Organisation Zeit hat, sich darum zu kümmern. Immer mehr übersteigen die Geschwindigkeit und der Umfang der Entscheidungen, die getroffen werden müssen, auch die talentiertesten Führungskräfte. Die klassische Führung wirkt nicht. Die Eigenverantwortung von Mitarbeiter*innen ist einfach eine Notwendigkeit.

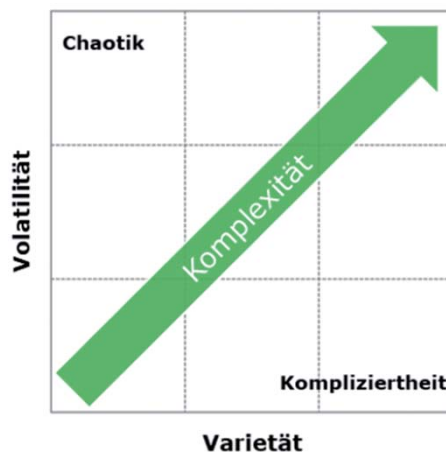
Triviale Maschine



© Beratergruppe Neuwaldegg nach Heinz von Foerster

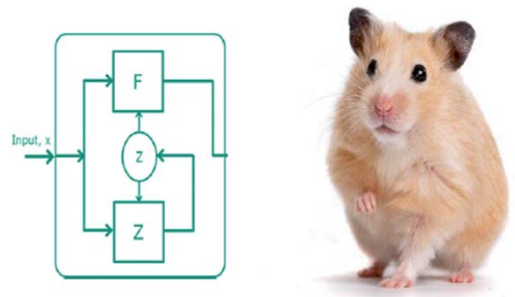
Was bedeutet das für die Menschen in Leitung? Wichtige und viele Entscheidungen zu treffen, gaben meiner Rolle als Führungskraft das Gefühl, wichtig zu sein und gebraucht zu werden – etwas, das vielleicht noch bis vor kurzem das Selbstverständnis von vielen Manager*innen ausmachte? Aber ist es noch sinnvoll, Entscheidungen, die kompetente Kolleg*innen fantastisch vorbereitet haben, nur noch abzunicken? Bin ich nur noch eine Abnickerin, die den Prozess verlangsamt? Macht in hierarchischen Systemen schafft Sicherheit. Jeder weiß, wo die Entscheidungen getroffen werden. Die Verantwortungen sind klar nach oben steigend. Wie kann Sicherheit erzeugt werden, wenn die hierarchischen Strukturen zu langsam und zu uneffektiv sind?

Zentrale Voraussetzung, um Stabilität und Sicherheit zu schaffen, sind ein gemeinsames Bewusstsein über den Sinn, Zweck und den Wert der Organisation. Auch braucht es klare Spielregeln in der Kommunikation, die breite Transparenz ermöglichen. Je mehr alle in der Organisation wissen, wo der Fokus liegt, welche Ziele erreicht werden wollen, was der Purpose ist, desto besser können die Teams selbstorganisiert diesem Ziel entsprechen.



© Beratergruppe Neuwaldegg

Nicht - Triviale Maschine



Eine Kollegin von mir, die eine große Organisation leitet, fragt sich immer: Habe ich die klügsten Köpfe dabei, damit entschieden werden kann? Sie sieht ihre Rolle darin, dafür zu sorgen, dass die am besten Informierten und klügsten Köpfe die Entscheidung treffen können, und nicht, dass sie selbst entscheidet. Denn sie weiß genau, dass die Fachkompetenzen in den Teams liegen und nicht bei der Führung. Die Aufgabe von Führungskräften verändert sich somit von der traditionellen, vielleicht auch heldenhaften Führungsfigur oder hin zu eine*r/m sozialen Architekt*in oder eine*r/m Coach.

Man könnte es sogar mit Gartenarbeit vergleichen, denn die Führung verlagert sich von Machtausübung hin zur Leitung einer wirklich anpassungsfähigen Organisation. Das erfordert den Aufbau, und die Pflege einer flexiblen und haltbaren Kultur, um gute Bedingungen für Teamarbeit zu schaffen. Als ob man einen Garten anlegt. Meine Verantwortung ist es, eine ganzheitliche Perspektive auf das Gesamtbild einzunehmen. Und egal wie verlockend und befriedigend das Mikromanagement sein mag, muss ich reduktionistische Ansätze vermeiden. Anstatt auf den Einsatz von Machtbefugnissen zu setzen, muss ich für Vertrauen und Verständigung sorgen. Es kostet Zeit, Selbstüberwindung und ein völlig neues Selbstverständnis. Es lohnt sich. In jeder Hinsicht.

Literatur

- Boos, F., Mitterer, G.: Einführung ins systemische Management, Komplexitätslandkarte – Orientierung im Management, 2. Auflage, Heidelberg, 2019, S. 60-70.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M., 1984.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., Fussell, C.: Team of Teams. Wie Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit in einer komplexen Welt verbessern können, Führen wie ein Gärtner, München 2020, S. 233-245. ■