

Patchwork-Leadership

»Wir brauchen es in Rekordzeit. Wir wissen nicht, welcher technische Standard sich dabei durchsetzen wird, aber du wirst bitte den richtigen auswählen. Du bist dafür verantwortlich, dass entlang der gesamten Lieferkette weder unethische noch ungesetzliche Handlungen gesetzt werden, sei aber billiger als unsere Mitbewerber aus Russland und Südostasien. Das hier ist dein Team: Die Hälfte davon arbeitet in UK und einige davon sind nicht bei uns angestellt. Wenn das Produkt nicht gleich im nächsten Quartal einschlägt, drehen es uns die Controller gleich wieder ab! Setz aber bitte die Prinzipien der Nachhaltigkeit um (auch wenn wir sie noch nicht ausformuliert haben). Überrasch uns mit einem Element Social Responsibility – und zwar bitte nicht nur im Marktauftritt. Du hast drei Monate Zeit, aber diesmal werden die Regeln zur Arbeitszeit strikt eingehalten. Und wenn du es kommunizierst, sag's uns bitte genderneutral.«

Nur mehr Universalgenies können solche (hier nur geringfügig überzeichneten) Anforderungskataloge im Alleingang umsetzen. Es ist daher kein Wunder, dass Organisationen seit einigen Jahren ihre Führungskräfte immer stärker zur Zusammenarbeit über Bereiche und Expertisen hinweg zwingen. So kam bis vor wenigen Jahren fast keine Reorganisation im deutschen Sprachraum ohne eine Fülle neuer Berichtslinien aus, meist quer zu den bisherigen Linien – häufig nur gestrichelt (»Dotted Lines«), oft auch voll durchgezogen, mit zwei oder mehr parallelen Verantwortungssträngen (die Matrix-Organisation). Geteilte Verantwortung, die Bearbeitung von Herausforderungen aus mindestens zwei oder mehr Perspektiven, scheint die einzig adäquate Antwort auf die immer komplexeren Anforderungen aus Organisation, Markt und Gesellschaft.

Doch auch in Unternehmen, deren Organigramm zuletzt unversehrt geblieben ist, haben Technologie und deren Mobilität die Führungspraxis verändert. Wenn alle ständig erreichbar sind, wird der Berichtsweg zum Umweg. Derjenige, dessen Mitarbeiter die relevanten Daten schon im Internet gefunden haben, kann den eigenen Führungsanspruch kaum mehr mit seiner »übergeordneten strategischen Perspektive« begründen. »Ich kann schon lange nicht mehr über Vorgaben führen«, gesteht ein Manager, »es ist bereits eine Leistung, wenn wir im Gespräch bleiben.« Aber nicht nur Wissensarbeiter, auch ganz andere Teams praktizieren heute erfolgreich Selbststeuerung – die Informationstechnologie unterstützt sie dabei.

So vielfältig die aktuellen Veränderungen von Führung auch sein mögen, einen gemeinsamen Nenner scheint es zu geben: Immer laufen sie auf eine Schwächung der alten Formel »AKV« hinaus. »Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung«, diese drei müssen für jeden Verantwortungsträger präzise aufeinander abgestimmt sein, so lautete das traditionelle Credo der Organisationsentwickler. Die neuen Entwicklungen hingegen multiplizieren die Aufgaben, überlappen Kompetenzen und teilen Verantwortung. AKV, rest in peace.

Durcheinander? Nein, Design!

Und doch – ob durch die Umstände gezwungen oder freiwillig, die Restrukturierung von heute gibt es gerne billiger. So befinden sich z.B. die meisten Prozesse zur Umwandlung in Prozessorganisationen ... mitten im Prozess. Viele Unternehmen sind bei der Transformation zur Matrix auf halbem Weg stehen geblieben, aus guten Gründen. Der enorme Kommunikationsaufwand aus geteilter Verantwortung rechnet sich keineswegs überall. Darüber hinaus hat man die Tendenz komplexer Organisationsformen unterschätzt, sich quasi automatisch immer weiter auszudifferenzieren – sodass z.B. in Matrix-Organisationen einzelne Manager bald nicht mehr zwei, sondern drei oder vier Chefs bekommen. »Und wenn es so weit ist«, kommentierte unlängst ein Betroffener, »dann kann ich endlich wieder tun, was ich will.«

Dazu kommt noch eine ganz andere Tendenz: In Europa sind zuletzt die allermeisten Jobs in Billiglohnssektoren entstanden. Und dort wird auch heute noch vielfach straff und mit »Zero Tolerance« geführt. Abgesänge auf traditionelle, autoritäre Führungsstrukturen scheinen verfrüht gewesen zu sein. Häufig sehen wir heute eine Art Command-and-Control 2.0: unauffälliger, weil halbautomatisiert, damit eleganter, aber keineswegs weniger stringent als bisher.

Im Ergebnis stellen sich viele Organisationen heute ähnlich dar wie der halb fertige Turm zu Babel. Neben einem Wirrwarr an Berichtslinien in einigen Teilen bewahren sich andere Bereiche klassische Strukturen, müssen allerdings mit ihrer Aufweichung durch die Kommunikationstechnologie leben. Andere mühen sich auf steinigem Wegen zu noch komplexeren Organisationsstrukturen ab. Dort und da arbeiten vielleicht Wissensarbeiter, nur lose koordiniert, an einer gerade noch gemeinsamen Zielsetzung. Wieder andere Abteilungen sehen ihren Chef (er ist so viel unterwegs) nur mehr gelegentlich und verantworten ihre Arbeit weitgehend selbst. In den unteren Stockwerken gehen währenddessen große Abteilungen unter strenger traditioneller (und elektronischer) Führung ihrem immer gleichen Tagwerk nach.

Die babylonische Führungsverwirrung

Dass dieses Flickwerk so vieler verschiedener Strukturen und Führungspraktiken für Verwirrung und Misstrauen sorgen muss, versteht sich fast von selbst. Wer eine kohärente Führungskultur gewohnt war, wird die oben beschriebene Gemengelage fast zwangsläufig als Desorganisation, als Chaos und als Versagen der Führung erleben. Doch ist dieses Strukturen-Patchwork tatsächlich eine Fehlentwicklung? Es bietet zumindest ideale Bedingungen zur Vermehrung und Wucherung von u. a. folgenden Führungspraktiken:

SCHNELLSCHUSS

Ich versuche, ein Problem durch eine schnelle, vielleicht nicht stark durchdachte, vielleicht nicht gut abgestimmte Anweisung zu beseitigen, und schaffe damit Fakten. Die Komplexität der Suche nach Alternativen wird die anderen abschrecken!

VERSCHLEPPEN – VARIANTE »WER MELDET, GEHT FREI«

Ich schreibe allen anderen möglichen Beteiligten ein unauffälliges E-Mail mit der Nachricht, dass etwas getan werden muss – und verlasse mich darauf, dass niemand reagieren wird.

VERSCHLEPPEN – VARIANTE »PATT«

Ich führe eine erste Auseinandersetzung; das daraus entstandene Patt wird in der Strukturvielfalt wahrscheinlich nicht überwindbar sein, und so muss ich die Angelegenheit nicht weiter bearbeiten.

MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA
ist Berater, Trainer, Coach und Autor
des Buchs »Management Navigator«.

WEGDELEGIEREN

Ich erkläre meine Mitarbeiter zu den »Experten«, die ein Thema bearbeiten und die nötigen Entscheidungen treffen müssen (erwarte mir allerdings schon, dass sie noch einmal Rücksprache halten, bevor etwas Entscheidendes passiert). Wenn sich die »Experten« wehren, die Verantwortung zu übernehmen, bestehe ich darauf, »die Betroffenen zu Beteiligten zu machen«. Versuchen umgekehrt Mitarbeiter, Probleme zu mir hochzueskalieren, empfinde ich das als Zumutung und kommuniziere das auch.

GEZIELTER SHORTCUT

Ich melde mich mal schnell elektronisch beim Kollegen XY (weit außerhalb meines Einflussbereichs) und etabliere ungeniert die Zusammenarbeit. Wenn sich sein Vorgesetzter wehrt, erkläre ich diesen zum Bürokraten (besonders gehobene Führungskräfte entdecken derzeit so die Vorzüge der Total Connectivity).

AXT IM WALD

Weil wir es schon gewohnt sind (und nicht mehr hören können), dass nach einem Fehlschlag niemand mehr die volle Verantwortung trägt, zögere ich nicht lange und köpfe wahllos einen der Mitbeteiligten. Erleichterung auf allen Seiten – mein Dreinhauen wird als Befreiungsschlag erlebt!

BEHARREN AUF EINEM FÜHRUNGSSTIL

Ich bewältige das Chaos, indem ich eine bestimmte Führungspraxis zu meiner eigenen erkläre, und halte an ihr fest, egal was kommen mag und ob ich damit gerade einen sinnvollen Beitrag leiste. Anerkennung für meine Authentizität und Berechenbarkeit ist mir sicher!

Patchwork-Leadership: erste Grundlagen

Ungeachtet ihrer Schwächen wird uns die beschriebene babylonische Führungsvielfalt in vielen Organisationen für eine ganze Zeit erhalten bleiben, denn die Trends, die sie ausgelöst haben, bleiben ungebrochen. Einmal abgesehen von den Mühen der Koexistenz ist es oft durchaus sinnvoll, dass ein und dieselbe Organisation verschiedene Herausforderungen mit unterschiedlichen Strukturen bearbeitet! Vielleicht sind daher Patchwork-Organisationen die adäquatere Antwort auf ein immer komplexeres und schnelleres Umfeld.

Damit will ich natürlich nicht die offensichtlichen Reibungsverluste kleinreden. Patchwork-Leadership ist mühsam und meistens nicht gerade effizient, in Patchwork-Organisationen allerdings unverzichtbar. Im Folgenden ein paar erste Hinweise, die Führungskräften dabei helfen können, dem Organisationsflickwerk ihren persönlichen roten Faden einzuflechten:

NEIN, ES IST KEIN BETRIEBSUNFALL!

Viele Mitarbeiter erleben Patchwork-Organisationen als unprofessionell und chaotisch. Dass das Nebeneinander verschiedener Organisations- und Führungsstrukturen durchaus sinnvoll sein kann, muss also offensiv kommuniziert werden.

KLARHEIT UND KLARTEXT

Seminargestählte Führungskräfte kommunizieren heutzutage wertschätzend und motivierend (egal was sie gerade wirklich vorhaben). Tun Sie Ihren Mitarbeitern einen Gefallen und sagen Sie klar, wie Sie gerade führen und was Sie erreichen möchten!

INTELLIGENT DELEGIEREN STATT WEGDELEGIEREN

Sehr häufig sind Manager von der beschriebenen Komplexität (noch) stärker betroffen als ihre Mitarbeiter. Es ist daher oft sinnvoll, Entscheidungen und Abläufe in die Selbststeuerung ganzer Teams oder einzelner Mitarbeiter zu überführen. Dies funktioniert allerdings meist nur mit einer sorgfältigen Übergabe.

»COLLECTIVE INTUITION«

Werden die Herausforderungen einer bestimmten Situation für einen Entscheidungsträger zu komplex, ist eine Gruppe verschiedener Wissens- und Erfahrungsträger erforderlich, um das Problem aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Eine Lösung entsteht dann vielfach nicht aus der Summe der Analysen, sondern im Dialog. Das ist oft so anstrengend, wie es hier klingt – und daher kommt es auch so häufig zu den oben beschriebenen Ausweichmanövern. Es fordert Führungskräften Verantwortungsbewusstsein und Sitzfleisch ab, solche Dialoge einzuleiten und zu moderieren – und die Disziplin, sich selbst daran zu erinnern, dass man nur eine Stimme im Dialog hat, aber die Verantwortung, ihn zum Ergebnis zu bringen.

LAGERFEUER

Seit einigen Jahren vervielfachen sich reale und virtuelle Formate, in denen Führung parallel zum Tagesgeschäft stattfindet: Workshops und Klausuren, Blogs, Events, aber auch Dialoge mit und zwischen Führungskräften. Bei diesen Formaten geht es manchmal um Klarheit: um sinnvolle Kooperation, um unbelastete Co-Creation, wie sie im Tagesgeschäft vielfach nicht mehr möglich ist. Daneben geht es aber auch oft um Klartext und immer häufiger auch um die Bearbeitung persönlicher Nebenwirkungen aus dem verwirrenden Nebeneinander verschiedenster Interessen- und sonstiger Konflikte, die sich in den parallelen Führungsstrukturen ausdrücken.

NETZWERK PFLEGEN

Patchwork-Organisationen haben oft viel internen Abstimmungsbedarf; auch schon kleinere Entscheidungen werden gerne, z. B. via E-Mail-Verteiler, vor einem großen Publikum ausgetragen. Dies begünstigt die rasche Eskalation von Konflikten. Pflegen und erweitern Sie daher Ihr Netzwerk, damit Sie Meinungsverschiedenheiten abseits von der offiziellen Kommunikation frühzeitig erkennen und rasch ausräumen können.

Ob die beschriebenen Patchwork-Organisationen eine Übergangsphase zum nächsten großen Wurf der Organisationsentwicklung darstellen, werden die nächsten Jahre zeigen. Für sie spricht einiges: ihre Komplexität und, wenn man so will, ihre Multitasking-Fähigkeit. Am Horizont warten u. a. noch radikalere Entwürfe wie etwa die Netzwerk-Organisation oder auch Unternehmen, die schon heute praktisch ohne Manager auskommen. Solange Sie sich in der oben beschriebenen babylonischen Führungsvielfalt befinden, springen Sie über Ihren Schatten und nutzen Sie diese als Crashkurs vielfältigster Führungsansätze und deren Zusammenwirkens!