

Führung im Wandel: Wenn jeder (mal) der Chef ist.

Verteilte Führung verlangt nicht weniger, als sich vom gewohnten Alltag der operativen Führungskraft zu verabschieden.

Von Alexander Wick und Bernd Blessin

http://www.huffingtonpost.de/alexander-wick/fuehrung-im-wandel-wenn-jeder-mal-der-chef-ist_b_5542960.html?utm_hp_ref=germany&ir=Germany

Dass Unternehmen sich ständig ändern und gelegentlich geplante Änderungsprojekte durchlaufen, ist mittlerweile ein Gemeinplatz. Gerne wird dabei übersehen, dass auch Führung in solchen sich wandelnden und zu wandelnden Unternehmen sich verändert – oder das zumindest sollte. Die alten Tugenden – technisch korrekt planen, entscheiden, anweisen, kontrollieren und das wenn es geht mit wohldosierter menschlicher Zuwendung – sind nicht mehr der Weisheit letzter Schluss. Zumindest nicht ausschließlich. Ein Ansatz moderner Personalführung ist der, dass Führungskräfte sich gezielt und explizit aus ebendiesen Funktionen im operativen Alltag herausziehen und in Teams verteilte Führung fördern.

Antworten auf die Anforderungen steigender Komplexität und Dringlichkeit von Aufgaben erfordern zu ihrer Bewältigung verstärkt funktionsübergreifend agierende Einheiten, die hohe Expertise mit hoher Effizienz verbinden, in kooperativer Weise schneller und effizienter arbeiten und dabei stets offen für Umweltänderungen bleiben. Sie werden verstärkt in Projektorganisation und Teamarbeit gesehen und praktiziert. In einem solchen Kontext sind konkrete und dichte Arbeitsanweisungen und Kontrollen durch die Führungskraft eher kontraproduktiv. Wer in solchen Einheiten führt und wer geführt wird, ist dabei nicht nur durch weitgehenden Verzicht auf Hierarchie weniger eindeutig, sondern die Rollen verändern sich und können auch wechseln. Dieselben Personen in derselben Gruppe können einmal führen und einmal geführt werden, ggfs. auch einmal beides gleichzeitig.

Verteilte Führung im Team

Verteilte Führung lässt sich als ein dynamischer Prozess von Individuen in Teams umschreiben, dessen Ziel es ist, sich gegenseitig zu führen, um Team- bzw. Organisationsziele zu erreichen. Sie findet statt, wenn Teammitglieder aktiv die Führungsrolle einnehmen und abgeben, je nachdem, wie es die Umstände, in denen das Team arbeitet, erfordern. Das bedeutet, dass die Führungsrolle/n nicht explizit von außen zugeteilt ist/sind und je nach Situation zwischen den für die jeweiligen Situationen oder Teilaufgaben anerkannt kompetentesten Teammitgliedern wechseln.

Gerade für ausgesprochene Experten kann es motivierend sein, einerseits autonom zu arbeiten, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln, anspruchsvolle Aufgaben zu meistern und andererseits positive Leistungsrückmeldung zu erhalten, auch wenn andere Personen die eigene Expertise schon gar nicht mehr im Detail einschätzen können. Dies lässt sich möglicherweise vor allem in Kooperation mit anderen hoch qualifizierten Personen bei der Bearbeitung hoch anspruchsvoller Aufgaben erreichen – evtl. so anspruchsvoll, dass die hergebrachten Führungstechniken sie gar nicht mehr effektiv koordinieren können. Da Projektleiter und die „Ansprechpartner“ oder „Sprecher“ in Teams oft keine disziplinarischen Vorgesetzten sind, können sie das Verhalten der Projekt- oder Teammitarbeiter kaum auf traditionell-hierarchischem Weg beeinflussen, während die MitarbeiterInnen sich häufig auf ihre parallel fortbestehende hierarchische Einordnung an anderer Stelle berufen können.

Die Rolle der Führungskraft bei verteilter Führung

Bei der verteilten Führung löst sich somit Führung augenscheinlich von einer vorgesetzten Führungskraft. Effektive Führung in hochqualifizierten Teams und prototypischen Projekten besteht zu einem Gutteil darin, Konditionen zu schaffen, in denen das Team leistungsfähig sein kann, was eine eher indirekte Einwirkung auf die Teammitglieder nahelegt und deren Qualifikation, Expertise und Kompetenzen respektiert und leistungssteigernd zu unterstützen sucht. Sie versetzt Teammitglieder in die Lage, selbst gemeinsam die Führung des Teams auszugestalten.

Somit stellt sich die Frage, wie verteilte Führung in einem Team gefördert werden kann. Beispielhafte Techniken sind die entsprechende Auswahl der Teammitglieder (Fachexpertise, Führungskompetenzen), die Entwicklung von Selbstführungs- und Organisationskompetenzen und deren konsequente Einforderung, eher Fragen zu stellen als Befehle zu formulieren und Antworten zu liefern, die Förderung von Initiative und Kreativität, die Schaffung von Interdependenz im Team und gezielte Grenzregulation zwischen Team und organisationalem Umfeld.

Der Ansatz hat große Ähnlichkeit mit teamarbeitsbezogenem *empowerment* von MitarbeiterInnen. Durch das empowerment des Teams in Richtung verteilter Führung können die Führungskräfte auch für sich selbst weit verbreiteten Schwierigkeiten entgehen oder vorbeugen, die bei der Führung bei komplexen Aufgaben und in Projekten weit verbreitet sind. Neben möglichen Schwierigkeiten und Überforderung bei der Situationsbeurteilung, technischen Lösungsfindung und Entscheidungen, die traditionell schwer auf den Schultern der Führungskraft allein lasten, werden Aspekte des Zeitmanagements und der Tätigkeitspriorisierung relevant.

Der Erfolg verteilter Führung

Befunde zeigen, dass bei vorliegenden Voraussetzungen bei verteilter Führung durchaus bessere Ergebnissen resultieren als bei traditioneller Führung. Die Potenziale verteilter Führung liegen darin begründet, dass die leistungsbezogene Führungskomponente mit der humanzielorientierten Komponente von Partizipation, Selbstorganisation und Anerkennung von Expertise integriert werden. Ferner geht in die Kooperation die gegenseitig anerkannte Expertise unterschiedlicher Domänen ein, auf deren Grundlage die Teammitglieder sich koordinieren und bei der Aufgabenerledigung kooperieren. Dieser Vorteil kommt insbesondere bei komplexen Aufgaben zum Tragen, wenn das benötigte Wissen zu umfangreich ist, als dass jeder darüber verfügen könnte. Verteilte Führung fördert auch das Vertrauen innerhalb des Teams in dessen Leistungsfähigkeit und die Kooperation der Mitglieder untereinander. Sie führt zu Mustern des Informationsaustauschs, die häufigen Schwierigkeiten in Gruppen entgegenwirken. Diese erwachsen z.B. daraus, dass dort häufig vor allem allgemein anerkanntes Wissen kommuniziert wird, wodurch die Teams sowohl kreativer als auch kritischer arbeiten.

Resümee

Verteilte Führung ist nicht *die eine* und schon gar nicht die häufigste Form der Führung in der Praxis von Teams und Projektgruppen, eher das, was aktuell für bestimmte Konstellationen als am besten angemessen eingeschätzt wird. Verteilte Führung bedeutet jedoch nicht, dass keine Führungskraft mehr nötig wäre oder gar (immer) störend. Sie hebt die Bedeutung der Führung von oben nicht auf, sondern die Aufgaben der formalen Führungskraft sind charakteristisch verändert, indem sie schwerpunktmäßig in der Entwicklung, Erhaltung und Unterstützung der verteilten Führung nach innen und außen besteht – und das in der spannungsgeladenen Konstellation einer starken Betonung sowohl individueller Kompetenzen der Teammitglieder als auch deren Kooperation, also gleichzeitiger Personalisierung und Verschmelzung der vorhandenen Kompetenzen durch Kooperation. Der alltägliche Fokus von Führungskräften verschiebt sich ein gutes Stück weiter nach außen auf die Schnittstellen des Teams, hin zu den Stakeholders. Das Networking in diesen Kontexten ist häufig ein ganz erheblicher Faktor für den Erfolg von Projekten.

Literatur:

Wick, A. & Blessin, B. (2014). Führung im Wandel. Neue Kooperationsstrukturen fördern und gestalten. Konstanz: uvk.