

Olaf Geramanis · Kristina Hermann *Hrsg.*

Führen in ungewissen Zeiten

Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele

uniscope

Publikationen der
SGO Stiftung



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Teil I Komplexität und Dynamik – Ganzheitlicher Blick auf Organisationen

1 Führung im Wandel: Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen	3
Peter Kruse und Frank Schomburg	
2 Resilienzzentrierte Führung	17
Hans A. Wüthrich	
3 Wider die Verwerkzeugung der Führung – Jenseits der Rationalität	33
Olaf Geramanis	
4 Systemkompetenz für die Führung in Veränderungsprozessen	49
Willy Christian Kriz	
5 Der Ungewissheit in Beratung standhalten	67
Kristina Hermann	

Teil II Chancen und Risiken – Die Organisation der Zukunft

6 Was Reimformen, Spiele und Sicherheit mit Führung in unsicheren Zeiten zu tun haben	87
Mario Herger	
7 Digitale Transformation braucht die große Symbolik	101
Lars Christian Schatilow	
8 Erfolgreiche Führung war immer schon agil!	115
Hans-Peter Korn	

9 Führungsvorgabe der Zukunft: Leadership mit Bodenhaftung	141
Monique R. Siegel	
10 Führung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten	159
Christoph Negri	
Teil III Kooperation und Entscheidung – Vertiefende Analysen	
11 Die Effizienz von Führung – Verhaltensökonomische Einsichten zur Bedeutung von Unsicherheit	175
Matthias Sutter	
12 Neue Herausforderungen an das Change Management	189
Hans-Joachim Gergs	
13 „Weltmeisterliche Demut“	205
Michael Bangert	
14 Zur Theorie der Entscheidung	219
Klaus Götz und Charlotte Hardt	
15 Wenn Führung kaschiert, wie Geld dominiert	235
Ueli Mäder	
Teil IV Flexibilisierung und Personal – Die Führungskultur der Zukunft	
16 Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens	251
Stefan Kühl	
17 Resilienz im Wandel durch Hybrid Professionals?	265
Jens O. Meissner	
18 Identität unter Ungewissheit – Die Chamäleon-Metapher	283
Eric Lippmann	
19 Die digital geprägten Generationen Y & Z: Wie führe ich die Unführbaren?	299
Thomas Schutz	
20 Gamification. Die Ludifizierung der Führungskultur	313
Nora S. Stampfl	

Teil V Praxis und Einblicke – Konkreter Umgang mit Ungewissheit

21 Mit Aufstellungsarbeit Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit fördern	331
Katrina Welge	
22 Hundert Prozent Unternehmertum. Null Prozent Bürokratie – Ein Praxisbeispiel bei Haufe.Umantis	345
Heiko Fischer und Angela Maus	
23 Vernetztes Denken in der Management-Praxis – Die Strategiemethode Netmapping	359
Jürg Honegger und Philip Topp	
24 Resilienz als organisationale Leistung	373
Elvira Porrini und Antonios Kipouros	
25 Führen unter Unsicherheit – Was man von Start-ups lernen kann	391
Katrin Glatzel und Tania Lieckweg	

Katrin Glatzel und Tania Lieckweg

Zusammenfassung

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft steht auch heute noch am Anfang, die nächste Welle der Vernetzung steht unmittelbar bevor. Was heißen diese Umbrüche für Führungskräfte? Was für eine Führung braucht es in diesen Zeiten? Zur Beantwortung dieser Fragen schauen wir auf Start-ups bzw. Unternehmen, die trotz milliardenschwerer Umsätze mit einer Start-up-Mentalität daherkommen. Ihnen ist der Umgang mit einer drastisch gestiegenen Komplexität und die Bearbeitung von Unsicherheit als Gründungsmoment mitgegeben. Orientierung, Information und Entscheidungen werden nicht (mehr) an der Spitze einer Organisation geboren. Sie entstehen in losen Kopplungen der dezentralen Einheiten. Führung wird unter diesen Bedingungen zu einem Collaborative Leadership, welches die vier Dimensionen Creativity, Communication, Consensus und Contribution gestalten muss. Der Beitrag stellt erste Erkenntnisse des Forschungsprojektes „Leading in the Digital Age“ vor.

Wir leben in der Hypermoderne (Ortmann 2009), einer Gesellschaft, die in allen Bereichen durch computerbasierte Kommunikation bestimmt wird. Dies gilt auch und insbe-

If your company was designed to succeed in the 20th century, it is designed to fail in the 21st century (www.responsive.org)

K. Glatzel (✉) · T. Lieckweg
osb international systemic consulting, Berlin, Deutschland
E-Mail: katrin.glatzel@osb-i.com

T. Lieckweg
E-Mail: tania.lieckweg@osb-i.com

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016
O. Geramanis, K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten*,
uniscope. Publikationen der SGO Stiftung, DOI 10.1007/978-3-658-11227-1_25

391

sondere für die Interaktion zwischen Personen sowie für die Interaktion von Personen und Organisationen. E-Commerce, Social Media, Internet der Dinge – die digitale Kommunikation macht den Eindruck von Transparenz und Verfügbarkeit, sie vernetzt Personen und Organisationen in der ganzen Welt, Informationen stehen schneller und in Echtzeit zur Verfügung. Mit dem World Wide Web begann 1989 eine technologische und kulturelle Revolution, die die Bedingungen des Alltags, der Arbeits- und Geschäftswelt seither radikal verändert hat. Vieles spricht dafür, dass die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft auch heute noch am Anfang steht (vgl. u. a. Boeing et al. 2014; Frick und Höchli 2014). Die nächste Welle der Vernetzung steht unmittelbar bevor. Die Digitalisierung wird im Verlauf des 21. Jahrhunderts in allen Segmenten weiter voranschreiten, dabei geht es bei weitem nicht mehr nur um Software, sondern vielmehr um Lebenshaltung. So geht das renommierte US-amerikanische Marktforschungsunternehmen Gartner davon aus, dass bis spätestens 2019 der 3D-Drucker-Markt für Endkunden etabliert sein wird. Bereits heute ist technisch viel mehr möglich, als wir uns vorstellen können, uns fehlt es schlicht an der Fantasie, die erforderlich wäre, um all das zu bauen und zu realisieren, was technisch im Bereich des Möglichen liegt.

Was heißt all dies für Führung? Wie gehen Führungskräfte in großen wie mittleren Unternehmen, in Verwaltungen, Forschungszentren, Universitäten und Kulturinstitutionen mit den gegenwärtigen Entwicklungen um? Und was für eine Führung braucht es in diesen Zeiten?

Wir verfolgen in unserem Beitrag die Hypothese, dass es sich lohnt, einen Blick auf die Führung von Start-ups zu werfen, um von ihnen zu lernen. Denn technologiebasierte Start-ups haben die beschriebenen Bedingungen zur Voraussetzung ihrer Existenz gemacht. Es ist deshalb selbstverständlich weder davon auszugehen noch wünschenswert, hier einfache Lösungen für den Umgang mit Komplexität zu finden. Doch junge technologieorientierte Unternehmen funktionieren grundlegend anders als etablierte Großunternehmen. Wir gehen davon aus, dass man mit Blick auf Führung unter Unsicherheit einiges von ihnen lernen kann, da die Bearbeitung der Unsicherheit zu ihrem Gründungsmoment dazu gehört.

Im Folgenden stellen wir erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes vor, das wir zum Thema „Leading in the Digital Age“ in Berlin (www.leadalab.org) durchführen. Im Mittelpunkt des Projektes steht eine qualitative Studie, deren Interviews wir derzeit noch führen – schon jetzt danken wir den Interviewpartnern für die Inspiration und das Teilen.

25.1 Der Kontext

Wir haben es heute mit einer Zunahme an Komplexität zu tun, die allgegenwärtig ist und das Führungsgeschehen in jeder Art von Organisation prägt. Das vorherrschende Gefühl unter Führungskräften ist die seit Jahren steigende Unsicherheit und die Frage danach, wie ihr zu begegnen ist (hierzu vgl. z. B. Gebhardt et al. 2015). Die zunehmende Komplexität sowie die daraus resultierende Unsicherheit werden spürbar in Form von Netzwerk-Be-

ziehungen, Globalisierung, Dezentralisierung, Wissens-Abhängigkeit und in Form einer Gleichzeitigkeit von individueller und gesellschaftlicher Perspektive. Viele Führungskräfte fühlen sich angesichts der Herausforderungen tendenziell überfordert. So ist z. B. das sowieso schon kurzfristig getaktete Tagesgeschäft heute durch eine solche Menge an Veränderung und Bewegung gekennzeichnet, dass kaum mehr Zeit bleibt für die Etablierung von Routinen, die dringend notwendige strategische Erneuerung oder gar ein Nachdenken über Innovation, Reflexion, Regeneration und Freiraum kommen zu kurz, ein Großteil der Führungskräfte steht unter einem kontinuierlichen Druck (Leipprand et al. 2012). Die Folge sind Orientierungslosigkeit und unkoordinierte Führung, steigende Zahlen von Burnout auf der einen, eine zunehmende Abwanderung der Leistungsträger auf der anderen Seite.

Um in dem Umfeld der beschriebenen Anforderungen zu bestehen, braucht es ein neues Nachdenken über Führung. Organisationen kommt in einer so genannten „VUCA-World“ (VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, vgl. Bennett und Lemoine 2014) die Aufgabe zu, Orientierung zu vermitteln, Sinn zu schaffen und mehr als ein „Arbeitgeber“ zu sein. Für die Führungskräfte in Organisationen bedeutet dies wiederum, genau diesen Sinn im Zusammenspiel mit anderen Führungskräften zu gestalten und in ihrem Verantwortungsbereich sinnstiftend und wirksam zu verankern.

Führung wird so zu dem zentralen sozialen Mechanismus in Organisationen, der die Komplexität für Organisationen wirksam machen muss. Das heißt, der Fokus von Führung liegt mehr denn je auf der Herbeiführung von Entscheidungen in Situationen der Unsicherheit. Dies ist gewiss keine neue Erkenntnis. Doch ist der Grad der Komplexität in der beschriebenen multirationalen und vernetzten Gesellschaft ein ungleich höherer als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Damit wird es für Organisationen zu einer ungleich höheren Herausforderung, dieser Komplexität, die sie für sich als Unsicherheiten in Form von Entscheidungen bearbeitet, noch mit Stabilität und Sicherheit zu begegnen. Stabile Systeme und feste Kopplungen sind in ihren Reaktionszeiten schlicht zu langsam für ein erfolgreiches unternehmerisches Operieren in den heutigen Bedingungen. Um dennoch handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben, lösen Organisationen ihre festen Strukturen zunehmend auf zugunsten loser netzwerkförmiger Kopplungen mit Kooperationspartnern, Tochter- und Partnerunternehmen, Stakeholdern und Kundengruppen. So ist in der Telekommunikationsindustrie beispielsweise eine zunehmende Auslagerung ganzer Teile der Wertschöpfungskette zu externen Dienstleistern (z. B. Call-Center, IT-Dienstleister) zu beobachten – das gleichzeitige Management der internen wie externen Workforce ist eine viel beschriebene aktuelle Herausforderung, die Führung zu meistern hat.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Orientierung, Information und Entscheidung nicht (mehr) an der Spitze einer Organisation geboren werden, sondern in den losen Kopplungen der dezentralen Einheiten der Kollaboration entstehen. Führung kann unter diesen Bedingungen nur als Collaborative Leadership wirksam werden, da es nicht mehr die eigene Perspektive (Position) gibt, von der aus die Organisation, die Themen und Prozesse gestaltet werden können. Ein Collaborative Leadership baut nicht mehr auf die Umwandlung von Unsicherheit in Stabilität und Sicherheit, sondern geht davon aus, dass es als Bedingung von Führung nichts gibt, als die Unsicherheit, die den Gestaltungsspiel-

raum für künftige Entscheidungen darstellt. Dabei stellt sich allerdings die Frage, WIE ein Collaborative Leadership diese Aufgabe meistern kann – und wohin man schauen könnte, um bereits existierende Erfahrungen auszuwerten.

25.2 Führung unter Unsicherheit bei Start-ups

Die Erfolgsgeschichten technologiebasierter Start-ups sind allgegenwärtig. Google, Tesla, Amazon, Spotify, Whatsapp, Airbnb, Facebook, um nur einige Beispiele zu nennen. Viele der genannten Brands würde man heute gar nicht mehr als Start-up bezeichnen, und doch scheint es trotz der immensen Größe und Umsätze nicht falsch, dies zu tun. Das liegt darin begründet, dass sich die genannten Größen wie auch kleinere unbekanntere und doch erfolgreiche Start-ups wie z. B. Wooga, Soundcloud, PubMatics oder Younicos von traditionellen mittelständischen Unternehmen und auch Konzernen deutlich unterscheiden. Sie unterscheiden sich durch ihre Begründung im 21. Jahrhundert. Sie sind ausgestattet mit einer vollkommen neuen Operationslogik, sie sind der Prototyp einer fluiden Organisation. Und sie sind gebaut für den Umgang mit Unsicherheit.

Start-ups begründen ihr Unternehmen auf einer neuen, oft technologisch inspirierten Idee. Daraus entsteht eine Vision, die meist durch mehrere Personen geteilt wird, das Gründerteam. Das Gründerteam glaubt an diese Vision, an die Idee, und ist fest davon überzeugt, einen markanten Unterschied in der Welt auf dem angestrebten Markt zu machen. Der Sinn des neuen Unternehmens basiert auf der geteilten Gründungsidee. Diese Idee versorgt die Gründer und die Mitarbeiter der ersten und zweiten Stunde mit einer tragenden Vision, die lohnens- und verfolgenswert scheint. Die immense Unsicherheit der ersten Monate, manchmal sind es Jahre, nach der Gründung, nämlich die Frage danach, ob wir je einen skalierbaren Erfolg am Markt erzielen werden, wird aufgewogen durch eben diese gemeinsame Idee, deren Attraktivität sich in der Sinnstiftung manifestiert. Gegenstand dieser Idee, der Vision ist in dieser Phase des Unternehmens in der Regel nicht der kommerzielle Erfolg, jedenfalls nicht in allererster Hinsicht (hierzu vgl. Sinek 2009).

Google, Facebook, Yahoo oder Ebay: Sie alle haben als kleine Start-ups im Silicon Valley angefangen. An ihnen und an anderen Start-ups wurde die so genannte Lean Start-up-Methode entwickelt, mit der diese erste, sensible Lebensphase technologieorientierter Unternehmen versteh- und gestaltbar wird. Kennzeichnend für diese aufstrebenden Unternehmen sind ihr rasches Wachstum und die rasante Entwicklung. Stetiger Wandel und permanente Reorganisation gehören deshalb bereits von Anfang an zum Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Unternehmen agieren in einem äußerst dynamischen Umfeld des Marktes und der Kunden, das sie für den eigenen unternehmerischen Erfolg zu nutzen wissen. Und fast alle denken ihr Business von Beginn an international, da es im globalen Netz stattfindet.

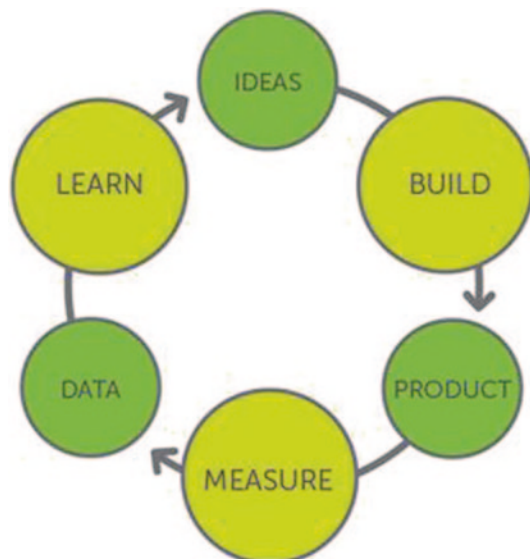
25.3 Kundenmanagement und das Minimum Viable Product

Im Zentrum steht bei allen Internet-Start-ups eine agile Produktentwicklung, die sämtliche Bereiche der Organisation beeinflusst. Unter Bedingungen einer agilen Produktentwicklung ist z. B. schwer vorhersagbar, wann welches Feature einer Technologie tatsächlich für den Markt zur Verfügung steht. Start-ups haben aus dieser Situation heraus einen Umgang mit dieser Unsicherheit entwickelt, der auch für etablierte Großunternehmen interessant ist: Die gemeinsame Entwicklung der Produkte mit und für den Kunden. So hat es das Softwareunternehmen Pivotal Labs in San Francisco zum Prinzip gemacht, dass Kunden drei Wochen vor Ort bei Pivotal Labs die Entwicklung ihres Produktes mit begleiten. Die Projekte bestehen in der Regel aus einem Kunden-Entwickler-Duo, das die Produktentwicklung gemeinsam vorantreibt.

Die Produktentwicklung selbst verläuft entlang des Prinzips „Build – Measure – Learn“ und ermöglicht einen konstanten Feedback-Loop (Abb. 25.1). Ein Start-up kann damit auch als ein Katalysator verstanden werden, der Ideen in Produkte transformiert. Dieser Transformationsprozess ist geprägt durch die ständige Interaktion mit dem potenziellen Kunden und zielt darauf ab, ein so genanntes MVP (Minimum Viable Product) am Markt zu platzieren.

Die Idee solch eines MVPs ist für deutsche Unternehmenskulturen durchaus gewöhnungsbedürftig: Es geht im Kern darum, ein Produkt so schnell wie möglich zu erstellen, auch wenn es nur die nötigsten Funktionen beinhaltet. Es wird dann sofort veröffentlicht, das Feedback der Kunden wird eingeholt und im Folgenden dazu genutzt, das MVP zu erweitern und zu verbessern. Jede unnötige Funktion wird außen vor gelassen – das spart Geld, Zeit und Arbeit und reduziert das Risiko des Scheiterns maßgeblich.

Abb. 25.1 Build-Measure-Learn Feedback Loop.
(Quelle: Ries 2009, S. 75)



25.4 Wachstum durch kontinuierliche Innovation

Nachhaltige Entwicklung bedeutet für diese Unternehmen, ein ständiges Wachstum zu ermöglichen und zu befördern. Während viele etablierte Großunternehmen händeringend nach Wachstumspotenzialen suchen, ist Wachstum durch Innovation als Bestandteil der DNA von Start-ups quasi „eingebaut“. Ermöglicht wird dieses Wachstum durch die agile Produktentwicklung und durch eine Fehlerkultur, die Testen, Ausprobieren und Verwerfen erfordert. Dahinter steht allerdings ein Innovationsbegriff, der davon ausgeht, dass ...

- ... Probleme nicht mehr vollständig durchschaubar sind,
- ... Märkte sich in einer ständigen Umwälzung befinden und deshalb nicht prognostizierbar sind,
- ... es auch Kunden am Ende nicht besser wissen und
- ... die traditionellen Managementmethoden nicht mehr erfolgreich sind (vgl. Cooper und Vlaskovits 2013).

Kurz: Wir befinden uns in disruptiven Zeiten. Diese erfordern eine Abkehr von der Suche nach langfristigen Wettbewerbsvorteilen. Vielmehr geht es, so Rita McGrath (2013), darum, Unternehmen fit zu machen für die Suche nach wechselnden, immer wieder neuen, vorteilhaften Marktpositionen. Die Strategien des 21. Jahrhunderts unterscheiden sich damit fundamental von der auf Kostenreduktion und kontinuierliche Verbesserung bestehender Geschäftsmodelle getrimmten Herangehensweise vergangener Management-Dekaden. Im Zuge der Sicherung des eigenen Überlebens, so die grundsätzliche Vermutung (vgl. z. B. Blank 2013), werden auch etablierte Unternehmen nicht umhin kommen, sich selbst (und damit ihre Geschäftsmodelle) kontinuierlich neu zu erfinden. So mehren sich die Anzeichen dafür, dass in den letzten Jahren große traditionelle Player damit begonnen haben, die Lean Start-up-Methode zu implementieren.

25.5 Von Start-ups lernen: Eckpunkte eines neuen Führungsmodells

Was kann man nun von Start-ups über Führen unter Unsicherheit lernen? Zunächst würde man denken: gar nichts. Denn sie stehen ganz am Anfang der organisationalen Entwicklung, haben oft keine erkennbare Organisationsstruktur, verändern sich im Wochenrhythmus und die Rollen sind auch meist noch nicht ganz klar. Aber von Start-ups lässt sich aus mindestens zwei Gründen einiges über Führung unter Unsicherheit lernen: Aufgrund der durch die Technologie getriebenen Produktentwicklung ist es zu Beginn oft unsicher, ob das geplante Produkt überhaupt *entstehen* wird und ob es dann überhaupt am Markt *bestehen* wird. Diese Unsicherheit wird durch den spezifischen Build-Measure-Learn-Loop bearbeitet (Ries 2009) und dieser ist der zweite Grund, warum man etwas von Start-ups lernen kann: Diese Art der Produktentwicklung führt zwangsläufig zu einer Führung, die auf Hierarchie verzichten muss. Und damit kann man an der Führung in und von

Start-ups gut die Art von Führung beobachten, die typisch für das digitale Zeitalter zu sein scheint: kooperativ statt hierarchisch, agil statt manifest, auf die Organisation insgesamt statt auf einzelne Personen bezogen. Denn wenn man den Build-Measure-Learn-Ansatz ernst nimmt, kann es keine Hierarchie für Meinungen geben, muss Feedback im Mittelpunkt stehen und braucht es eine hohe Flexibilität, um auf die Ergebnisse zu reagieren. Eine Führung, die auf einzelne Personen und nicht auf Prozesse bezogen ist, kann hier nicht wirksam werden.

Im Folgenden wollen wir versuchen, erste Eckpunkte eines Modells von Führen in der digitalen Welt zu skizzieren. Wir gehen davon aus, dass sich von Start-ups einiges über Führung in der digitalen Welt lernen lässt. Die hierzu notwendige Typisierung schließt andere Formen der Führung, die in Start-ups ebenfalls existieren, nicht aus.

Führen von Start-ups ist aus den beiden oben genannten Punkten interessant, wenn es um Führen unter Unsicherheit geht. Dabei verstehen wir auch die aus den Start-ups entstandenen Großunternehmen wie Google, Pixar oder Adobe weiterhin als Start-ups. Denn sie versuchen, genau diese Art der Führung weiter zu erhalten und weiter zu entwickeln. In unserem Verständnis geht es bei Führung unter Unsicherheit um ein Collaborative Leadership, das die vier Dimensionen gestalten muss: Creativity, Communication, Consensus, Contribution (Abb. 25.2).

Diese vier Dimensionen sind von Führung so zu gestalten, dass aus der Unsicherheit Chancen entstehen, die Unsicherheit bearbeitbar wird, und Entscheidungen getroffen werden, die dann Klarheit und Orientierung bieten.

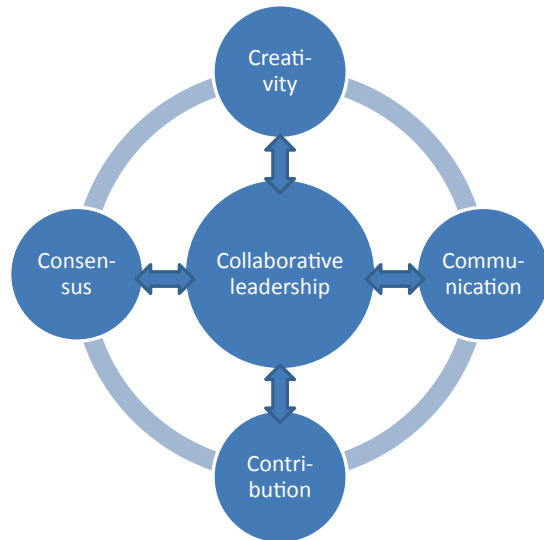
Im Folgenden skizzieren wir jeweils – als ersten Impuls – wie Start-ups die vier Dimensionen gestalten, dann wie Führung in den einzelnen Dimensionen wirksam werden kann und drittens wie das in der Praxis aussehen kann.

Creativity

Start-ups sind aufgrund der begrenzten Ressourcen und aufgrund der begrenzten Erfahrung und Expertise darauf angewiesen, das gesamte vorhandene kreative Potenzial zu nutzen. Sie haben ihren Kunden stets klar vor Augen und sie wissen, dass sie in einem definierten Zeitraum ein Produkt entwickeln müssen. Kreative Prozesse finden in diversen Formaten statt, immer geht es um Feedback-Loops, offenen Austausch und um Testen und Weiterentwickeln. Gleichzeitig nutzen sie Zahlen, Daten, Fakten als wichtige Entscheidungsgrundlage und orientieren sich eng an ihnen. Hierfür braucht es aber die richtigen Leute. Und ein Start-up kann es sich nicht leisten, die falschen auszuwählen. Es geht also um Kultur, Prozesse, Menschen.

Ed Catmull, der Cofounder von Pixar, hat in „Creativity Inc.“ (Catmull 2014) sehr anschaulich beschrieben, wie man das kreative Potenzial von tollen Leuten am besten pflegt und für die gesamte Organisation nutzbar macht. Kreativität und Innovation sind heute unverzichtbar für jede Organisation, aber wie fördert man sie, wie pflegt man sie, wie erhält man sie, wie macht man sie zugänglich?

Abb. 25.2 Collaborative Leadership



Wenn man von einem weiteren Verständnis von Creative Leadership ausgeht, dann geht es um die Ermöglichung von Zusammenarbeit, um die Gestaltung von Entscheidungen, um die Nutzung des Wissens der Vielen und um das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten. Dann geht es eben nicht um Bewahren, Sicherheit, Hierarchie und Ansagen, sondern es geht um Veränderung, Risiko, Kooperation und Aushandeln.

Communication

Kommunikation in Start-ups wirkt häufig chaotisch. Denn wenn man die kaskadenförmige Kommunikation in etablierten Unternehmen als Beispiel nimmt, macht es in Start-ups oft den Eindruck, dass es gar keine Kommunikation „von oben“ gibt. Und das wirkt dann auf den ersten Blick chaotisch. Genau das ist aber eine echte Ressource: die täglichen Standup-Meetings, das kurze Treffen im Rahmen von Daily Scrums, der Austausch über Instant Messaging, und die vielen Gespräche auf dem Flur, in Sitzcken und beim Frühstück sind ein Musterbeispiel von organisationaler Kommunikation.

Boris Groysberg und Michael Slind (2012) haben ein Modell von Organizational Communication entworfen, das sie der Corporate Communication gegenüber stellen. Corporate Communication entspricht der klassischen hierarchischen Vorstellung einer Organisation: die Information wird top-down weitergegeben, Nachrichten und Informationen werden veröffentlicht und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in dieser Form informiert, das Top-Management kontrolliert die Information, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konsumieren die Informationen und Nachrichten. Kommunikation in diesem Sinne ist reaktiv und geschieht ad hoc.

Organizational Communication hingegen ist persönlich und direkt, die Führungskräfte sprechen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nicht zu ihnen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen aktiv teil an der Gesamtkommunikation und es gibt eine klare

und bekannte Kommunikationsagenda. Schon an diesen kurzen Stichpunkten wird klar, dass für eine Organizational Communication ganz andere Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden. Wir erleben heute in vielen Organisationen, dass dies von Führungskräften erwartet wird und zugleich an vielen Stellen sowohl die Instrumente als auch die Kompetenzen dafür fehlen. Deshalb versuchen wir, sowohl in unseren Leadership Development Programmen als auch in unseren Beratungsprojekten, die „Kommunikation der Organisation“ als wichtigen Bezugspunkt in den Fokus zu rücken und Führungskräften zu vermitteln, dass sie Teil davon sind.

Consensus

Schmidt und Rosenberg (2014) widmen in „How Google Works“ dem Thema Consensus ein eigenes Kapitel. Denn die Auseinandersetzung um die beste Idee, das beste Argument und die besten Belege für das Argument ist das, was man von Start-ups lernen kann. Daraus entstehen neue Ideen, neue Produkte, neue Ansätze. Aber es braucht eine Kultur der Auseinandersetzung und nicht eine Kultur der Kompromisse. Konsens bedeutet dann, aus der Auseinandersetzung heraus eine gemeinsame Lösung zu finden. Start-ups müssen dies aufgrund der begrenzten Zeit und finanziellen Ressourcen häufig zwangsläufig tun, aber sie schaffen es auch, eben diese Kultur zu etablieren.

Diese Kultur bekommt auch noch von einer anderen Seite Unterstützung: Mit den grundlegenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft (zusammengefasst unter den Stichworten: Digitalisierung, Wissensarbeit, Globalisierung, Generationswechsel, Ende der Hierarchie) geht vor allem auch eine Veränderung der Kommunikation in Organisationen einher. Kommunikation ist nicht nur verfügbarer, transparenter und allgegenwärtig – Kommunikation ist selbst auch enthierarchisiert. Sie findet in den sozialen Netzwerken statt, ist nicht mehr von einer Position aus steuerbar und sie wird zur zentralen Ressource von Führung. Diese Führung setzt dann auf die Beförderung der Auseinandersetzung, auf die Ausgestaltung der Arenen für Argumente und die Gestaltung der Entscheidungsprozesse.

Contribution

Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit, nach dem Beitrag, den man selbst zum großen Ganzen leistet, steht für heute für viele der jüngeren Generation an erster Stelle. Start-ups bieten für dieses Bedürfnis gute Anknüpfungspunkte. Angefangen von bei der schon erwähnten Feedback-Kultur bis hin zu einem nicht vorhandenen Dresscode ermöglichen sie es ihren Mitarbeitern, sich in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen. So übernimmt jeder Verantwortung für das gesamte Unternehmen. Das sieht von außen manchmal chaotisch aus, ist aber für viele Mitarbeiter genau das, was Start-ups als Arbeitgeber attraktiv macht.

Und daher kommt auch oft die Motivation: Es ist fast eine Goldrausch-Stimmung in Start-ups, die vermittelt, dass alles möglich ist, alles erlaubt ist und dass man gemeinsam alles erreichen kann. Die Dotcom-Blase hat dann auch gezeigt, wie schnell alles wieder

erlöschen kann, aber genau diese Unsicherheit ist Motor, Triebkraft und Motivation und muss dann von Führung so gestaltet werden, dass hier ein nachhaltiger Beitrag entsteht.

Führung muss dann auch dafür sorgen, dass der Beitrag jedes einzelnen tatsächlich zum Ganzen beiträgt und nicht nur Selbstzweck ist. Denn auch das zeigen Start-ups: sie laden dazu ein, dass der einzelne seine Vorstellungen verfolgt und dass das Ganze nicht aus dem Blick gerät.

25.6 Was ist Collaborative Leadership?

Collaborative Leadership muss diese vier Dimensionen ausgestalten. Und zwar unter der Bedingung, dass Hierarchie als Koordinationsmodus nicht mehr funktioniert. In Start-ups gibt es häufig keine strukturelle Hierarchie. Hierarchien legen sachlich (welche Aufgaben), zeitlich (auf Dauer) und sozial (wer darf was) fest, wie Führung im Unternehmen gestaltet ist. Stefan Kühl (2011) spricht hier von der „Überwachung von Mitarbeitern“ und der „Unterwachung von Vorgesetzten“. Genau das ist in Start-ups aber oft anders.

Hierarchien leisten Orientierung, Ordnung und Stabilität – oder nicht? Hierarchien leisten dies, solange die Umwelt ebenfalls stabil ist. Schon Powell stellte fest: „When hierarchical forms are confronted by sharp fluctuations in demand and unanticipated changes, their liabilities are exposed“ (1990, S. 303). Genau hier setzt Kotter (2014) an und schlägt vor, ein zweites, agiles System in der Organisation zu etablieren, das mit der Hierarchie zusammenspielt. Dieses Netzwerk gilt es zu pflegen, zu führen und zu entwickeln. Es ist die Idee einer Koalition, die die Agilität der Organisation erhöht und die Hierarchie akzeptiert und nutzt.

In diesem Sinne ist kooperative Führung ein Umgang mit Komplexität! Es geht um das Wissen der Vielen, um das Nutzen der verschiedenen Perspektiven, um die Eröffnung kreativer Freiräume, um die Gestaltung von Entscheidungsprozessen, und die Ermöglichung von Agilität und um – Führung! Diese Führung verlässt sich nicht auf Hierarchie, sondern auf Autorität, die aus der Expertise und Rollenausübung *entsteht*. Diese Führung ist nicht notwendig im Senior Management verortet, sondern versteht sich als Systemfunktion, die es zu gestalten gilt. Diese Führung versteht sich als Enabler und nicht als Vollstrecker. Diese Führung ist keine Heldenaufgabe, sondern geteilte Verantwortung.

Kooperative Führung muss aber auch Grenzen setzen. Sie muss Leitplanken formulieren, Ziele vereinbaren, Werte vorleben und vor allem muss sie wissen, wann genug diskutiert worden ist. Und sie muss ein Auge darauf haben, dass die Balance der „Givers“ und „Takers“, wie Adam Grant (2013) es formuliert, nicht aus dem Gleichgewicht gerät: „Organizations work most effectively when people behave generously toward their colleagues. But encouraging everyone to act more selflessly can create a setting in which the ‚takers‘ in a workplace take advantage of the ‚givers‘.“

25.7 Entrepreneurial Management und Collaborative Leadership

Unternehmertum im Unternehmen zu etablieren, wird zum zentralen Erfolgsrezept für alle Unternehmen, unabhängig von Alter, Größe oder Branche. Doch wie funktioniert das? Eric Ries (2009) zufolge wird deutlich, dass es am Ende um eine Frage der Haltung geht. Denn während es im 20. Jahrhundert vornehmste Managementaufgabe war, möglichst präzise zu planen und Geschäftsprozesse zu optimieren, braucht das 21. Jahrhundert ein Management, das Komplexität und Unsicherheit als wesentliche Rahmenbedingungen seiner Arbeit anerkennt – und schätzt. Es braucht ein Management, das dazu in der Lage und bereit ist, diese Unsicherheit auszuhalten, sie zu gestalten und sie dazu zu nutzen, Neues entstehen zu lassen. Es braucht ein Management, das Freude am Risiko hat und die Umarmung dieses Risikos zu seinem Wettbewerbsvorteil macht. Und neben dieser Haltung braucht es eben auch neue Management-Tools – zugeschnitten auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen und den Umgang mit disruptiven Märkten.

Ausblick

Führung unter Unsicherheit betrifft nicht nur die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter, es betrifft die gesamte Organisation. Die Prozesse müssen agil und fluide gestaltet werden, die Organisation muss sich zu einem Responsive Operating System entwickeln, wie es die Organisationsberatung „Undercurrent“ beschreiben hat. An der Rezeption dieser Idee zeigt sich, wie interessant diese Idee für etablierte Unternehmen bereits heute ist. Gleichzeitig steigen damit auch die Anforderungen an Führungskräfte: Sie müssen diese Responsiveness gestalten, ausbalancieren und erfolgreich machen. Sie müssen die Mitarbeiter befähigen, in diesen Strukturen wirksam zu werden, sie müssen die Kommunikation, das Feedback und den Beitrag einfordern und trotzdem immer für Orientierung sorgen. Dabei entwickelt sich die Organisation stets weiter. Sie ist morgen eine andere als heute und dadurch überlebensfähig. In dieser Situation ist es fast unmöglich, Orientierung zu bieten – und trotzdem ist es die Aufgabe von Führung, genau dies zu leisten, bei aller Flexibilität und Fluidität.

Das bedeutet auch für die Entwicklungsprogramme von Führung und Führungssystemen, dass sich die Ansprüche an Programme dieser Art deutlich gewandelt haben: Es geht mehr als früher darum, den Business Case stets vor Augen zu haben, sowohl die Seite der Organisation als auch die Seite der Führung parallel zu entwickeln, und es geht somit darum, die Führungskräfte *und* die Organisation auf eine Veränderungs-„Journey“ einzuladen, von der sie beide verändert zurückkehren werden.

Literatur

- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.

- Boeing, N., Burmeister, K., Neef A., Rodenhäuser B., & Schroll W. (2014). *Connected reality 2025*. Köln: Z_Punkt.
- Catmull, E. (2014). *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York: Random House.
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2013). *The lean entrepreneur: How visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets*. Hoboken: Wiley.
- Frick, K., & Höchli, B. (2014). *Die Zukunft der vernetzten Gesellschaft. Neue Spielregeln, neue Spielmacher*. Zürich: GDI, Gottlieb Duttweiler Institute.
- Gebhardt, B., Hofmann, J., & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Grant, A. (2013). In the company of givers and takers. *Harvard Business Review*, 91(4), 90–97.
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76–84.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Berlin: Springer-Verlag.
- Leipprand, T., Allmendinger, J., Baumanns, M., & Ritter, J. (2012). *Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft brauchen*. Berlin: Stiftung neue Verantwortung.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ortmann, G. (2009). *Management in der Hypermoderne: Kontingenz und Entscheidung*. Berlin: Springer-Verlag.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Ries, E. (2009). *The lean start up*. New York: Crown Business.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How google works*. New York: Grand Central Publishing.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. London: Penguin.

Dr. rer. pol. Katrin Glatzel ist Partnerin der osb international. Sie arbeitet mit Organisationen an der Bewältigung ihrer strategischen Herausforderungen, an Fragen der Führung, des Organisationsdesigns und des Changemanagements. Seit einigen Jahren beschäftigt sie sich mit der Start-up-Szene in Berlin und den damit einhergehenden Führungsfragen.

Dr. rer. pol. Tania Lieckweg ist Soziologin, Organisationsberaterin und Partnerin der osb international. Sie interessiert sich für neuere Ansätze von Führung und versucht, diese für Organisationen, Führungskräfte und Führungsteams zu unterschiedlichen Anlässen (Strategie, Veränderung, Führung) zugänglich zu machen.