

OSB-Studie: Mehr „Collaborative Leadership“

FÜHRUNGSMETHODE. Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen zu mehr interner Kooperation, mehr Verständigung zwischen den Führungsebenen, mehr Abstimmung und mehr Einbeziehung aller Mitarbeiter. Die Zukunft gehört dem „4 C-Modell“ (Creativity, Communication, Consensus und Contribution), sagt eine Studie voraus.

Während der Produktionsleiter morgens mit dem Auto zur Arbeit fährt, bekommt er einen Anruf von seinem Geschäftsführer. Da sei gestern Abend ein unerwarteter Auftrag von einem wichtigen Kunden reingekommen, der am nächsten Wochenende erledigt werden müsse. „Das schaffen wird doch, oder?“, fragt der Chef rhetorisch. Der Produktionsleiter fährt rechts ran, zückt sein Smartphone und wählt den Verteiler „Sonderschichten Produktion“. Er tippt: „Notfallplan für das Wochenende benötigt. Wer von euch kann eine Sonderschicht fahren? Bitte um kurzfristige Rückmeldung. Bitte Hinweis, ob ihr die Tag- oder Nachtschicht haben wollt. Wir rocken den Sonderauftrag, Leute!“

Nach und nach antworten alle Mitarbeiter. Sie schreiben kurze Sätze wie: „Bin dabei, bitte die Nachtschicht“, „Dieses Wochenende leider nicht, bin der Familie versprochen“ oder „Immer wieder gerne. Wenn ich die Wahl habe, dann nachts“. Eine halbe Stunde nach dem Anruf des obersten Chefs ist klar, dass die zwei Sonderschichten am Wochenende zustande kommen werden und dass der Kunde seinen Extrawunsch erfüllt bekommt.

Als der Produktionsleiter das der Disponentin meldet, meint sie nur: „Was würden wir nur ohne eure selbstorganisierten Whatsapp-Gruppen machen ...?“ Der Produktionsleiter ist froh, dass der Firmenchef nicht so genau nachfragt, wie sich die Werker abstimmen. Die Arbeiter sitzen fast nie am Rechner und eine Telefonkette ist viel zu störanfällig. Da hat sich letztlich ein Instant-Messaging-Dienst wie Whatsapp bewährt. Dem Produktionsleiter wäre aber manchmal schon lieber,

wenn die Koordination über eine unternehmensinterne App lief.

Die beiden Berliner Organisationsberaterinnen Dr. Katrin Glatzel und Dr. Tania Lieckweg, Partnerinnen der Beratungsgesellschaft OSB international, haben diese kleine Geschichte an den Anfang ihrer Studie „Leading in the Digital Age“ gestellt, weil sie zeigt, wie leicht heute ein

Unternehmen am Topmanagement vorbei sich selbst organisieren kann. Chefs werden durch Online-Tools und neue Formen der Zusammenarbeit quasi „entmachtet“ und Führung muss neu gedacht werden. Auf der einen Seite kann die „digitale Welt“ helfen, auf das „Wissen der vielen“ zurückzugreifen, sodass der Umgang mit Unsicherheit leichter fällt. Auf der ande-



Foto: Rawpixel.com / Fotolia

ren Seite sind viele Mitarbeiter schnell überfordert, wenn sie mehrere (oft ganz neue) „Tools“ im Auge behalten und natürlich auch nutzen sollen.

Auch dazu bieten Glatzel und Lieckweg eine Geschichte: Die Mitarbeiterin eines Start-ups spricht mit ihren beiden Chefs, den Gründern, und beklagt sich: „Wir haben jetzt Trello, Slack, Yammer, Whatsapp, Asana, Sharepoint, Wunderlist, E-Mail, Salesforce und ein Kollege nutzt noch so ein Dings, das ich nicht kenne. Mir wird es gerade irgendwie zu unübersichtlich. Könnt ihr nicht eine Entscheidung treffen, dass wir uns mal auf etwas einigen?“ Einer der Chefs entgegnet, dass man den „Kommunikationsmustern“ folgen müsse, die sich erst langsam herauskristallisierten. Man versuche bewusst, nicht zu strikt zu sein und auf eine Reglementierung zu verzichten. Sein vorläufiges Fazit: „Ich glaube, du musst heute mehrere Kanäle gleichzeitig bedienen. Deswegen wählen wir nichts ab und treffen auch keine Entscheidung.“

Experteninterviews zur Digitalisierung

Der größte Teil der digitalen Revolution liegt noch vor uns. Man spricht in diesem Kontext vom Digital Age, einem Zeitalter, das von einer zunehmenden Vernetzung geprägt ist. Der Umbruch bietet die Möglichkeit, Gesellschaft und Wirtschaft neu zu gestalten, stellt Organisationen und Führungskräfte aber auch vor immense Herausforderungen. Die Entwicklungen führen insgesamt zu einer wachsenden Komplexität, die von Organisationen verarbeitet werden muss. Sie wird spürbar in Form von Netzwerkbeziehungen, Globalisierung, Dezentralisierung, Wissensabhängigkeit und der Gleichzeitigkeit von individueller und gesellschaftlicher Perspektive.

Vor diesem Hintergrund sind Organisationen noch stärker als zuvor dazu aufgefordert, Orientierung zu vermitteln und Sinn zu stiften. Wie sehr sich das klassische Verständnis der Rolle eines Arbeitgebers verändert hat und noch verändern wird, haben Glatzel und Lieckweg anhand von 23 Experteninterviews (mit Spitzenführern, Wissenschaftlern, Gründern von Start-ups, dem Management

mittelständischer Unternehmen und engagierten Nachwuchsführungskräften) zu einer Studie zusammengefasst. Durchgeführt hat die Studie „Leadalab.org“ in Berlin in Zusammenarbeit mit der systemischen Beratungsgesellschaft OSB international (Wien/Hamburg/Berlin/Tübingen).

Die Veränderungen von Führung, die die beiden Autorinnen im Rahmen der Studie beschreiben, lassen sich als eine Veränderung hin zu mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung verstehen. Sie haben dafür den Begriff von „Collaborative Leadership“ gewählt, da er zusammenfasst, was viele der Gesprächspartner beschreiben. Glatzel: „Führung geht dabei weg vom Erfolg des Einzelnen und hin zum Erfolg des Teams. Unter Bedingungen von Komplexität ist Führung nur als Mannschafts-

leistung und als Systemfunktion zu verstehen. Denn ein Einzelner kann die vielen Perspektiven, die notwendig sind, um komplexe Situationen zu bearbeiten, nicht aufbringen.“

Die vier Dimensionen von „Collaborative Leadership“

Die Studie beschreibt vier Dimensionen, die „Collaborative Leadership“ ausmachen: Es sind Creativity, Communication, Consensus und Contribution. Was es mit diesen vier Dimensionen auf sich hat und wie sie wirksam auszugestalten sind, lässt sich als „4 C-Modell“ so zusammenfassen:

1. Creativity: Kreative Prozesse finden in einem offenen Austausch statt. Es wird probiert, getestet und nach einem Feedback-Loop wird weiterentwickelt. Zent- →

Angesagte Kollaborations-Tools

Marktüberblick. Die Projektmanagement- und Kollaborations-Tools, die in der Umfrage zur Studie „Leading in the Digital Age“ oft erwähnt wurden, sind hier zu einem Marktüberblick in alphabetischer Reihenfolge zusammengefasst.

Tool	Zentraler Verwendungszweck
Asana	Die Projektmanagementsoftware Asana von den Facebook-Mitgründern Dustin Moskovitz und Justin Rosenstein gilt in der Start-up-Szene als Geheimtipp. Insbesondere Vorbereitung und Planung werden vereinfacht.
Salesforce	„Salesforce.com“ ist ein US-Anbieter von Cloud-Computing-Lösungen für Unternehmen. Einige Produkte helfen, Mitarbeiter zu vernetzen. Ziel ist das „Social Enterprise“.
Sharepoint	Sharepoint (von Microsoft) ist eine Webanwendung, die unter anderem das Verwalten von Projekten oder die Koordination von Aufgaben verbessert sowie die Nutzung „Sozialer Netzwerke“ ermöglicht.
Slack	Slack ist ein webbasierter Instant-Messaging-Dienst zur Kommunikation innerhalb von Arbeitsgruppen (gemeinsam chatten, gemeinsam Dokumente bearbeiten).
Trello	Trello ist eine web-basierte Projektmanagementsoftware (inspiriert von der Kanban-Methode). Seit Mitte 2015 ist Trello auch auf Deutsch verfügbar.
Whatsapp	Whatsapp ist ein Instant-Messaging-Dienst, der seit 2014 Facebook gehört. Benutzer können über Textnachrichten, Bild-, Video- und Ton-Dateien sowie Standortinformationen Dokumente und Kontaktdaten zwischen zwei Personen oder in Gruppen austauschen.
Wunderlist	Wunderlist ist ein kostenloser Online-Dienst zur Verwaltung von Aufgaben und Notizen. Der Dienst ging im Jahr 2010 online und wurde 2015 von Microsoft übernommen.
Yammer	Yammer ist nur für Unternehmen entwickelt worden. Es können interne und externe Netzwerke eingerichtet werden. Yammer wurde 2012 von Microsoft übernommen.

Quelle: Wikipedia 5/2016 und OSB Consulting

→ rale Punkte sind hier die Förderung von Zusammenarbeit, die Gestaltung von Entscheidungen, die Nutzung des Wissens der vielen und das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten. Es geht um eine Kultur der Auseinandersetzung, damit Neues entstehen kann. Der von der Start-up-Bewegung etablierte Loop „build – measure – learn“ ist mittlerweile auch weltweit in den Konzernen angekommen. Die Aufgabe von Führung besteht im Wesentlichen darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Entdeckungen belohnen, Widerspruch wertschätzen und Fehler zulassen.

2. Communication: Die Führungskräfte sprechen mit den Mitarbeitern und nicht zu ihnen. Die Beschäftigten nehmen aktiv teil an der Gesamtkommunikation und es gibt eine klare und bekannte Kommunikationsagenda. Die täglichen Stand-up-Meetings, die kurzen Treffen in Form von Daily Scrums, der Austausch über Instant Messaging und die vielen Gespräche auf dem Flur, in Sitzecken und beim Frühstück sind Musterbeispiele für eine neue Art organisationaler Kommunikation. Die Aufgabe der Führung ist es, echte Kommunikation stattfinden zu lassen. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte sich selbst immer wieder als Person zur Verfügung stellen. Es geht um die Ambivalenz, als Person sichtbar zu werden, sich aber nicht als Einzelplayer oder gar Held in Szene zu setzen. Gleichzeitig muss Führung dafür sorgen, dass die Kommunikation nicht zur Überlastung führt und die Mitarbeiter es gar nicht merken, wie sie langsam ausbrennen.

3. Consensus: Das ist der Prozess der Auseinandersetzung um die beste Idee. Es geht darum, aus den verschiedenen Perspektiven eine gemeinsame dritte Position zu finden, die dann tragfähig ist. Daraus entstehen neue Ideen, neue Produkte, neue Ansätze. Aber es braucht eine Kultur der Auseinandersetzung und keine Kultur der Kompromisse. Konsens bedeutet dann, aus der Auseinandersetzung heraus eine gemeinsame Lösung zu finden. Wichtig ist, dass Kommunikation enthierarchisiert wird. Sie findet in den sozialen Netzwerken statt, ist nicht mehr von einer Position aus steuerbar und wird zur zentralen Ressource von Führung. Diese setzt dann auf die Förderung der Ausein-

andersetzung, die Ausgestaltung der Arenen für Argumente und die Gestaltung der Entscheidungsprozesse. Diese Entwicklung rüttelt sehr am Selbstverständnis von Führungskräften. Die Autorinnen sind sich sicher: „Es ist diese Kultur der Auseinandersetzung, die ein anderes Entscheidungsverhalten befördert. Wenn das beste Argument zählt, verschiedene Perspektiven integriert werden, dann braucht es auch für das Treffen von betrieblichen Entscheidungen einen anderen Prozess. Das gilt selbstverständlich nicht für jede Entscheidung und nicht in jeder Situation (zum Beispiel denke man an die Notwendigkeit des schnellen Handelns bei Gefahr), aber als Grundmuster ist die offene, kontroverse Diskussion fester Bestandteil von Collaborative Leadership.“

4. Contribution: Hier geht es um den „Beitrag“, den man selbst zum großen Ganzen leistet. Nicht nur in Start-ups ist die Suche nach dem Sinn spürbar. Ein gesellschaftliches Thema wird zunehmend relevant für Organisationen. Hier spielen auch die sozialen Medien eine wichtige Rolle. Führung muss dafür sorgen, dass der Beitrag jedes Einzelnen tatsächlich zum Ganzen beiträgt und nicht nur Selbstzweck ist.

Hierarchien gewährleisten Orientierung, Ordnung und Stabilität – zumindest solange die Umwelt stabil bleibt. „Collaborative Leadership“ muss die vier ge-

nannten Dimensionen mit Leben erfüllen – und das unter der Bedingung, dass die Hierarchie als Koordinationsmaschine allein nicht mehr funktioniert.

Ausblick: Führung ist ein Balanceakt, der zunehmend kollaborativer werden wird. Führungskräfte werden mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert und die Herausforderung besteht darin, diese Anforderungen so zu gestalten, dass die Gesamtorganisation trotzdem wirksam handeln kann. Die beiden Autorinnen der Studie machen in ihrem Ausblick darauf aufmerksam, dass es durchaus Sinn macht, die Aufmerksamkeit auf die Prozesse zu lenken.

Glatzel: „Prozesse sind eine sehr wirksame Form, aus widersprüchlichen Anforderungen Ergebnisse entstehen zu lassen.“ Für einzelne Prozesse könne die Widersprüchlichkeit nämlich gut aufgelöst werden. Einer der befragten Organisationsexperten gab zum Beispiel zu Protokoll: „Durch den Arbeitsprozess selber und zwar ausschließlich durch den Arbeitsprozess kommt Orientierung zustande.“ Eine einfache, aber wichtige Frage, die Orientierung verleihe, sei zum Beispiel: „An welchem Erfolgskriterium – das kann Qualität des Produkts sein, das kann die Zufriedenheit des Kunden sein, das kann der sparsame Umgang mit Ressourcen sein – wird der jeweilige Arbeitsschritt gemessen?“



Foto: Lars Hormann

Autorinnen. Dr. Tania Lieckweg (rechts) und Dr. Katrin Glatzel beraten Unternehmen, die sich dem Thema „Leading in the Digital Age“ stellen. Beide Beraterinnen arbeiten für die Berliner Niederlassung der systemischen Beratungsgesellschaft OSB international (www.osb-i.com).

EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte



Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Das neue Programm.
Gleich anfordern unter
Tel.: 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de