



## Führung neu verstehen

New Work und Collaboration 4.0 bedingen sowohl bei Führungspersonen als auch bei Mitarbeitenden ein neues Mindset.

■ Von Angela Taverna

In offen gestalteten Grossraumbüros teilen sich Beschaffung, Marketing und Vertrieb denselben Raum, um Informations- und Dienstwege kurz zu halten. Räumlich getrennte Netzwerkorganisationen treffen sich in verschiedenen Zeitzonen zu einem Realtime-Meeting (Sitzung in Echtzeit). Flexible Arbeitsmodelle wie Jahresarbeitszeit, die im Remote bzw. Homeoffice geleistet werden, benötigen technologische Plattformen, die transparentes und rollengerichtetes Informations- und Wissensmanagement garantieren. 24 Stunden auf sieben Tage zugänglich – jedes Organisationsmitglied kann seine Arbeit orts- und zeitunabhängig erledigen, jeder Beteiligte kann den Fortschritt nachvollziehen.

Hat die klassische Führung in einer selbstorganisierten Arbeitswelt ihre Grenzen erreicht? Wie werden Mitarbeitende geführt, die ihre eigenen Chefs sind? Ist die neue Arbeitswelt das Ende von Autorität und Macht? – Drei Grenzen der Führung in selbstorganisierten Teams werden nachfolgend unter die Lupe genommen und pragmatische Ansätze dazu aufgenommen.

### Befähigung des Individuums und ineinanderfliessende Systeme

In einer Matrix- wie auch in einer Netzwerkorganisation fliessen Rollen und Aufgaben ineinander, Mitarbeitende werden im Auftragskontext befähigt, Kompetenzen zu entwickeln und Verantwortung für ihren Teilbereich zu tragen. **Entschieden wird neu, wo selbstorganisiert gearbeitet wird** oder zusammen mit den direkt Betroffenen. Wo also früher die Führungsperson entschied bzw. wo die Führungsperson Entscheidungen initiierte, wird im Rahmen der Kompetenzzuteilung und Befähigung im System entschieden. Die Führungsperson dient **in Entscheidungsmomenten als Sparringspartner** und setzt je nach Kontext verschiedene Brillen auf. Edward de Bono unterscheidet in seiner Reflexionsmethode sechs Sichtweisen, die gemeinsam

oder gezielt einzeln im Dialog eingebracht werden können (vgl. Box «Six thinking hats»).

### Wissensfäden zusammenführen

Die Zeiten, in denen Führungspersonen den unterstellten Mitarbeitenden relevante Informationen zukommen liessen, sind offiziell vorbei. Wer einmal Wikipedia in Echtzeit (listen to wikipedia oder listen.hatnote.com) beobachtet hat, ist sich dessen bewusst. **Wissen entsteht neu, wo selbstorganisiert gearbeitet wird**, oder wird über alle möglichen Wege beschafft. In ineinanderfliessenden Systemen entsteht also Wissen an verschiedenen Stellen und wird unterschiedlich genutzt. Wissensmanagement bekommt in selbstorganisierten Systemen eine neue Bedeutung. Führungspersonen fungieren **als Wissensentwickler und -bewahrer** und nutzen diese Kompetenz zukunftsorientiert.

*Geführt wird weniger leitend  
und mehr begleitend,  
weniger verwaltend  
und mehr gestaltend.*

Organisational gesprochen ist die Führungsperson das Verbindungsstück im MTO-Ansatz (Mensch-Technik-Organisation) und übernimmt darin einige Aufgaben im Wissensmanagement. Die Führungsperson behält die Übersicht des entstehenden Wissens, bewahrt das Wissen und entwickelt es strategisch weiter. Einerseits bedarf diese neue Rolle einer hohen Transparenz zu allen beteiligten Stellen hin, andererseits ein vertieftes Verständnis im Umgang mit Wissen und Informationen, vor allem im Umgang mit heiklen Informationen.

### Abschied von Autorität und Macht

In einem System, in dem Mitarbeitende mehr Kompetenzen haben und Verantwortung tragen, stellt sich unweigerlich die Frage nach dem Verbleib der Autorität. Sie ahnen es schon: **Autorität entsteht neu, wo selbstorganisiert gearbeitet wird** und kann als

### SIX THINKING HATS (Edward de Bono, 1993)

**Weisser** Hut zeigt alle relevanten Zahlen, Fakten und Informationen auf.

**Roter** Hut denkt mit den aufkommenden Gefühlen, Hypothesen und Vermutungen.

**Schwarzer** Hut stellt mit Einwänden, Wenn und Abers die Entscheidung auf den Prüfstand.

**Gelber** Hut zeigt den Nutzen der verschiedenen Varianten auf.

**Grüner** Hut stellt kreative Fragen, um mehr Möglichkeiten zu bekommen.

**Blauer** Hut behält den nötigen Abstand zu den Varianten, analysiert und kontrolliert.

Macht verwendet werden. Mitarbeitende mit spezifischen Qualifikationen entdecken im Arbeitsprozess mit anderen Spezialisten und Experten eine neue Art der Autorität. Ihre Worte und ihre Handlungen haben Gewicht. Doch der Umgang mit dieser Autorität bedarf auch einer reflektiven Auseinandersetzung damit.

*Autorität ist mit Macht  
verbunden, Macht ist mit  
Verantwortung verbunden.*

Ein sorgfältiger Umgang damit ist also notwendig. Führungspersonen sind **als Reflexions- und Dialogpartner** gefragt, um mit ihren Mitarbeitenden die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und Handlungen abzuwägen. Die Autorität der Führungsperson erhält eine neue Dimension: die Orientierung innerhalb der Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden in einer sowohl selbstorganisierten als auch immer komplexeren Arbeitswelt.

Wo Mitarbeitende mehr Freiheiten bekommen, begegnen Führungspersonen vermeintlichen Grenzen. Kompetenzen und Verantwortung werden verlagert. Was anfänglich zu einer Desorientierung führt, kann pragmatisch angegangen werden. Dabei hilft es, das eigene Führungsverständnis weiterzuentwickeln.

### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesign konzipiert sie ressourcenorientiert.