

SGO-Mitteilungen

New Leadership: Wie die Einführung in die Praxis gelingt

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Ein Akronym, das im kalten Krieg entstanden ist und in den letzten Jahren auch bei Organisationen dafür sorgt, unhinterfragte Selbstverständlichkeiten der letzten Jahrzehnte zu hinterfragen. Kaum eine organisationale Transformation oder Initiative zur Kultur- & Führungsentwicklung, die mittlerweile nicht in irgendeiner Weise mit VUCA als Auslöser begründet wird. Dies führt dazu, dass viele Mitarbeitende dieses Akronym schon gar nicht mehr hören wollen – auch wenn es bisher erst die wenigsten Organisationen geschafft haben, sich wirklich so aufzustellen, um nachhaltig in einer volatilere, unsicheren, komplexeren und mehrdeutigeren Umwelt erfolgreich sein zu können.

Warum wir über New Leadership sprechen müssen

Es scheint müßig, über 30 Jahre nach der Entstehung des Begriffs »VUCA« immer noch darüber sprechen zu müssen. Allerdings haben leider immer noch die wenigsten Unternehmen für sich nachhaltige Lösungen gefunden, um sich als Organisation den neuen Anforderungen ihres Umfelds anzupassen. Dies umfasst insbesondere, dass Organisationen schnellere und bessere Entscheidungen treffen können – in einer komplexen Situation, in der es keine offensichtlich richtige oder falsche Entscheidung gibt, sondern nur erfolgreiche oder erfolglose. So müssen heute zunehmend interdisziplinäre Teams mit Nähe zum Kunden iterativ Lösungen erarbeiten und über deren Umsetzung bzw. Weiterentwicklung entscheiden können.

Diese Grundvoraussetzung ist aber in den wenigsten Unternehmen breit etabliert. Noch immer herrscht ubiquitär die von Charlie Chaplin in »Modern Times« so treffend dargestellte tayloristische Managementlehre. Also oben ein paar wenige Denker und Lenker. Und unten die breite Masse, die auszuführen hat, was oben entschieden wird. Diese Art zu führen ist nicht zukunftsfähig. Nicht nur, weil Mitarbeitende mehr Selbstverantwortung und Gestaltungsraum fordern. Sondern nicht zuletzt auch, weil in einem solchen traditionellen Führungssystem die Wahrscheinlichkeit sehr gering ist, dass Entscheidungen besser und schneller getroffen werden können.

Was New Leadership wirklich ist

Wenn also die Entscheidungskompetenz zunehmend in interdisziplinäre Teams verlagert wird – was ist dann New Leadership? Im Sinne eines neuen »Führungsstils« kann darunter verstanden werden, wie die Rolle der »Führung« zukünftig in Organisationen gelebt wird. Was dies konkret bedeutet, lässt sich in Unternehmen beobachten, die sich bereits auf eine »agile Reise« aufgemacht haben. Um den Anforderungen einer VUCA-

Welt gerecht zu werden, verteilen solche Organisationen die Führung auf verschiedene Ebenen und Rollen.

Agile Organisationen leben von selbstorganisierten Teams, welche dezentral und kundennah Entscheidungen treffen können. Damit die gesamte Organisation trotz dieser Dezentralität abgestimmt und strategisch fokussiert ist, wird klar definiert, welche Entscheidung von welcher »Hierarchie-Ebene« getroffen wird. So sind seltene und strategische Entscheidungen mit langem Horizont auf der obersten Ebene zu treffen und häufige, operative Entscheidungen auf der Team-Ebene der einzelnen Mitarbeitenden. Dies klingt erst einmal nicht viel anders als »Old Leadership«. Der Unterschied ist, dass diese Rollenverteilung klar festgehalten ist und auch das Topmanagement darauf hingewiesen wird, wenn es sich nicht an diese Aufteilung der Entscheidungskompetenz hält.

Die wohl größere Veränderung betrifft allerdings die Verteilung der Führung auf verschiedene Rollen. Früher waren es die klassischen Linienvorgesetzten, die alle vier Facetten der Führung verantworteten: (1) Themenführung, (2) Teamführung, (3) Mitarbeiterführung und (4) inhaltliche Führung. In agilen Organisationen werden diese Aspekte aufgeteilt, um den verschiedenen Ansprüchen der Führungsrolle gerecht zu werden.

Die (1) *Themenführung* wird an jedes einzelne Teammitglied delegiert, sodass im Rahmen eines »Themas« oder »Auftrags« die verantwortliche Person selbstständig entscheiden kann. Damit dies gelingt, gewinnt die »Selbstführung« nochmals signifikant an Bedeutung. So kann ein agiles Team nur dann eine hohe Leistung erzielen, wenn die Mitarbeitenden sich und ihre Themen selbstständig und proaktiv vorwärtstreiben.

Die (2) *Teamführung* übernehmen dedizierte Rollen, die in agilen Organisationen mit »Scrum Master«, »Agile Master« oder Ähnlichem umschrieben werden. Solche Führungspersonen fokussieren sich auf die Leistungsfähigkeit des Teams. Im Vordergrund steht hier, mittels geeigneter Teamentwicklungsmaßnahmen die Teammitglieder zu befähigen, ihre Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern.

Die (3) *Mitarbeiterführung* ist das, was in vielen agilen Organisationen noch in der »Linie« verbleibt. Dabei handelt es sich um eine Führungsrolle, die den Fokus auf die Leistungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeit des einzelnen Individuums legt. Verbreitete Rollenbezeichnungen sind »People Developer«, »People Coach« oder »People Manager«. Der Alltag dieser Rolle ist geprägt von der Erarbeitung von Entwicklungsplänen zusammen mit den Mitarbeitenden sowie Einzelgesprächen. Entsprechend »führen« solche Rollen meist 30 bis 40 Personen gleichzeitig.

Die (4) *inhaltliche Führung* ist das, was agile Einheiten mit »Product Owner«, »Product Manager« oder Ähnlichem umschreiben. Diese Rolle stellt sicher, dass die Anforderungen von Stakeholdern und Kunden richtig priorisiert werden, sodass

das Team auch an den richtigen Themen arbeitet. Im Unterschied zur Themenführung wird in der inhaltlichen Führung darüber entschieden, »was« gemacht wird, während das Team bei der Themenführung bestimmt, »wie« es umgesetzt wird.

Woran die Umsetzung scheitert

Natürlich reicht knapp eine Seite nicht, um New Leadership vollumfänglich zu umschreiben. Gleichwohl deckt diese Umschreibung schon einen Großteil des Mythos dieses Begriffes auf. Es kann also kaum an der Komplexität der Konzepte liegen, dass Organisationen sehr oft daran scheitern, New Leadership einzuführen und zu fördern.

Eine der größten Herausforderungen für Organisationen ist, dass sich heutige Rolleninhaber in vielen Fällen entscheiden müssen, welche Facetten der Führung abgegeben werden. Sei es ein Teamleiter, der nun »nur« noch die inhaltliche Führung übernimmt und die anderen Facetten an andere Rollen abgibt. Oder eine Topmanagerin, die einem selbstorganisierten Team Vertrauen schenken und sich nun »nur« noch um strategische Themen kümmern soll. Unternehmen, die diese Reise schon angefangen haben, reagieren unterschiedlich auf diese Herausforderung. Zwei verbreitete Ansätze sind:

Entweder es wird toleriert, dass die verschiedenen Facetten der Führung als Rollen auch kombiniert werden können. Dadurch wird vor allem auch Schlüsselpersonen erlaubt, weiterhin verschiedene Führungsrollen parallel auszuüben (z. B. inhaltliche Führung und Linienführung), um sie weiterhin an das Unternehmen zu binden. Der Nachteil dieses Vorgehens ist, dass es schwieriger wird, altes bzw. gewohntes Führungsverhalten anzupassen. In solchen Fällen wird dann oft zu wenig über die verschiedenen Rollen gesprochen, und in welcher Situation welche Rolle zum Tragen kommt bzw. kommen darf.

Andere Unternehmen sind konsequent(er) und teilen diese verschiedenen Führungsrollen strikt. Dies ersetzt zwar nicht, dass auch hier bewusst und mehrfach gemeinsam gelernt werden muss, wie welche Führungsrolle gelebt werden soll. Allerdings macht es die konsequente Trennung etwas einfacher, weil jede Führungsperson nur eine Facette ausfüllen muss. Für die Führungsperson entstehen so weniger intrapersonelle Rollenkonflikte und für die Mitarbeitenden ist klarer, welche Person für was zuständig ist. Der Nachteil ist hier allerdings, dass dieses Vorgehen in der Übergangsphase zu einer hohen Unsicherheit führt und typischerweise viele Führungspersonen das Unternehmen verlassen, solange sie in anderen Unternehmen noch »klassisch« führen können.

Wie New Leadership in der Praxis umgesetzt werden kann

Organisationen, die sich auf eine agile Reise aufmachen und New Leadership mit verteilten Führungsrollen einführen wollen, müssen sich deshalb bewusst entscheiden, welchen Weg sie gehen wollen. Es gibt sowohl für die Kombination der verschiedenen Führungsrollen als auch für die klare Trennung Vor- und Nachteile. Es gibt keinen One-size-fits-all-Ansatz.

Folgende Fragen können Organisationen helfen, den Ansatz, der für sie (je nach Phase) der richtige ist, zu evaluieren:

- *Notwendigkeit:* Wie stark hindert uns die »klassische« Führung daran, schnellere und bessere Entscheidungen zu treffen?
- *Kompetenz:* Haben wir das interne Potenzial, um die verschiedenen Führungsrollen auf unterschiedliche Personen zu verteilen?
- *Veränderungsbereitschaft:* Wie bereit sind die aktuellen Rolleninhaber, die verschiedenen Facetten der Führungsrolle abzugeben?

Unabhängig vom gewählten Ansatz braucht es eine vertiefte Auseinandersetzung mit den neuen Führungsrollen. Hierzu sind vorbereitendes und begleitendes Coaching und Training notwendig. Denn die Schwierigkeit liegt darin, Gewohnheiten zu ändern und in kritischen »Moments that Matter« richtig zu reagieren. Dies bedeutet z. B., in einer Situation eine (echte) Frage zu stellen, anstatt einen Lösungsvorschlag einzubringen. Solche Führungskompetenzen müssen gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Teams erarbeitet und gelernt werden.

Fazit: New Leadership ist einfach zu verstehen, aber schwer umzusetzen

Organisationen müssen immer schnellere und bessere Entscheidungen treffen. Dies führt dazu, dass die heutige Führungsrolle auf unterschiedliche Ebenen und Facetten verteilt wird. Seltene, strategische und langfristige Entscheidungen werden auf einer höheren hierarchischen Ebene getroffen. Häufige, kurzfristige Entscheidungen trifft das Team bzw. das Teammitglied selbst.

Im Zentrum von New Leadership steht deshalb die Selbstführung. Mitarbeitende müssen viel stärker als früher Selbstverantwortung übernehmen und ihre Themen proaktiv vorantreiben. Auch die übrigen Facetten der Führung verteilen sich auf unterschiedliche Rollen: Inhaltliche Führung, Teamführung und Mitarbeiterführung werden tendenziell nicht mehr von der gleichen Person übernommen.

Die Schwierigkeit bei der Einführung von New Leadership ist allerdings nicht das konzeptionelle Verständnis davon, sondern dass sich Organisationen zu wenig Zeit nehmen, diese Rollen auch in der Praxis konkret zu verankern. Mit Erklärvideo und Rollenbeschreibungen im Intranet ist es dabei nicht getan. Für die Verankerung in der Praxis ist es unerlässlich, dass die Teams und Führungspersonen von einem (agile) Coach unterstützt werden und dabei die Zusammenarbeit regelmäßig in gemeinsamen Retrospektionen und Workshops weiterentwickeln.

Weitere Insights und regelmäßiger Austausch unter Kollegen:

<https://sgo-verein.ch/communities-of-practice-cop/>



Dr. Joël Krapf
Head Lean Portfolio & Agile
Transformation Migros
Vorstandsmitglied SGO Verein