

Führungsverständnis im Wandel

# Gemeinsam statt einsam



Demokratisierung, Selbstbestimmung, agiles Management: Was heute als Weg zum zukunftsfähigen Unternehmen gilt, nahm in den 90er-Jahren den Anfang – damals unter dem Begriff „partizipatives Führen“. Warum aber ist die Mit- und Selbstbestimmung der Mitarbeiter bis heute vielerorts noch nicht sehr weit fortgeschritten? Und wie bringen Führungskräfte die Demokratisierung voran?





Foto: Yuri Arcurs/Stockphoto

**Preview:**

- ▶ **Führung gestern – Führung heute:** Wie sich der Ansatz des partizipativen Führens in den vergangenen 25 Jahren entwickelt hat
- ▶ **Kein Weichei-Management:** Weshalb moderne, demokratische Führung gern missverstanden wird
- ▶ **Vorsicht vor informellen Chefs:** Warum Führung sich nicht komplett zurückziehen darf
- ▶ **Kein Selbstläufer:** Weshalb die Selbstorganisation der Mitarbeiter nicht von allein funktioniert
- ▶ **Von Scrum bis Facilitating:** Über die neue Rolle der Führungskraft als Moderator
- ▶ **Adieu Hierarchie:** Wie modernes Führen ohne Posten und Positionen aussieht
- ▶ **Kleine Schritte oder großer Bruch?** Wie Selbstorganisation eingeführt werden kann



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast).

„Als ich zum ersten Mal mit Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Berührung kam, holte der Trainer Pinnwände, Kärtchen und bunte Stifte hervor“, erzählt Boris Gloger. Das war vor 25 Jahren. Der Berater lernte die Moderationsmethode kennen. Als Führungsinstrument hielt sie damals verstärkt Einzug in die Unternehmen. Die Idee dahinter: Führungskräfte sollten keine fertigen Lösungen mehr vorgeben, sondern in die Lage versetzt werden, Lösungsfindungsprozesse im Team zu moderieren. Durch moderierte, gemeinsame Entscheidungen galt es, die Mitarbeiter stärker in die Gestaltung der Arbeitsprozesse einzubeziehen. Deren Expertenwissen sollte besser für das Unternehmen genutzt und deren Motivation gesteigert werden. Das Schlagwort dazu war damals noch relativ ungebraucht: „partizipative Führung“.

Heute beschreibt dieses Schlagwort nichts Revolutionäres mehr, im Gegenteil: Vorreiterunternehmen überlegen, wie sie die Partizipation der Mitarbeiter möglichst weit ausdehnen können. Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Demokratie sind die neuen Parameter der Führung. Entsprechend beschäftigt sich Boris Gloger heute mit agilen Programmieretechniken wie Scrum und dem agilen Management – mit Disziplinen also, die für ein hohes Maß an Mitbestimmung und Eigenverantwortung in den Unternehmen stehen. Er selbst leitet nach diesen Prinzipien ein agiles Beratungsunternehmen mit 25 Mitarbeitern.

Von einer geradlinigen Entwicklung der partizipativen Führung – von den zaghaften Anfängen vor 25 Jahren bis zu den radikalen Interpretationen so mancher heutiger Start-ups, die Führungskräfte gleich ganz abschaffen – mag Boris Gloger jedoch nicht sprechen. Vielmehr macht er in der Breite in vielen Unternehmen derzeit einen Neustart aus, der den neuen Anforderungen in der Wirtschaftswelt geschuldet ist: dem Druck des schnellen Wandels und einer stark wissens- und kompetenzbasierten Arbeitsweise. Gloger: „Diesen Entwicklungen können Unternehmen nur begegnen, wenn sie es wirklich ernst meinen mit der Partizipation.“

**Partizipation hat nichts zu tun mit Weichei-Management**

Doch so weit ist es vielerorts noch nicht. Tatsächlich ist in den meisten Unternehmen im vergangenen Vierteljahrhundert in puncto Mitbestimmung noch nicht viel passiert, resümiert Berater Gloger in sei-



nem aktuellen Buch „Selbstorganisation braucht Führung“, das er gemeinsam mit Co-Autor Dieter Rösner geschrieben hat. Zwar dominiere seit den 90-er Jahren der systemische Ansatz im Management, der sich im Sinne der partizipativen Führung von einer Führung durch Anweisung und Kontrolle abwendet und darüber hinaus die sogenannte Selbstorganisation propagiert. Letztere jedoch sei für viele bis heute nicht greifbar geworden. „Vielmehr sind die Forderungen nebulös geblieben, Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich allein gelassen“, so Gloger.

Die Mitarbeiter spüren eine Überforderung. Und die Führungskräfte wissen nicht, wie sie das partizipative Führen im Alltag konkret umsetzen können. Als Chef dürfe man, so Gloger, seinen Leuten heute nichts mehr sagen. Und es sei nicht mehr en vogue zu entscheiden. In der Folge hätten sich die Führungskräfte zurückgezogen. Die Folge: Statt schlagkräftiger Mitbestimmung aufseiten der Mitarbeiter habe sich in den meisten Unternehmen aufseiten der Führungskräfte ein „Weichei-Management“ entwickelt.

#### Der Rückzug des Chefs bringt informelle Führer hervor

Ähnlich kommentieren die Entwicklung auch andere Experten, die sich seit mehr als zwei Dekaden mit Partizipation und systemischem Management beschäftigen. Zu ihnen zählt Josef W. Seifert, Inhaber und Geschäftsführer des Instituts moderatio im oberbayerischen Pörnbach, der 1989 sein erstes Buch zur Moderationsmethode veröffentlicht hat. Er hat beobach-

tet, dass gebetsmühlenartig wiederholte Glaubenssätze wie „Die Führungskraft darf nicht bestimmen“ oder „Die Weisheit liegt in der Gruppe“ in den Unternehmen oftmals falsch verstanden wurden. Seitdem traue sich niemand mehr ein- oder durchzugreifen.

Seifert: „Überlässt die Führungskraft jedoch ihre Mannschaft einfach nur sich selbst, erzielt sie die erwünschten Ergebnisse nicht.“ Stattdessen entstehen unter den Mitarbeitern ruck, Zuck neue, informelle Machtstrukturen. Das bedeutet, so Seifert: „Weiterhin wird im Unternehmen mehr taktiert als gleichberechtigt auf der Sachebene diskutiert.“

#### Selbstorganisation braucht Führung – und Führungskräfte

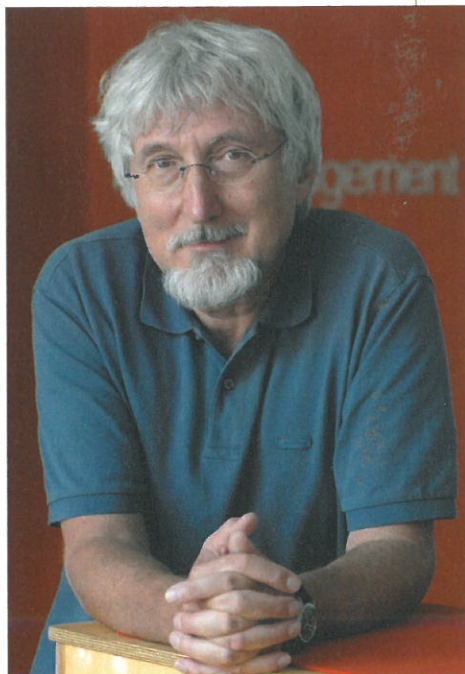
Selbstorganisation ist kein Selbstläufer, mahnen die Experten deshalb eindringlich und wollen damit das wohl größte Missverständnis zum Thema ausräumen (vgl. Kasten S. 24). Unisono erklären sie: Selbstorganisation braucht Führung – und auch Führungskräfte. Denn Führungskräfte sind schließlich dafür verantwortlich, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Sie müssen dafür sorgen, dass die richtigen Menschen zusammenkommen. Sie müssen den Fokus auf die relevanten Fragestellungen lenken, gemeinsame Entscheidungen herbeiführen und den Mitarbeitern Halt und Orientierung geben. Und am Ende sind sie es auch, die die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen tragen.

Doch wie sieht die moderne Führung dann genau aus? Was muss ein Chef heute tun? Entgegen einem weiteren verbreiteten Irrglauben zum Thema reicht es jedenfalls nicht aus, neue Regeln für die Zusammenarbeit aufzustellen, die die Mitarbeiter eigenständig einhalten sollen. So prognostiziert der renommierte Berater Professor Fritz B. Simon, der sein erstes Buch zum systemischen Management im Jahr 1990 veröffentlicht hat: „Sobald der Stresslevel steigt, ist alles wieder beim Alten. Keiner erinnert sich mehr an die neuen Vereinbarungen.“

Und das zeigt sich selbst in jenen Vorreiterunternehmen, die bereits große Schritte in Richtung Demokratisierung und Selbstorganisation tun. Etliche von ihnen, insbesondere Softwarefirmen, arbeiten mit der Programmiermethode Scrum. Die Methode hält für Meetings sowie für die tägliche Zusammen- und Projektarbeit klar ausformulierte Anweisungen bereit. Doch mit neuen Prozessvorschriften allein stellen sich die erhofften Ergebnisse nicht ein.

„Viele Führungskräfte glauben noch immer, dass sie als allwissende Personen Antworten auf die brennenden Fragen haben müssen.“

Prof. Dr. Fritz B. Simon, systemischer Berater in Heidelberg sowie Leiter des Studiengangs „Systemische Beratung“ an der Universität Kaiserslautern. Kontakt: fbsimon@t-online.de





„Die Forderungen moderner Führung sind nebulös – Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich allein gelassen.“

Boris Gloger, Geschäftsführer der auf agile Methoden spezialisierten Firma Boris Gloger Consulting, Baden-Baden. Kontakt: office@borisgloger.com



Weiterhin muss auch hier um die ideale Form der Zusammenarbeit gerungen werden, berichten die Anwender auf den Konferenzen zum agilen Management.

#### Neue Rolle: Scrum Master sorgen für Partizipation

Eine entscheidende Rolle hierbei nimmt bei einer von Scrum geprägten Organisationsform der sogenannte Scrum Master ein. Er sorgt dafür, dass die Meetings auch wirklich nach den gewünschten Scrum-Prinzipien ablaufen. Bei den täglichen Zusammenkünften der Teams nimmt er bewusst die Rolle des Moderators ein. Das heißt: Er unterstützt sein Team bei der Lösungsfindung, mischt sich inhaltlich jedoch so wenig wie möglich ein. Zudem hilft er dabei, Beziehungsfragen und Konflikte zu klären, damit sich das Team auch tatsächlich auf die Sache konzentrieren kann. Und er schützt die Mannschaft vor den inhaltlichen Eingriffen von Führungskräften.

Berichten die meist jungen Scrum Master näher von ihren täglichen Herausforderungen, sind diese jedoch für die alten Hasen der Personalentwicklung keineswegs neu. So heißt es zum Beispiel immer wieder: Die Führungskräfte – egal, ob in der Rolle des Scrum Masters oder als normaler Teilnehmer im Team – können nicht loslassen. Sie ertragen die Unsicherheit nicht, die entsteht, wenn sie die Lösung für ein Problem nicht mehr vorgeben dürfen und auf die Kompetenz ihres Teams vertrauen sollen. „Die Schwierigkeiten, auf die die Unternehmen heute treffen, sind dieselben wie vor 25 Jahren“, meint Fritz B. Simon dazu. „Noch immer

glauben viele Führungskräfte daran, dass sie als allwissende Personen Antworten auf die brennenden Fragen haben müssen – und das, obwohl diese Einschätzung immer abstruser wird.“

Ein großes Hindernis bei der Einführung systemischer, agiler oder partizipativer Führung ist also selbst bei den jüngeren Jahrgängen die Sozialisierung der Führungskräfte, die noch immer nicht so richtig zu den neuen Anforderungen passen will. Als Kinder und junge Erwachsene haben sie die traditionelle Arbeitswelt – mit Anleitungen auf der einen und Ausführen auf der anderen Seite – kennengelernt. Heute, als Führungskräfte, müssen sie daher oftmals gegen ihre eigenen abgeschauten und übernommenen Verhaltensweisen des Vorgebens, Anleitens und Kontrollierens angehen. Boris Gloger sagt dazu: „Der Weg zur Selbstorganisation führt nach innen.“ Eine Führungskraft muss bei sich selbst beginnen, sich in Gelassenheit üben und lernen, Widersprüchlichkeiten auszuhalten.

#### Zuhören ist der Schlüssel zur kollektiven Kreativität

„Es geht um persönliche Reife“, bestätigt Moderationsexperte Josef W. Seifert. Die zeige sich bereits beim bewussten Zuhören, das seit Jahrzehnten als Führungsinstrument Nummer eins gilt – und dennoch von vielen Chefs nicht als solches genutzt wird. Als Grund dafür nennt Seifert: „Die Führungskräfte glauben, sobald sie ihrem Gegenüber zuhören, geben sie ihm recht.“ Damit jedoch verbauen sie sich die Chancen, die im gegenseitigen Verstehen liegen. Wer nicht derselben Ansicht ist, kann und soll auch sagen: „Ich verstehe, was du sagst und was dich antreibt. Dennoch kommt diese Lösung für mich nicht infrage. Was machen wir jetzt damit?“

„Gefährlich ist es hingegen, abweichende Meinungen als Kritik an der eigenen Person zu verstehen“, verdeutlicht Seifert weiter. Schließlich können ohne den produktiven Austausch auf der Sachebene keine gemeinsam erarbeiteten Entscheidungen getroffen werden. „Das Zuhören erhält beim partizipativen Führen noch einmal eine neue Qualität“, ist auch die Berliner Beraterin Christine Wänk überzeugt. Führungskräfte müssten besonders unvoreingenommen und achtsam sein, wenn sie Argumente und Lösungsvorschläge ihrer Mitarbeiter erfragen oder diese gemeinsam mit ihnen entwickeln. Ganz sensibel müssten sie immer wieder schauen: Wo spüre ich das Potenzial eines Mitarbeiters? Wo keimt in der Gruppe eine neue Idee



## Demokratisch führen: Neun Missverständnisse zur Selbstorganisation

Weniger Vorgaben, weniger Kontrolle, weniger vorgekaute Lösungen – und keine Alleinherrschaft der Führungskraft: Das sind die Eckpfeiler demokratischer Führung. Wer sie ernst nimmt und Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen will, muss darauf bauen, dass diese ihre Arbeit selbst organisieren. Dabei gilt es, nicht einem dieser Irrtümer aufzusitzen:

### 1. Selbstorganisation ist ein Selbstläufer.

Die Glorifizierung der Selbstorganisation oder auch der Weisheit der vielen hat nach den Beobachtungen vieler Experten dazu geführt, dass sich die Führungskräfte verunsichert zurückgezogen haben. Doch aus Rückzug allein resultiert keine intelligentere Organisationsform; es entstehen lediglich Chaos und neue informelle Machtstrukturen.

### 2. Für Selbstorganisation braucht es nur die richtigen Regeln.

Auch mit der bloßen Einführung neuer Regeln für die Zusammenarbeit lässt sich die ideale Organisationsform nicht erreichen. Eine Führungskraft muss dafür sorgen, dass die Regeln eingehalten werden. Sie muss ihre Mitarbeiter bei der neuen Form der Zusammenarbeit motivieren und unterstützen.

### 3. Selbstorganisation braucht keine Führung.

Auch in Unternehmen, die auf Selbstorganisation bauen, braucht es Führung. Diese kann, muss aber nicht unbedingt an bestimmte Positionen gebunden sein. Wichtig sind Menschen, die Visionen haben, Ideen vorantreiben und andere dafür gewinnen.

### 4. Für Selbstorganisation gibt es ein Rezept.

Für die Selbstorganisation in den Unternehmen gibt es keine Blaupause, die die einzig mögliche und richtige Struktur vorgibt. Es gibt jedoch viele Anregungen aus Disziplinen wie dem systemischen Management, der Moderationsmethode, Facilitation oder den agilen Programmieretechniken. Durch Beschäftigung damit sowie durch Ausprobieren muss jedes Unternehmen die Organisationsform finden, die zu seiner Situation und zu seinem Geschäftsmodell passt.

### 5. Selbstorganisation entsteht auf Ansage.

Selbstorganisation entsteht in einem Unternehmen nicht auf Knopfdruck. Sie muss nach und

nach eingeführt und immer wieder gefördert werden. Permanent müssen neue Instrumente des selbst organisierten Miteinanders erprobt und teilweise auch wieder verworfen werden. Wichtig ist, die Führungskräfte und Mitarbeiter zu den neuen Formen der Zusammenarbeit zu schulen.

### 6. Mit Selbstorganisation erübrigt sich die Fachkompetenz der Führungskräfte.

Auch wenn eine Führungskraft nicht mehr die Lösungen von oben vorgibt, benötigt sie weiterhin Fachkompetenz. Andernfalls kann sie nur schwer einschätzen, wovon ihre Mitarbeiter sprechen. Sie verliert den Kontakt zum operativen Geschäft, zum Markt und zu den Kunden. Besser: Die Führungskraft ist vom Fach, agiert zum Beispiel als Experte in einem Team von Gleichberechtigten oder als Moderator, der schlaue Fragen stellt, aber keine inhaltlichen Vorgaben macht.

### 7. Selbstorganisation ist gleichbedeutend mit Mehrheitsentscheidungen.

Besonders verbreitet ist das Missverständnis: „Die Masse entscheidet immer schlau.“ Mehrheitsabstimmungen bringen längst nicht immer die gewünschten Ergebnisse – das zeigen allein schon der Herdentrieb sowie taktische Stimmabgaben in demokratischen Strukturen. Wichtig ist daher, ein Entscheidungsdesign zu finden, das wirklich zu intelligenteren Prozessen führt.

### 8. Wer Selbstorganisation gut findet, kann sie automatisch umsetzen.

Auch wer der Selbstorganisation prinzipiell zugeneigt ist, stößt bei ihrer Umsetzung schnell an die eigenen Grenzen. Schließlich sind die meisten Führungskräfte noch in einem klassischen Umfeld sozialisiert. Zudem sitzen auch sie schnell einigen der typischen Missverständnisse zum Thema auf.

### 9. Selbstorganisation geht nur ganz oder gar nicht.

Wer neuerdings die Diskussionen um agiles Management verfolgt, gewinnt den Eindruck, dass am besten sofort alle Hierarchien und Führungskräfte in den Unternehmen abgeschafft werden. Doch auch kleinere und weniger spektakuläre Schritte können sinnvoll sein. Zum Beispiel der, dass eine Führungskraft sich aufs Zuhören konzentriert oder Meetings konsequent mit der Moderationsmethode leitet.



auf? Wank: „Nur so kommen sie wirklich an die kollektive Kreativität ihrer Mitarbeiter heran.“

### Facilitation ist das neue Führen

Mit ihrem Institut Facilitate U hat sich Christine Wank einer Bewegung verschrieben, die sich Facilitation nennt und Moderatoren und Führungskräfte als Ermöglicher versteht, die das Beste aus den Teammitgliedern herausholen – in fachlicher Hinsicht, aber auch, was ihre Intuition und Tatkraft betrifft. Unter dem neuen Begriff, der aus den USA kommt und seit einigen Jahren in Deutschland immer bekannter wird, betonen die Experten insbesondere das Schöpferische, das aus dem Zusammenspiel verschiedener Experten und Blickwinkel entsteht.

Entsprechend geht es beim Facilitation weniger um die Organisation von Abstimmungsprozessen als um die Erschaffung wirklich neuer Inhalte und Ideen. In Weiterbildungen zum Facilitator lernen Führungskräfte daher in erster Linie, die Ungewissheit über das, was im Lösungsverfahren und beim Ideen-Generieren geschehen wird, auszuhalten – und voller Vertrauen in den Prozess und in die Fähigkeiten des Teams durch die Unsicherheit zu navigieren.

Was bei der in Deutschland neuen Disziplin Facilitation auffällt und allgemein in Unternehmen, die als Demokratisierungsvorreiter gelten, zu beobachten ist: Organisationsentwicklungsansätze, die vormals getrennt voneinander vor sich hingewirkt haben, wachsen zusammen. Christine Wank verdeutlicht das unter anderem an den Großgruppenkonferenzen, die um die Jahrtausendwende aus den USA in die deutschen Unternehmen geschwappt sind, um ganze Unternehmen oder Abteilungen in einen Raum zu holen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen oder Strategien zu entwickeln. „Früher wurden solche Großgruppenkonferenzen eher punktuell eingesetzt“, erklärt die Berliner Beraterin. „Doch damit konnten sie ihre volle Wirkung nicht entfalten.“ Dies sei erst mit einem ganzheitlichen Konzept möglich, das sich aus unterschiedlichen Ansätzen speist.

### Demokratisch führen ≠ Der Mehrheit vertrauen

So gilt in Anbetracht der vielen Organisationsentwicklungsdisziplinen, die in Richtung Partizipation zielen: Silodenken ist schädlich. Eine strikte Abgrenzung von Moderation und Facilitation ergibt ebenso



„Start-ups haben es mit neuen Arten von Führung leichter als klassische Firmen, denn sie müssen keine Rücksicht auf alte Strukturen nehmen.“

Christine Wank, Facilitator, Trainerin und Coach in Berlin. Kontakt: [info@christinewank.com](mailto:info@christinewank.com)

wenig Sinn wie das dogmatische Auseinanderdefinieren partizipativer und agiler Unternehmensstrukturen. Wank: „Vielmehr gilt es, aus dem gesamten Fundus die passenden Instrumente für das eigene Unternehmen herauszufiltern.“

Eine solche Vorgehensweise wirkt nicht nur Grabenkämpfen unter Experten entgegen, sondern dämmt auch gefährliche Vereinfachungen ein. Zu Letzteren betont der systemische Berater Fritz B. Simon zum Beispiel: Eine demokratische Unternehmenssteuerung, die der Einfachheit halber blind auf Mehrheitsbeschlüsse vertraut, ist keineswegs empfehlenswert. „Denn schließlich kann die Mehrheit auch äußerst dumme Entscheidungen treffen.“ „Gefragt“, so Simon, „ist vielmehr ein Mehrhirndenken, das intelligent organisiert werden muss“.

Trotz aller Hindernisse, mit denen auch die Start-ups dabei noch zu kämpfen haben, bewundern Experten wie Josef W. Seifert die neue Form der Zusammenarbeit, die sich aktuell bei den jungen Softwareentwicklern, aber auch in einigen Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und der ein oder anderen klassischen Firma zeigt. Anders als in den meisten großen und gestandenen Unternehmen ließen sich hier wirklich neue Ausprägungen von Zusammenarbeit und Führung beobachten. Beraterin Christine Wank erklärt dazu: „Start-ups haben es leichter, weil sie keine Rücksicht auf alte Strukturen nehmen müssen.“ Nicht umsonst würden große Unternehmen neue Projektideen und Formen der Führung zunächst in Innovationsabteilungen oder Ausgründungen erproben, um von den Erfahrungen dort zu lernen.



## Modernes Führen ist nicht an hierarchische Posten gebunden

Erkennen lässt sich in den innovativen Ausgründungen der gestandenen Firmen dann zum Beispiel: Führung existiert zwar weiterhin – sie ist jedoch nicht mehr zwingend an eine klassische hierarchische Position gebunden. „Sie kann sich darin zeigen, dass eine Führungskraft die richtigen Experten zusammenbringt oder ihre Mitarbeiter coacht und ermutigt, wenn sie ihrerseits Schwierigkeiten mit dem eigenverantwortlichen Arbeiten haben“, berichtet Berater Boris Gloger. Sie könne aber auch dort zum Vorschein kommen, wo ein Experte ohne klassische hierarchische Position seine Kollegen für eine Idee begeistern kann und anschließend ihre Umsetzung eigenverantwortlich vorantreibt.

Während also der Mythos vom allwissenden Manager mehr und mehr stirbt, bleiben auch bei der neuen Art der Führung durchaus heroische Elemente erhalten. Denn auch als Scrum Master, Moderator oder Facilitator sind engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter für ihre Teams verantwortlich. Jeden Tag müssen sie sich aufs Neue dafür stark machen,

dass das beste Argument gewinnt und nicht die formale oder informelle Hierarchie. Sie müssen Bedrohungen und Eingriffe von außen abwenden und Hindernisse bei der internen Zusammenarbeit thematisieren. „Diese Aufgaben erfordern nach wie vor Durchsetzungsvermögen und Leidenschaft“, weiß Gloger. Um sie erfüllen zu können, müssen Führungskräfte und junge High Potentials in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt und nicht etwa geschwächt werden.

## Selbstorganisation verlangt keine Radikalität

Christine Wank betont sogar: „Eine Führungskraft soll ruhig weiterhin sagen können, ‚Ich bin eine Führungskraft‘.“ Problematisch sei aber die Einstellung: Alles Alte ist schlecht und nur die neuen Ansätze sind gut. Gerade in etablierten Unternehmen gelte es genau zu schauen: Wo brauchen wir einen radikalen Bruch? Welche Strukturen können wir vorerst behalten? In jeder Firma müsse überprüft werden: Welche agilen Ansätze funktionieren in unserem Unternehmen? Und welche funktionieren nicht oder noch nicht? Ein mögliches neues Missverständnis zur Einführung von Selbstorganisation lautet Wanks Ansicht nach: Es geht nur ganz oder gar nicht.

Und dann gibt es auch noch eine ältere Führungsweisheit, die in der Praxis zunehmend an ihre Grenzen stößt. Es handelt sich um die Annahme: Weil eine Führungskraft die Lösung für fachliche Probleme nicht länger vorgeben soll, braucht sie auch keine Fachkompetenz. Diese Einschätzung hält Berater und Unternehmenschef Boris Gloger für gefährlich. Denn sei der Vorgesetzte fachlich vollkommen unbeleckt, könne er kaum erfassen, worüber seine Mitarbeiter sprechen. Er verliere den Bezug zum operativen Geschäft ebenso wie das Gespür für den Markt und die Wünsche der Kunden. Gloger schlägt stattdessen vor, dass Führungskräfte auch weiterhin vom Fach sein sollen und im täglichen Geschäft mitarbeiten – als gleichberechtigte Experten zum Beispiel.

Nicht zuletzt sind Führungskräfte auch in ihrer Funktion als Moderator durchaus mit ihrer Fachkompetenz gefragt. Josef W. Seifert bringt es auf den Punkt: „Ein Moderator darf sehr wohl sehr gut in der Sache sein, er darf die Lösungsfindung jedoch nicht dominieren. Er darf sich einmischen, aber nicht bestimmen.“

Andrea Bittelmeyer



## Literaturtipps

### ► Boris Gloger, Dieter Rösner: Selbstorganisation braucht Führung.

Hanser, München 2014, 34,99 Euro.

Ein kluges Buch, das eine Fülle wirksamer Instrumente zur Selbstorganisation vorstellt und gleichzeitig vor den größten Denkfehlern und Widerständen bei ihrer Einführung warnt.

### ► Svenja Gloger: Holacracy bei afca – Freiheit nach Plan.

[www.managerSeminare.de/MS210AR06](http://www.managerSeminare.de/MS210AR06)

Mit Holacracy beschreibt der Artikel das derzeit wohl ausgereifteste Konzept, mit dem sich Selbstorganisation und agile Arbeitsformen umsetzen lassen. Einblicke, wie eine kleine Softwarefirma es eingeführt hat und nutzt.

### ► Sylvia Jumpertz: Avantgardisten der Arbeit – So smart kann der Job sein.

[www.managerSeminare.de/MS205AR01](http://www.managerSeminare.de/MS205AR01)

Manche Firmen räumen ihren Mitarbeitern enorme Gestaltungsspielräume ein und beteiligen sie an allen wichtigen Entscheidungen. Einblick in New-Work-Kulturen, von denen andere lernen können.

### ► Andrea Bittelmeyer: Führung ohne Führungskräfte – Tschüss, Chef!

[www.managerSeminare.de/MS196AR01](http://www.managerSeminare.de/MS196AR01)

Partizipation bedeutet in einigen Firmen sogar: die totale Abschaffung von Hierarchien. Der Artikel zeigt, wie Pionierunternehmen vorgehen, die radikal auf die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter setzen.