

5 Zukunftsgerichtet, dezentral und offen

*Willst du schnell gehen - gehe allein.
Aber willst du weit gehen, gehe mit andern.
Ratan Naval Tata (geb. 1937), indische Führungskraft*

Die Notwendigkeit von komplexen Problemlösungen und schnellen Reaktionen sowie der verstärkte Innovationsdruck zwingen Unternehmen dazu, verstärkt nach Alternativen in der Führung zu suchen. Agilität setzt auf selbstorganisierte Team- beziehungsweise Projektarbeit. Wenn Unternehmensangehörige befähigt sind, selbst Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen, kann auch schnell und sicher reagiert werden. Dezentrale Strukturen und Selbstorganisation werden in Zukunft noch stärker das Überleben von Unternehmen beeinflussen.

Eine zukunftsgerichtete Führung erfordert ein grundsätzlich anderes Führungsverständnis als dies in der Vergangenheit der Fall war. Gefordert sind selbständige Organisationseinheiten, also Teams, die sich selbst strukturieren und organisieren. An die Stelle des starren Vorgesetzter-Mitarbeiter-Schemas tritt eine wechselnde Führung, die rasch auf Umfeldveränderungen zu reagieren vermag.

Habe ich als Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungen in meinem Arbeitsumfeld, so erhöht sich meine Verbindung

zur Arbeit. Ich fühle mich wertgeschätzt und die empfundene Sinnhaftigkeit erhöht sich.

Ihre Rolle als Führungskraft ist auch bei selbstorganisierten Teams zentral. Sie werden nach wie vor auch Entscheidungen ohne Team treffen, aber bei vielen Entscheidungen sollten Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter nutzen. Gemeinsam getroffene Entscheidungen werden zudem eher befolgt, als die Entscheidungen einer einzelnen Person. Ihre Aufgabe ist es, die Problemlösekompetenzen Ihrer Mitarbeiter zu stärken, Weichen zu stellen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

■ 5.1 Zukunftsfähig nur als Team und mit Projektarbeit

5.1.1 Teams führen

War früher die Befehlskette Ausdruck von Macht und Einfluss, ist es zunehmend die Qualität und Dichte der Beziehungen. Klassische Teams aus Personen, die sich alle gut kennen und über Jahre hinweg zusammenarbeiten, gibt es kaum noch. Teamführung erfasst heute mehr Personen als die direkt unterstellten Unternehmensangehörigen. Sie erfolgt in Netzwerken und Projekten und kennt eine große Zahl vielfältiger Verbindungen und Beziehungen. Teamführung bedarf zunehmend der Fähigkeit, Spezialisten aufzuspüren, mit ihnen das Projektziel im Team auszuarbeiten und Wege der Umsetzung zu finden. Die Unterschiede zwischen Führenden und Geführten werden stets kleiner, verfügen doch alle Beteiligten über einen ähnlich hohen allgemeinen Informationsstand.