



# Erfordernisse und Richtungen für Kooperation und Vertrauen in der Führung

Neu-Erfindung von Führung in Industrie 4.0

**Christoph Clases, AOC Unternehmensberatung, Theo Wehner, ETH Zürich**

Die gesellschaftlichen, technologischen und kulturellen Entwicklungen der vergangenen beiden Dekaden haben zu einer vielfältigen Entgrenzung unserer Arbeitswelten geführt. Wie muss sich das Verständnis von Führung wandeln, um Antworten auf sich abzeichnende neue Anforderungen zu finden? Unsere Kernthese lautet, dass Führung viel stärker als bisher als kooperatives Geschehen zu gestalten ist. Auf dieser Basis werden entlang verschiedener Führungsaufgaben mögliche Entwicklungsrichtungen aufgezeigt.

Das Thema Führung ist ein Dauerbrenner. Nicht nur in der Unternehmenspraxis, sondern auch in den Wissenschaften. In den vergangenen beiden Jahrzehnten sind in der Praxis wie in der Wissenschaft zu wenig neue Konzepte zum Thema entstanden, um wirklich neue Antworten auf die sich wandelnden Anforderungen an Führung zu geben. Auch wenn wir uns als Arbeits- und Organisationspsychologen bei dieser Kritik selbst explizit nicht ausnehmen wollen, so haben wir doch Gedanken dazu anzubieten, in welche Richtung sich Führung verändern könnte, um sich angesichts der im Wandel befindlichen Kontexte neu zu erfinden.

### Neue Kontexte der Führung in entgrenzten Arbeitswelten

Die globalen, gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen der vergangenen zwei Jahrzehnte, die seit einiger Zeit mit dem Begriff Industrie 4.0 in Verbindung gebracht werden, haben für Unternehmen zu einer kontinuierlichen Dynamisierung sozialer wie technologischer Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie zu Verschiebungen von Marktgegebenheiten geführt. Es entstehen neue Anforderungen, um am Markt zu bestehen. Die Konsequenzen dieser Entwicklungen für Arbeit und Führung fassen wir unter dem Begriff „Entgrenzung“ zusammen. Der Begriff wurde Ende der 90er Jahre ins Spiel gebracht und meinte zunächst nur die Entgrenzung von Arbeit und Nicht-Arbeit<sup>[1]</sup>. Diese Entgrenzung hat

sich inzwischen vervielfältigt, was uns zu der These führt, es sei an der Zeit, dass sich Führung neu erfindet. Der Prozess der Entgrenzung hat inzwischen (mindestens) folgende Facetten, welche die Führung unmittelbar betreffen:

- ▶ eine organisationsbezogene Form der Entgrenzung durch die zunehmende Komplexität der Arbeitsabläufe und die Interdependenz funktional spezialisierter Tätigkeiten
- ▶ eine räumlich-zeitliche Entgrenzung der Arbeitstätigkeit angesichts der zunehmenden Mobilität durch Optionen mobiler Arbeit sowie Home Office
- ▶ eine soziale Entgrenzung durch die wachsende Heterogenität von Ansprüchen, kulturellen Wertvorstellungen sowie professionellen Perspektiven
- ▶ eine projektbezogene Organisation von Tätigkeiten, was zur tendenziellen Auflösung klassischer Teamarbeit mit personeller Kontinuität führt
- ▶ die schon angesprochene Entgrenzung von Arbeit und Nicht-Arbeit, die inzwischen unter dem Stichwort der Life-Domain-Balance diskutiert wird<sup>[2]</sup>

Die Formen der Entgrenzung überlagern sich und führen zu neuen Kontextbedingungen für

# Wird Führung mit dem zielorientierten Handeln einer Führungsperson gleichgesetzt, sehen wir nur ein kleines Quantum dessen, was Führung ausmacht.



**Prof. Dr. Christoph Clases**

Christoph Clases studierte Psychologie, Philosophie und Sprachwissenschaften. Er promovierte an der Freien Universität Berlin, lehrte und forschte an der TU Hamburg, den Universitäten in Kiel, St. Gallen und Zürich sowie der ETH Zürich. Von 2004 bis 2010 trug er als Institutsleiter zum Aufbau der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW bei. Dort lehrt und forscht er noch heute. Schwerpunkte sind Führung, Zusammenarbeit und die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Seit 2009 ist Christoph Clases Partner der AOC Unternehmensberatung.

#### Kontakt

clases@aoc-consulting.com  
Tel.: +41 78 8090043  
www.aoc-consulting.com

die Führung. Leider ist festzustellen, dass die meisten Theorien und Konzepte der Führungsforschung diese Veränderungen kaum reflektieren <sup>[3]</sup>.

#### Ein problematisches Verständnis: Führung = Führungsverhalten

Beobachten wir, welches Verständnis von Führung sich in der Praxis beharrlich hält – und was sich in vielen Führungsausbildungen widerspiegelt – so stellen wir fest, dass Führung zumeist mit dem Führungshandeln von Vorgesetzten gleichgesetzt wird, also mit dem, was Führungskräfte gezielt tun. Wenn wir Führung mit dem zielorientierten Handeln einer Führungsperson gleichsetzen, dann sehen wir nur ein äußerst kleines Quantum dessen, was Führung ausmacht. Zum einen werden auf diese Weise alle nicht bewusst intendierten Dinge, die Führungskräfte tun, ausgeblendet, obwohl diese im Alltag beträchtliche Wirkungen haben. Zum anderen wird nicht berücksichtigt, dass Führung ein interaktives Geschehen ist: Führung ist eine spezifische Form der Kooperation unter hierarchisch geprägten Bedingungen. Wird Führung allein mit Führungshandeln gleichgesetzt, ignorieren wir zudem alle entpersonalisierten Formen von Führung, die nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte selbst führen. Gemeint sind damit die organisationsstrukturellen und kulturellen Kontexte, in denen geführt wird.

Die entgrenzten Kontexte von Arbeit und Organisation, in denen sich Führung vollzieht und in die das Führungshandeln der einzelnen Führungsperson eingebunden ist, verändern das Spiel. Wird dieses Spiel mit traditionellen Vorstellungen von Führung gespielt, so kommt es in der Terminologie des Wissenschaftstheoretikers Kuhn <sup>[4]</sup> zu Anomalien in Organisationen, anhand derer deutlich wird, dass bestehende Denkmuster und Werkzeuge der

Führung überprüft werden müssen, um einen Paradigmenwechsel einzuleiten.

#### Vernetzte Führung in entgrenzten Arbeitswelten

In unseren Ausführungen stützen wir uns auf unterschiedliche Quellen. Zum einen beziehen wir uns auf ein von uns ausgearbeitetes Führungsmodell. Das Modell versteht Führung als kritischen Balanceakt auf drei Ebenen: der kognitiven, der sozialen und der strukturellen Ebene. Daraus ergeben sich Spannungsfelder zwischen personenbezogenen, strukturellen und kulturellen Aspekten der Führung, die Entwicklungspotenziale aufzeigen. Der Balanceakt der Führung besteht darin, widersprüchliche und spannungsgeladene Anforderungen zu vermitteln, denn Führung ist ein komplexes Geschehen mit nicht intendierten Fern- und Nebenwirkungen <sup>[5]</sup> <sup>[6]</sup>. Zum anderen beziehen wir uns auf explorative Studien, die wir in unserer Forschung zu vernetzter Führung in entgrenzten Arbeitswelten realisiert haben <sup>[7]</sup> <sup>[8]</sup>. Schließlich basieren unsere Ausführungen auf Erfahrungen vieler Beratungsmandate.

#### Vom Motivieren und über Motivierendes

Die Motivation der Mitarbeiter wird oftmals als eine der grundlegenden Aufgaben von Führung betrachtet; auch aktuelle Führungskonzepte, wie beispielsweise jenes der transformationalen Führung, setzen darauf. Kulturell zeigt die Erwartung an Führungspersonen, Mitarbeiter zu motivieren die kulturell tief verankerte paternalistische Seite von Führung. Hier besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter infantilisiert werden, da ihnen offensichtlich zu wenig zugetraut wird, eigenverantwortlich und motiviert zu agieren <sup>[9]</sup>. Aus Sicht der Arbeitspsychologie gilt nach wie vor, dass vor allem der Charakter der zu bearbeitenden Aufgaben darüber entscheidet, welche Motivationsqualität und

Motivationsstärke zu ihrer Bearbeitung erzeugt werden. Dieser Umstand ändert sich angesichts einer räumlich-zeitlichen Entgrenzung von Arbeit nicht. Aufgaben, welche die Kompetenzen der Mitarbeiter nutzen, bei denen Selbstwirksamkeit erlebt wird, die ganzheitlichen Charakter haben, also von der Aufgabenplanung bis zur Bewertung des Resultats reichen und die ‚last but not least‘ als sinnvoll erlebt werden, motivieren intrinsisch. Hierfür braucht es keine Präsenz von Führungspersonen, außer man ist der Meinung, Mitarbeiter kämen zur Arbeit, um einen ‚schlechten Job‘ zu machen.

### Die Sache mit der Kohäsion

Die Arbeit von Führung am Gefühl der Zusammengehörigkeit in Abteilungen und Organisationen muss mit Vorsicht angegangen werden. Die immer wieder beklagten ‚Silos‘, die zu Kooperationsbarrieren entlang von Team- oder Abteilungsgrenzen führen, sind zu einem großen Teil das Resultat der eifrigen Arbeit von Führung an Kohäsion. Ein sozialpsychologischer Befund besagt, dass mit wachsender Kohäsion einer Gruppe auch immer deren Abgrenzung nach außen verstärkt wird. Aber gerade die erfolgreiche Gestaltung der Kooperationsbeziehungen nach außen wird in entgrenzten Arbeitswelten für das Gelingen von Führung immer wichtiger.

Daraus ergibt sich die Herausforderung, einerseits auf Kohäsion zu achten, um eine Vereinzelnung von Tätigkeiten zu verhindern. Andererseits besteht der Balanceakt darin, unerwünschte Nebenwirkungen einer zu hohen Kohäsion zu vermeiden. Denn dazu zählt auch die Abwehr von neuem, was bekanntlich meist von außen kommt.

### Das neue alte Zentrum der Führung: Entscheidungen

Die Art und Weise, wie Organisationen zu Entscheidungen kommen, ist ein strukturelles, vor allem jedoch ein kulturelles Spiegelbild von Führung. Dabei geht es nicht allein um das Treffen, sondern auch um das Herbeiführen, das Abholen, das Erzeugen, das Kommunizieren sowie die Überprüfung der Wirkungen von Entscheidungen. All dies geschieht auf unterschiedliche Arten, jedoch immer seltener durch individuelles Handeln. Angesichts der gewachsenen Komplexität

können viele Entscheidungen nur auf Grundlage einer Vielfalt von zugrunde liegenden Informationen und vor allem aufgrund einer angemessenen Bewertung dieser Informationen getroffen werden. Das Herbeiführen tragfähiger, robuster Entscheidungen – angesichts unvermeidbarer Unsicherheitszonen und Ambivalenzen – bedarf vor diesem Hintergrund der Kooperation. Hier erscheint es uns für die Neuerfindung von Führung als relevant, die Spannungsfelder zwischen strategischem, lokalem und persönlichem Sinn zu bearbeiten. Was in einem komplexen Umfeld auf strategischer Ebene sinnvoll ist, muss auf lokaler oder persönlicher Ebene noch lange nicht als sinnvoll erlebt werden (und umgekehrt). Aufgabe von Führung ist es, geeignete Plattformen bereitzustellen, auf denen sich Aushandlungs- und Kooperationsprozesse zur Entscheidungsfindung vollziehen können.

Die entgrenzten Kontexte von Arbeit und Organisation verändern das Spiel. Wird dieses Spiel mit traditionellen Vorstellungen von Führung gespielt, so kommt es zu Anomalien in Organisationen.

### Über Kooperation und Vertrauen

Für die Neuerfindung von Führung gilt es, anzuerkennen, dass Führung sich zusehends zu einem aktiv zu bearbeitenden Netz von Kooperationsbeziehungen entwickeln muss, die nur zum Teil unter Bedingungen der Hierarchie arbeiten und zu einem immer größer werdenden Teil über die wechselseitige Einflussnahme jenseits von Hierarchie funktionieren (oder eben nicht funktionieren). Dies beginnt im eigenen Unternehmen, wenn Projekt- und/oder Matrixorganisationen verschiedene Formen von Führung kombinieren. Mindestens ebenso relevant ist dies in der Zusammenarbeit mit Kunden, Zulieferern, Konkurrenten und anderen Stakeholdern. Vernetzte Führung sieht sich vor



#### Prof. Dr. Theo Wehner

Theo Wehner studierte Psychologie und Soziologie an der Universität Münster, promovierte an der Universität Bremen und habilitierte 1986 ebenfalls dort. Von 1989 bis 1997 war er Professor für Arbeitspsychologie an der TU Hamburg. 1997 wurde er zum ordentlichen Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an die ETH Zürich berufen. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Fehlerforschung, das Verhältnis von Erfahrung und Wissen, kooperatives Handeln sowie die psychologische Sicherheitsforschung.

#### Kontakt

twehner@ethz.ch  
Tel.: +41 44 6327088  
www.ethz.ch

diesem Hintergrund zunehmend Spannungsfeldern zwischen Kooperation und Konkurrenz gegenüber, die nicht über Hierarchien reguliert werden können. Soziologie, Psychologie und Managementforschung verweisen für diese Kontexte auf die Bedeutung von Vertrauen, um die in den Spannungsfeldern liegenden Konfliktpotenziale angemessen adressieren zu können. Wie wir wissen, trägt die Bewältigung von Störungen, unerwarteten Ereignissen und Fehlern zum Aufbau von Vertrauen in Kooperationsbeziehungen bei. Führung braucht für ihre Neuerfindung ein zunehmendes Maß an Selbst- und Systemvertrauen im Umgang mit Unerwartetem, das immer wieder neu zu erarbeiten ist <sup>[10]</sup>.

### Zwischen Routine und bewusst erzeugter Varianz

Standardisierungen, detaillierte Prozessvorgaben und Standard Operation Procedures sind in vielen Organisationen inzwischen strukturell und kulturell fest verankert. Sie stellen Möglichkeiten für entpersonalisierte Formen der Führung bereit. Leider schießen sie häufig über das Ziel hinaus, denn sie verengen Handlungsoptionen für die personalisierte Seite von Führung, weil sie diese nicht nur verregeln, sondern auch übersteuern können. Dahinter steht die Überlegung, durch die Reduktion von Varianz

### Kurz und bündig

Der Beitrag diskutiert die Implikationen für Führung angesichts sich zunehmend entgrenzender Arbeitswelten. Es wird, entlang der Diskussion verschiedener Aufgaben von Führung, über Optionen einer Neuerfindung von Führung nachgedacht. Dabei wird Führung als kooperatives Geschehen verstanden, in dem Mitarbeiter als selbstbewusste Kooperationspartner begriffen werden. Es wird auf die Bedeutsamkeit der Schaffung von Settings für Führung hingewiesen, in denen Varianz, Störungen und Konflikte produktiv werden können.

zu einem besseren Funktionieren des Unternehmens insgesamt zu gelangen. Wenn aber nun die Prinzipien der Wertschöpfung in den Organisationen, die stark durch die zunehmend entgrenzten Arbeitskontexte gekennzeichnet sind, immer mehr auf Flexibilität, Agilität und Wandelbarkeit ausgerichtet sind, müsste dies dann nicht auch und gerade für eine moderne Führung gelten? Müsste Führung dann nicht konsequent die ‚Maximierung auf ein Minimum‘ von Verregelung anstreben?

Es stellt sich die Aufgabe, Settings zu etablieren, in denen (auch unerwartete) Varianz produktiv wird, um Flexibilität und Wandelbarkeit nicht nur als Anforderung an die





Für die Neuerfindung von Führung gilt es, anzuerkennen, dass Führung sich immer mehr hin zu einem aktiv zu bearbeitenden Netz von Kooperationsbeziehungen entwickeln muss.

Mitarbeiter, sondern auch als Charakteristikum der Organisation zu etablieren.

### Die Neuerfindung von Führung

Die gesellschaftlichen technologischen, medialen und kulturellen Veränderungen der vergangenen beiden Dekaden, die zur Entgrenzung von Arbeit und Führung beigetragen haben, werden die ein oder andere Überzeugung über Führung in Zukunft immer stärker in Frage stellen. Eine Fokussierung auf den Einzelnen und sein Führungshandeln greift zu kurz. Es wird daher auch immer weniger sinnvoll sein, in Führungsausbildungen das individuelle Verhalten in den Fokus zu stellen. Die Vernetztheit von Führung in unterschiedlichsten Kooperationsbeziehungen sollte daher verstärkt Eingang in Seminare finden und komplementär ‚on the job‘ entwickelt werden <sup>[11]</sup>.

Allerdings braucht es hierfür die Dekonstruktion zentraler Glaubenssätze der Führung. Wir möchten dies am Thema Zielvereinbarungen verdeutlichen. Es gehört zur fest etablierten Praxis vieler Organisationen, smarte Ziele auf ihre Mitarbeiter ‚herunterzuberechnen‘. Abgesehen von den unappetitlichen Konnotationen dieser Formulierung stellen wir in Frage, inwiefern dies sinnvoll ist. Stellt die Festlegung von Zielen nicht die flexible Handlungsfähigkeit und die situativ relevante Erzeugung von Varianz in Frage? Ist dies nicht eine Behinderung für Dynamik und Wandelbarkeit? Können die Ziele in den einzelnen Bereichen einer komplexen Unternehmung überhaupt so formuliert werden, dass es nicht systematisch zu strukturell angelegten Konflikten zwischen diesen Bereichen führt? Vermutlich erfreuen sich Zielvereinbarungsgespräche nicht zuletzt aus diesem Grund eher zurückhaltender Begeisterung unter den Beteiligten – sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften. Unserem Kollegen Felix Frei verdanken wir den Vorschlag, nur noch Führungskräfte direkt über Ziele zu

führen, die selbst wiederum Führungskräfte führen. Mit allen anderen Mitarbeitern werden in diesem Szenario keine direkten Zielvereinbarungen mehr definiert. Das angestrebte Resultat ist, dass die unterste Ebene von Führungskräften, mit denen Zielvereinbarungen noch persönlich definiert werden, für sich und ihren Verantwortungsbereich mehr unternehmerische Handlungsspielräume (für alle Beteiligten) gewinnen <sup>[12]</sup>. Letztlich wird die Neuerfindung von Führung nur gelingen, wenn Möglichkeiten geschaffen werden, damit aus Mitarbeitern selbstbewusste und – im Hinblick auf die Kollegen, Vorgesetzten und die Organisation – vertrauende Kooperationspartner werden, die Unerwartetes, Fehler, Konflikte und Konkurrenz als integrale, Entwicklungen ermöglichende Zutaten guter Entscheidungen betrachten. ■

Unter diesem Link finden Sie mehr zum Thema:  
<http://bit.ly/1SzGFOL>



Es stellt sich die Aufgabe, Settings zu etablieren, in denen Varianz produktiv wird, um Flexibilität und Wandelbarkeit als Charakteristikum der Organisation zu etablieren.