

Neue Führung braucht das Land

Herausforderungen der Organisation 4.0

Leena Pundt und Andreas Greve

Vernetztes Arbeiten und dezentrale Strukturen mit Führungskräften in der Rolle von Enablern werden in der Führungsforschung schon lange gefordert. Aus empirischen Studien geht hervor, dass Führungskräfte inzwischen sogar beklagen, wie weit diese berechtigten Ansätze von ihrer Führungsrealität entfernt sind. Mit der aktuellen Entwicklung zu einer Industrie 4.0 stehen Anforderungen an Führungsrollen wieder auf der Tagesordnung.

Führungsrollen – eine unendliche Geschichte?

Das Bild der neuen Anforderungen von Führung im Industrie 4.0-Paradigma ist auf den ersten Blick widersprüchlich. Einige Autoren meinen, Führung sei hier die am stärksten unterschätzte Dimension (Schönwald & Staffen 2016). Andere beschreiben konkreter, zu den wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte gehöre es, in der Organisation die Fähigkeit zur rasanten Veränderung zu verankern und sie zu einer agilen Einheit weiterzuentwickeln (Buhse 2012). Dafür stehen neue Methoden zur Verfügung, wie Scrum oder Design Thinking, die eine Kultur des pragmatischen Probierens und Lernens begünstigen. Es ist aber auch die Rede von einer «Identitätskrise der Führung» (Krejci 2016), die sich darauf begründet, dass mit der Delegation von Macht nach unten Führung gar nicht mehr benötigt werde. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich auf, wenn man, wie im Mainstream der Diskussion, Führung 4.0 eher im Sinne eines kooperativen Austausches sieht (Classes & Wehner 2015). Führung ist in jedem Fall weder die einseitige Beeinflussung von Mitarbeitern (Preusser & Bruch 2014) noch findet sie länger in strikt arbeitsteiligen Hierarchien statt. Führungskräfte müssen überzeugen (z. B. Heidbrink & Jenewein 2011). In dem Klassiker «The Connected Company» von Dave Gray wird entsprechend die Ablösung der Hierarchie durch Netzwerke propagiert. Schon vorher wurde mit dem einflussreichen Ansatz der transformationalen Führung (Bass 1990) gefordert, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivie-

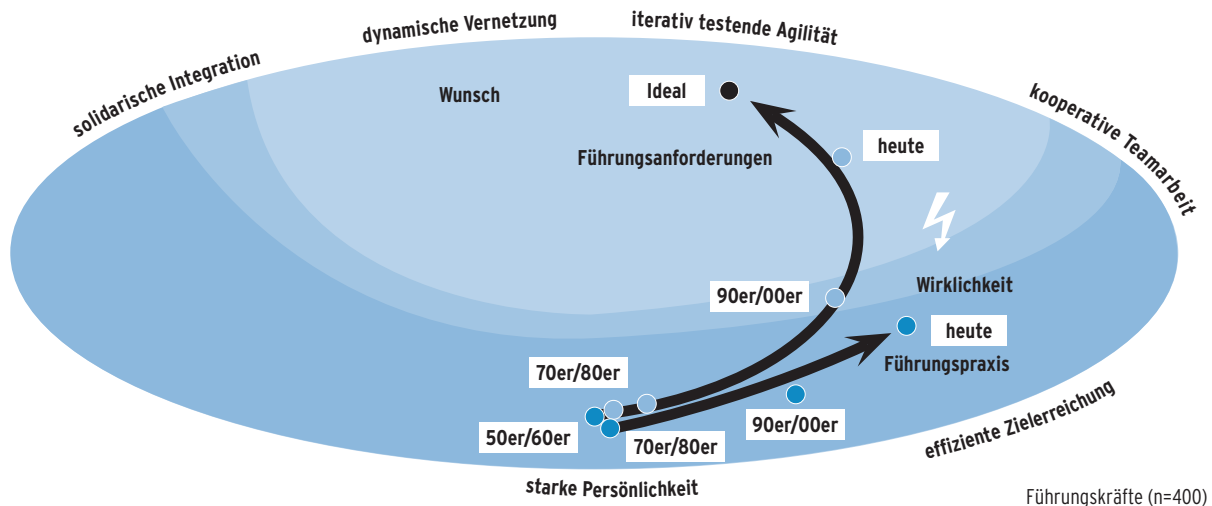
ren und inspirieren müssen, um Bestleistungen zu erzielen. So könnten wir mit der Beschreibung von Führungsrollen in der Literatur fortfahren.

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

«Gute Führung» war das Thema einer umfassenden Kulturstudie (Kruse & Greve 2014). Ihr Ziel war es, ein Verständnis von der in Deutschland herrschenden Führungskultur zu gewinnen und die Wahrnehmung der aktuellen Situation im Vergleich zu den Anforderungen heute und in Zukunft abzugleichen. Es wurden 400 Führungskräfte aller Ebenen aus Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen zur aktuellen Führungspraxis und sich abzeichnenden Veränderungen befragt.

Dieser Wandel in den Führungsanforderungen vom Prinzip «starke Persönlichkeit» in den 1950er bis 80er Jahren über das Prinzip «effiziente Zielerreichung» ab den 1990er Jahren (Abbildung 1) wird von den Befragten wahrgenommen und gut geheißen, etwa im Blick auf die Prinzipien «iterativ testende Agilität» (sinngemäß «Segeln auf Sicht»), «kooperative Teamarbeit», «dynamische Vernetzung» und «solidarische Integration». Allerdings befinden sie sich weit entfernt von der Führungsrealität. Diese verharrt am Prinzip «effiziente Zielerreichung», das noch heute den Alltag in den meisten deutschen Unternehmen prägt. Kernergebnis der Studie ist die wahrgenommene Diskrepanz zwischen der Führungsrealität und den eigentlichen Anforderungen an Führung. Die Befunde belegen, dass

Abbildung 1
Der Wandel in den Führungsanforderungen



die Führungskultur in Deutschland einen Paradigmenwechsel braucht: Gut drei Viertel der Befragten betonten, kleine Schritte reichten nicht mehr aus, um den eigenen Anspruch an gute Führung umzusetzen.

In der Studie stimmen die Befragten auch überein, dass Steuerung und Regelung angesichts der Komplexität der künftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen sind. Volatilität und abnehmende Planbarkeit verringern die Tauglichkeit klassischer Managementwerkzeuge wie Zielvereinbarung und Controlling. Die klassische Linienhierarchie wird klar abgelehnt und geradezu zum Gegenentwurf von guter Führung erklärt, was dem Grundgedanken von Gray zur «Connected Company» entspricht. Die Zeit des Vordenkens und Anweisens als gängige Führungspraxis ist vorbei. Die Führungskräfte sehen selbstorganisierende Netzwerke als Organisationsform der Zukunft (Abbildung 2).

Das Arbeiten in beweglichen Führungsstrukturen, mit individueller Zeiteinteilung und in wechselnden Teams ist aus Sicht der Führungskräfte auf einem guten Weg. Die Idee der Förderung von Unterschiedlichkeit ist in den Unternehmen angekommen und wird bereits umgesetzt.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 2
Organisationsprinzip im Zeitverlauf
(eigene Darstellung nach Kruse & Greve 2014)

