

31. März 2019 mediationaktuell.de

Führung 4.0: Mediation statt Führungsseminare?

Dr. Karl Kreuser



»Shared leadership« will Führung nicht abschaffen. Die notwendige Funktion »Führung« soll durch Selbstorganisation im Team wahrgenommen werden und nicht mehr durch vorab bestimmte hierarchische Führungskräfte. Gibt es keine Führungskräfte mehr, sind dann auch Führungsseminare obsolet? Teams, die sich partizipativ selbst führen, werden stattdessen Anleitungen benötigen, die sie bei der Umsetzung und im Umgang mit Grenzen unterstützen. Mediative Begleitung ist dabei eine echte Alternative.

Führung ist notwendig, Führungskräfte nicht. Wird dies konsequent gelebt, realisiert es einen Paradigmenwechsel. Führung ist dann kein Konsumprodukt mehr, das von Führungskräften hergestellt und von Mitarbeitenden verbraucht wird. »Führung 4.0« ist radikal anders als ihre Vorgängerversionen. Und so müssen auch Maßnahmen der Qualifikation und Begleitung grundlegend anders werden.

1. Führungsseminare

Die herkömmlichen Führungsseminare wenden sich ausschließlich an Führungskräfte. Dabei gibt es durchaus innovative Angebote, ein Team in Zeiten von Agilität und New Work zu leiten und zu managen. Das transportiert jedoch den Irrtum, der folgendes übersieht: In selbstorganisierten Teams wird es keine Führungskräfte im herkömmlichen Sinn mehr geben. Andernfalls wäre dies ein Versuch, auf Herausforderungen in einer Welt 4.0 mit Denkansätzen 3.0 zu antworten.

In der Selbstführung definiert das Team seinen eigenen Rahmen, um im Sinn der Mission zu arbeiten. - als Korrektiv gegen selbstorganisierte Beliebigkeit und Willkür. Innovative Führung geht alle im Team etwas an. Selbstorganisation in den Festlegungen, wie das unternehmerisch erforderliche Vorgehen gestaltet und was bei Abweichungen geschehen wird, führt potenziell Konflikte mit sich. Mediation kann hier vorbeugend und bei konkreten Konflikten eine Alternative der Begleitung sein.

2. Führung

Führung ist eine Koproduktion aus Führen und Folgen. Unabhängig davon, wie Führung zustande kommt (*hierarchisch dauerhaft bestimmt oder selbstorganisiert temporär festgelegt*) und wer aktuell gerade diese Funktion ausübt (*immer der gleiche Mensch oder abwechselnd verschiedene Teammitglieder*): Gerade in selbstorganisierten Teams, die Führung eigenständig regeln, stellen sich zwei gleichwirkliche Fragen, die Herausforderung für alle sind:

- *Wie führe ich so, dass andere mir gut folgen können?* und ebenso
- *Wie folge ich so, dass andere mich gut führen können?*

Das erfordert besondere Fähigkeiten aller und auch die Bereitschaft, daran mitzuwirken. Und auch hier können Störungen in der Koproduktion ganz hervorragend mediativ begleitet werden.

3. Rahmenbedingungen

Selbstorganisierte Führung braucht einen unternehmerisch gesetzten, wohl definierten und gemanagten Rahmen, um nicht in Chaos oder selbstorganisierte Trägheit zu führen. Und sie braucht einen Paradigmenwechsel: *Das Team hat Vorrang vor dem Individuum*. Das bedeutet, autonome Menschen sind aus freiem Willen bereit, ab und zu und immer wieder im Rahmen ihrer unternehmerischen Rolle eigene Werte und Bedürfnisse zurückzustellen. Es ist ausdrücklich nicht die willenlose Versklavung unter die Prämissen des Teams. Anstelle möglichst hoher Berücksichtigung eigener Interessen und Werte tritt letztlich eine gewisse Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz. Die beteiligten Menschen müssen das sich und anderen zumuten.

Den Wert der beruflichen Selbstverwirklichung gibt es nur zum Preis der Selbstbegrenzung im Angesicht unternehmerischer Werte. Auch hier gibt es Konfliktpotenziale.

4. Grenzgänge

Der Übergang zu Führung 4.0 ist ein Prozess. Führungskräfte müssen sich entbehrlich machen und lernen, abzugeben. Mitarbeitende müssen ihre neue Verantwortung für gelungene Selbstorganisation annehmen können. Auch hier können ständig Konflikte entstehen. Ferner gibt es Grenzen durch gesetzliche Vorgaben (z. B. namentlich benannte Menschen als GmbH-Geschäftsführer:in) oder allzu idealistische Vorstellungen, Mitarbeitende würden alle unternehmerischen Notwendigkeiten verstehen und auch ihren Handlungsabsichten stets voranstellen. So werden auch Grenzfragen zur Machbarkeit von *shared leadership* in Konflikte münden.

5. Fazit

Prozesse, kollektive Führung zu erlernen und umzusetzen, brauchen situativ mediatives Engagement durch professionelle BegleiterInnen: MediatorInnen bieten hier Unterstützung und nachgefragte Expertise.

Literatur:

Kreuser Karl (2019). Eine Theorie des agilen Unternehmens: Erklärung von kollektiver Kompetenz, Unterföhring

Autor

Dr. Karl Kreuser arbeitet als Geschäftsführer eines Instituts für sicheres Führen, sicheres Beraten und sicheres Scheitern. Er ist Trainer und Coach aus Leidenschaft, Konfliktforscher und Autor zu Themen wie Kompetenz, Führung und Management.

karl.kreuser@sokrateam.de