

PRAXISFELD GmbH

Führung bleibt Führung und was sich trotzdem ändert!

Sabine Kröhn, November 2023



Alte wie neue Organisationsmodelle drehen sich gleichermaßen um die Kernfrage, wie organisiert, geführt und entschieden wird. Viele Organisationen sehen einen erhöhten Bedarf, sich dynamischer an externe „Störungen“ sowie den technologischen Wandel anzupassen. Die innere Komplexität von Organisationen nimmt als Folge zu. Ziel eines Organisationsmodells sollte es sein, die Unternehmensstrategie bestmöglich zu unterstützen.

Auf unserer diesjährigen Zukunftstagung zum Thema „Führung bleibt Führung“ standen Fragen des Führens im Mittelpunkt. Besonders beschäftigte die Teilnehmenden, wer die Verantwortung trägt, wenn die bisher gelebte Praxis verändert wird, bei der Führungskräfte die Verantwortung tragen? Wer oder was im System übernimmt die Funktion von Führung, wie z.B. Unsicherheit zu absorbieren, um als Unternehmen handlungsfähig zu bleiben? Und wer ist verantwortlich für getroffene Entscheidungen, wenn Organisationen Führung anders als bisher in ihrem Unternehmen üblich organisieren?

Wer trägt denn hier die Verantwortung?

Im deutschen Sprachgebrauch wird selten zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit unterschieden, obwohl dies dabei helfen würde, mehr Klarheit in Entscheidungssituationen zu erzeugen.

Verantwortlichkeit hat (engl. ‚accountability‘), wer **rechenschaftspflichtig** ist. Wird gegen vorgeschriebene Normen des Unternehmens

verstoßen, kann man juristisch oder moralisch zur Rechenschaft gezogen werden, muss also mit Sanktionen (Bestrafung/zuweilen auch Belohnung) rechnen (vgl. Luhmann 1964, S. 172 ff.). In der Regel werden Einzelpersonen zur Rechenschaft gezogen, also zur **Verantwortlichkeit** (und nicht zur Verantwortung!), und nicht Teams oder Bereiche.

Wer Entscheidungen trifft, übernimmt Verantwortung!

Verantwortung übernehmen (engl. ‚responsibility‘) beschreibt Luhmann dagegen als **sozialen** Vorgang der **Unsicherheitsabsorption**. Derjenige, der Verantwortung übernimmt, weiß oder spürt, dass seine Informationen nicht ausreichen. Dennoch zieht er daraus Schlüsse, teilt diese anderen mit, die sich dann nicht mehr an den ursprünglichen Informationen, sondern an den gezogenen Schlüssen orientieren. Die fehlenden Informationen (zum Beispiel zu Marktdaten, zu zukünftigen Kundenbedürfnissen, zu unbekanntem Energiekosten, zu neuen Gesetzesregelungen) werden durch die Übernahme von Verantwortung ersetzt. Verantwortungsvoll handelt, wer den Mut hat, aus Hoffnungen Voraus-sagen zu machen, aus Annahmen Tatsachen. „Dabei liegt die Verantwortung nicht allein in der Übernahme des Risikos, sondern darin, daß das Risiko anderen abgenommen wird.“ (Luhmann 1964, S. 174). Das Ganze funktioniert also nur, wenn Peers, Vorgesetzte, Mitarbeiter:innen oder Investoren den getätigten Voraussagen und Tatsachen Glauben schenken. Sie vertrauen auf das, was der Verantwortungs-volle kommuniziert. Verantwortung übernehmen ist daher mehr als die Zuschreibung einer persönlichen Kompetenz. Es ist die Übernahme von Entscheidungsverantwortung. Es ist ein sozialer Prozess.

Die unterschätzten Vorteile unklarer Verantwortlichkeit und Verantwortung

Der Wunsch des Managements, alle mögen mehr Verantwortung übernehmen, ist nachvollziehbar, aber nicht formal einforderbar. Niemand kann gezwungen werden, Verantwortung – im Sinne von Unsicherheit absorbieren – zu übernehmen. Erscheint einer Führungskraft oder eine:r Mitarbeiter:in eine Entscheidung zu riskant, gibt es immer die Möglichkeit diese hinauszuzögern, oft begründet



mit fehlenden Informationen, einem unpassenden Zeitpunkt oder ungenügenden Ressourcen.

In großen Unternehmen liegen Verantwortung und Verantwortlichkeit meist weit auseinander. Bei schwerwiegenden Fehlentscheidungen wird in der Regel vom Management erwartet, sich verantwortlich zu zeigen, wohlwissend, dass dieses spät oder oft gar nicht in die (Fehl-) Entscheidungsprozesse einbezogen war.

Meist jedoch bleiben Fehlentscheidungen ungestraft, auch weil eine persönliche Verantwortung nur schwerlich jemandem zugeschrieben werden kann. In Meetings oder mittels Gruppenkonsens sichern sich Führungskräfte ab und ziehen andere mit hinein in die Verantwortlichkeit. Man mag das kritisieren, doch dieser **Verschleierungseffekt** hat große **Vorteile**: es **erleichtert Verantwortung** zu übernehmen, **Risiken einzugehen**, **experimentierfreudig** zu sein und damit auch **Innovation voranzutreiben**. „Dafür ist ein schützendes Dunkel und ein gewisses Auseinanderfallen von Verantwortung und Verantwortlichkeit wesentlich.“ (vgl. Luhmann 1964, S. 187).

Regeln wie standard operating procedures (SOP) entlasten die Führung und die Organisation, da quasi vorentschieden ist und dem Einzelnen die Verantwortung abgenommen wird. Es handelt sich um eine Vorleistung des sozialen Systems.

Tipps für die Praxis

Was bedeuten diese Vorüberlegungen jetzt für Organisationsmodelle, die Führungsverantwortung anders verteilen und insbesondere nicht mehr so stark bei Führungskräften verorten?

Zuschreibungspraktiken von Verantwortung und Verantwortlichkeit werden über den Erfolg neuer Organisationsmodelle mitentschieden.

Die Narrative zu Verantwortung und Verantwortlichkeit unterscheiden sich je nach Blickwinkel, aus denen sie erzählt werden. So hören wir oft den Wunsch von Führungskräften, ihre Mitarbeitenden mögen doch mehr Mut haben zu entscheiden, unternehmerischer handeln oder mehr Verantwortung übernehmen. Mitarbeitende verweisen auf die höhere Lohngruppe ihrer Vorgesetzten, auf deren

Qualifizierung sowie deren besseren Überblick, den sie sich in zahlreichen Meetings verschaffen konnten, und delegieren ein Mehr an Verantwortung zurück.

Dieses oder ähnliche Muster stabilisieren den Status quo. Aus Beratungssicht ermutigen wir, diese **Muster** zu erkunden, um entscheiden zu können, wie man diese ändern möchte.

Folgende Untersuchungsfragen helfen dabei:

- Was sind unsere mentalen Modelle zu „Verantwortung übernehmen“? Welche Unterschiede machen wir zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit? Zwischen accountability und responsibility?
- Bei welchen Themen wollen wir als Führungskräfte auf alle Fälle eingebunden sein? Wo sollen unsere Mitarbeitenden ohne uns entscheiden? Und was ist mit den Fällen, die dazwischen liegen?
- Wie delegieren wir heute und wie wollen wir es in der Zukunft tun?
- Wie und wem werden bislang Erfolge bzw. Misserfolge zugeschrieben? Was sind unsere Zuschreibungsroutinen?
- Wie reagiert die Organisation auf Entscheidungen, die sich rückblickend als Fehlentscheidungen entpuppen? Wer wird wie zur Rechenschaft gezogen? Mit welchen Konsequenzen und Sanktionen ist zu rechnen? Und auf welcher Zeitachse? (Denn: entscheiden ist riskant!)
- Wie gehen wir generell mit Fehlern um? Nutzen wir diese proaktiv als Fenster, unsere Systemfitness zu beobachten oder reagieren wir nur mit Fehlerbehebung?
- Welche Bewertungskriterien und Bewertungssysteme werden genutzt? Wird die Qualität eines end-to-end Prozesses bewertet oder misst man die Abteilungs-, Team- oder gar Einzelperformance?
- Wie genau wird gemeinsames Lernen organisiert? Wie viel Zeit und Ressourcen stehen zur Verfügung?



Als Prozess ist es ratsam, wenn sich zuerst das Topmanagement mit obigen Fragen beschäftigt. Gewonnene Erkenntnisse können dann in die Überlegungen, wie Führung, Verantwortlichkeit und Verantwortung anders organisiert werden, einfließen. Folgeschritte hängen von der Größe des Unternehmens und dessen Änderungsbedarfen ab. Ob erstmal ein Pilotprojekt gestartet wird oder direkt ein Umbau des ganzen Unternehmens geplant ist, ist kontextabhängig. **Kontextunabhängig und immer zu klären ist, wie das alte mit dem neuen Organisationsmodell gekoppelt werden wird!**

Funktionen von Führung

Wie würden Firmenlenker ihre Organisationen umbauen, wenn sie sich fragen würden, welche Führungsfunktionen (nicht Aufgaben) sichergestellt werden müssen?

Wenn Organisationen reorganisiert werden, stehen häufig Organigramme, FTE-Zahlen, Rollen und dazugehörige Aufgaben im Zentrum der Betrachtung. Es wird überlegt, wie Abteilungen zusammengelegt werden, Hierarchieebenen reduziert, Führungsspannen vergrößert oder Entscheidungswege verändert werden. Weit seltener taucht die Frage auf, welche Funktionen Führung übernimmt und wie diese bei einer Umorganisation zu berücksichtigen sind. Überhaupt ist der Blick auf die Funktionalität von Handlungen und Entscheidungen, ganz generell auf die Analyse beobachtbarer Phänomene, wenig verbreitet. Groth (2017, S. 30) fasst zusammen: „Allem, was wiederholt auftritt, wird unterstellt, dass es einen Beitrag zum Überleben eines Systems leistet (oder noch nicht zu dessen Untergang geführt hat).“

Luhmann hält die funktionale Analyse für eine der zentralen Methoden, um komplexe soziale Systeme wie Unternehmen, Kirchen, Pflegeheime oder Parteien zu verstehen und zu erklären.

Wir haben **sechs zentrale Führungsfunktionen** identifiziert, die alle die übergeordnete Funktion „Sicherung der Überlebensfähigkeit der Organisation“ unterstützen.

1. Filtern von Informationen
2. Balancieren von Interessen
3. Schutz bieten (als Vorgesetzter)
4. für Entlastung sorgen
5. Unsicherheit durch Entscheiden absorbieren
6. Soll-Ist-Abgleich vornehmen

Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Funktion und Aufgabe? Eine kleine Denkbrücke: Auf Wofür-Fragen sind Funktionen die Antwort. Auf Was-Fragen sind es Aufgaben.

Es folgt eine Beschreibung aller sechs Funktionen, wobei im ersten Abschnitt der Unterschied zwischen Funktion und Aufgabe beispielhaft verdeutlicht wird.

Filtern von Information (1/6)

Das **Filtern von Informationen als Funktion** wird gebraucht, **um** (= das Wofür) als Gesamtsystem **mehr Informationen aufnehmen und komplexere Probleme** bearbeiten zu können. Informationen können in vertikaler Richtung gefiltert werden (von oben nach unten und umgekehrt) oder horizontal (von innen nach außen und umgekehrt) (vgl. Luhmann 1964, S. 211). **Was** muss man tun, um zu filtern? Eine **Aufgabe** könnte sein, Jour fixes zum Informationsaustausch zu organisieren oder den Stand des Projekts auf zwei Seiten zusammenzufassen, damit sich das Steering Committee einen Eindruck verschaffen kann.

Dem Mittelmanagement kommt beim Filtern eine besondere Bedeutung zu. Es selektiert Informationen nach oben zum/zur eigenen Vorgesetzten sowie nach unten zu den Mitarbeitenden. Das ist funktional. Die Organisation schützt sich damit vor einer Informationsflut und bleibt handlungsfähig.

Wie wird diese Funktion in Unternehmen organisiert, die Konzepte wie Humanocracy, mehr Empowerment oder Selbstorganisation einführen wollen?



Wir beobachten bei unseren Kunden drei große Tendenzen:

- Bereiche werden zusammengelegt, folglich vergrößern sich die Führungsspannen. Das mittlere Management muss noch stärker filtern, vorausgesetzt das Informationsvolumen bleibt gleich.
- Neue Meetingformate werden eingeführt, bei denen ein größerer Kreis von Personen zusammenkommt, die gemeinsam filtern und entscheiden. Teilnehmende sind Mitarbeitende und Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen. Oder auch daily standups, weeklys, Retros und Reviews erhalten Einzug in die Unternehmenspraktiken.
- Das Informationsvolumen nimmt ab, weil Bereiche outsourct werden oder intern eine stärkere Fokussierung/Priorisierung vorgenommen wird.

Balancieren von Interessen (2/6)

Organisationen sind permanent mit der Frage beschäftigt, wie sie sich am besten organisieren, um dem Interesse ihrer **Organisation** und ihrer **Mitglieder** bestmöglich gerecht werden. Die Organisationsinteressen sind vielfältig, noch vielfältiger sind die Interessen ihrer Mitglieder. Das führt unausweichlich zu Konflikten. Die Führungsfunktion Balancieren von Interessen sorgt dafür, dass zwischen der Organisation und den Mitgliedern, aber auch unter den Mitgliedern selbst ein Interessensausgleich stattfinden kann.

„Ein wesentlicher Aspekt aller Führungsrollen besteht darin, widerspruchsvolle Erwartungen in der Gruppe auf sich zu ziehen und in einen inneren Konflikt der Führungsrolle zu verwandeln. Der Führer kann infolge seines Status entscheiden, ohne persönlich zu erniedrigen und ohne daß aus Gewinnen und Verlieren eine Ungleichheit unter Kollegen entsteht“ (Luhmann 1964, S. 214).

Führungskräfte organisieren tagtäglich zahlreiche Interessensausgleiche. Zum Beispiel fordert die Führungskraft von Mitarbeitenden Überstunden ein, damit ein wichtiges Projekt fertig wird, und macht gleichzeitig großzügige Zugeständnisse beim Überstundenausgleich (**Organisationsinteresse** vs. **Mitarbeiterinteresse**). Auch zwischen Mitgliederinteressen wird balanciert: alle müssen mal die unbeliebte Weihnachtsschicht übernehmen oder den/die

beste:n Mitarbeiter:in an den/die Kollegen/Kollegin „ausleihen“.

Wer oder was übernimmt diese Funktion des Balancierens, wenn Organisationen weniger Führungskräfte haben und stattdessen **mehr selbstorganisierte Teams** oder flachere Hierarchien? Wie wirkt sich die Erstarkung der Verhandlungsmacht von Arbeitnehmer:innen auf das Balancieren von Organisations- und Mitgliederinteresse aus?

Erwartbar und bereits beobachtbar ist:

- Mitarbeiter:innen werden heute mehr Interessen zugestanden, z.B. flexiblere Arbeitszeitgestaltung, bessere Weiterbildungsangebote, höhere Gehälter; andererseits werden vom Arbeitgeber mehr Bedingungen daran gekoppelt z.B. die Verpflichtung fünf Jahre im Unternehmen zu bleiben.
- Entscheidungen, die aus Sicht der Mitarbeiter:innen einschneidend werden können, werden an **Führungskräfte mit gutem Ruf** delegiert. Zum Karriereende übernehmen sie eine Aufgabe (z.B. Verhandlungsführung beim Verkauf eines Geschäftsfeldes), wo es vorrangig um ein starkes Organisationsinteresse geht, wo Mitgliederinteressen erwartbar zu Widerstand führen werden.
- **Mehr Konflikte** entstehen unter den Teammitgliedern um die **„richtige“ Lösung**, um mehr Einfluss, um mehr Ressourcen, und zwar in den Situationen, wo Führung nicht eindeutig geregelt ist.
- Der Faktor Zeit wird anders beobachtet. Für die sachlichen Fragestellungen plant man weniger Zeit ein, für die sozialen Themen mehr.
- Organisationen bieten ihren Mitgliedern mehr Möglichkeiten der individuellen Mit- und Selbstgestaltung. **Mitarbeitende erleben selbst wie ambivalent**, wie paradox **Entscheiden** ist. Sie sind „plötzlich“ in der Rolle, die Interessen anderer mit den ihrigen zu balancieren (und nicht nur das eigene Interesse zu vertreten). Das Verständnis für die paradoxe Aufgabe des Führens und Entscheidens wächst, insbesondere bei Mitgliedern, die keine formale Führungsrolle haben.



Schutz bieten als Vorgesetzter (3/6)

Mitarbeiter:innen erwarten von ihren Vorgesetzten, dass diese ihnen in bestimmten Situationen **Schutz bieten**, dass sie die **brauchbaren Illegalitäten** ihrer Arbeitspraxis ignorieren oder abdecken, dass sie rechtzeitig Bescheid geben, wenn der Chefchef am Horizont auftaucht und vor allem, dass die **Vorgesetzten sie vor den Konsequenzen ihrer Fehler bewahren**. (Luhmann 1964, S. 212). Dieses informale Inschutznehmen der Mitarbeitenden erhöht das Vertrauen in den/die Vorgesetzte:n, sorgt für psychologische Sicherheit bei den Mitarbeitenden und erhöht im Gegenzug informale Führungschancen des/der Vorgesetzten. Ein Tauschgeschäft, eine Art Win-Win-Situation.

Was passiert, wenn diese Funktion weniger stark bei Führungskräften angesiedelt wird?

- Das **Teamgefüge** wird **gestärkt**, wenn bereits vorher eine hohe gemeinsame Verantwortung im Team etabliert war. Fehler können besprochen werden, ohne das Team zu destabilisieren. Einzelne werden vom Team geschützt.
- Umgekehrt erleben wir auch, wie man sich gegenseitig genauer beobachtet und kontrolliert, wie **Grüppchenbildungen** **zunehmen**, sobald klar ist, dass es keine übergeordnete Instanz gibt, die Schutz bietet. Absicherung des eigenen Handels wird zur Devise.
- Manche Mitarbeitenden nutzen die Gelegenheit und werden **risikobereiter**, übernehmen mehr Verantwortung und erarbeiten sich informalen Einfluss und damit Gefolgschaft ihrer Kolleg:innen.
- Umgekehrt entstehen aber auch Situationen mit einem **Entscheidungsvakuum**. Keiner will den Kopf für eine Entscheidung hinhalten, die sich als falsch herausstellen könnte, insbesondere in solchen Unternehmen nicht, die wenig Erfahrung in der Besprechung von Fehlern haben, die Fehler nicht als Möglichkeit zur Systembeobachtung sehen, sondern lieber nach dem Schuldigen suchen.

Eine gut **gelebte Praxis**, die es **erlaubt Fehler zu besprechen**, brauchbare Illegalitäten bewusst als solche einzuordnen, die Achtsamkeitsrituale wie Gembawalks etabliert hat, schafft passende

Voraussetzungen diese Schutzfunktion auf anderem Wege zu etablieren.

Für Entlastung sorgen (4/6)

Einen nicht unerheblichen Teil ihrer Arbeitszeit setzen Führungskräfte für das Lösen von Problemen ein. Sie beruhigen die Banken und Investoren, wenn sich das Unternehmen in einer schwierigen Lage befindet. Sie führen Feedback-Gespräche mit Mitarbeiter:innen. Sie treffen weitreichende Personalentscheidungen. Sie halten Erwartungen anderer Kolleg:innen oder anderer Abteilungen fern, wenn diese nicht sinnvoll oder leistbar sind. Und wofür das alles? Um für Entlastung bei den Mitarbeitenden zu sorgen. Wüsste jeder alles oder zumindest sehr vieles, wäre man als Mitarbeiter:in ständig mit der Frage beschäftigt, **ob und wie man zur Problemlösung beitragen** sollte. Sich auf die eigene Kernaufgabe zu konzentrieren, würde anspruchsvoller werden.

Als **Problemabsorbierer** ermöglichen Führungskräfte anderen sich besser auf das Wesentliche zu konzentrieren. Natürlich geht damit einher, nicht jede Information weiterzugeben. Das widerspricht der Vorstellung von hoher Transparenz, die gerade von Vertretern agiler Organisationsdesigns gefordert werden.

In unserer Beratungspraxis beobachten wir nicht selten, wie neue Organisationsdesigns gehypt werden, ohne die **Folgeprobleme**, zum Beispiel die fehlende Entlastung durch den Vorgesetzten, mit zu berücksichtigen.

Ein gemeinsam erarbeitetes Bild im Führungskreis, wer was und wann wissen sollte und wer auch nicht, ermöglicht über Transparenz sowie Intransparenz bewusst zu entscheiden. Transparenz ist in vielen Kontexten wünschenswert, in manchen hinderlich bis schädlich. Darüber muss man – ohne zu moralisieren – sprechen können.

Bewusst entschiedene Zonen von Intransparenz wirken entlastend, sollten aber nur sparsam als solche thematisiert werden. Denn jede Thematisierung erzeugt Aufmerksamkeit, bildet einen Raum für Hypothesen, was das Management wohl gerade verschweigt, und bewirkt in Folge „Belastung“.



Für **Entlastung** sorgen allerdings nicht nur Führungskräfte, sondern auch Organisationsstrukturen und **Regeln**. „Mitarbeiter in ausführenden Funktionen brauchen nur noch zu prüfen, ob ihre Entscheidungen mit den formalen Vorgaben der Organisation übereinstimmen, und nicht, warum diese Regel verabschiedet wurde [...]. (Kühl 2011, S. 87). Es gilt also gut zu prüfen, wo durch Regeln und Strukturen Entscheidungsprämissen getroffen werden können, die alle Organisationsmitglieder entlasten. Andererseits aber **nicht** in die **Übertreibung** geht und der Organisation Fesseln durch zu viele Regeln mit Prämissencharakter auferlegt.

Durch Entscheiden Unsicherheit absorbieren (5/6)

Ohne Entscheidungen würde keine Organisation weiter bestehen können. Wenn nicht mehr entschieden wird, bei welchem Lieferanten die Rohstoffe bestellt, in welchem Werk welche Fahrzeuge gefertigt oder welche Anlagen repariert werden, ist das Ende einer Organisation schnell besiegelt. Zugespielt formuliert: Organisationen bestehen aus Entscheidungen. Ohne Entscheidungen keine Organisation.

Entscheiden ist eine heikle, riskante Angelegenheit. Denn Entscheiden ist paradox. Es wird etwas entschieden, was zum Zeitpunkt der Entscheidung „unentscheidbar“ ist. Man kann nicht wissen, ob die Entscheidung richtig ist, da deren Wirkung in der Zukunft liegt. Trotzdem wird entschieden. Lösung A wird gewählt, Lösungsalternativen B oder C werden im gleichen Atemzug abgewählt bzw. ausgeblendet, auch wenn sie relevant sein könnten. Diesen riskanten Job übernehmen Führungskräfte.

Neuere Organisationsmodelle fordern mehr Teamentscheidungen, mehr Entscheidungen von Leuten vor Ort, mehr Empowerment und Entscheidungen auf der niedrigst möglichen Ebene oder auch eine dynamisch verteilte Verantwortung. Gemeinsam ist all diesen Gedanken eine umverteilte und **temporalisierte Entscheidungsverantwortung und verantwortlichkeit**.

Zentrale Untersuchungsfrage zur Beobachtung von Lösungen und Lösungsproblemen ist: **Was passiert im Konfliktfall?** Damit sind weniger Beziehungskonflikte als mehr Sachkonflikte gemeint. Die Zentrale will zentralisieren, um

Effizienzen zu ermöglichen, die dezentralen Standorte wollen ihre lang erprobten und eingespielten dezentralen Lösungen behalten, um effizient zu bleiben. Die Qualitätsabteilung will jedes Teil prüfen, was Zeit kostet, aber ganz im Sinne des Kunden und des Unternehmens ist; der Vertrieb will die Ware schnell erhalten, auch ganz im Sinne des Kunden und des Unternehmens ist. **Die Abwesenheit von Zweckkonflikten ist eine Illusion.**

Tipps für die Praxis

Welche Lösungen und welche Lösungsprobleme können unter anderem antizipiert werden, wenn Organisationen Verantwortung für Entscheidungen anders – zum Beispiel dynamischer und agiler – organisieren?

1. Über die Machbarkeit genauso wie die Nichtmachbarkeit von Lösungen wird schneller entschieden.

Potenzielle Lösungsprobleme könnten sein:

- Man einigt sich zu schnell auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, da eine aufwändige Lösung zu viel Widerstand erzeugt.
- Die Entscheidung dauert länger, da Konflikte auf der Peerebene nicht durch eine in der Hierarchie höher gestellte Instanz entschieden werden kann, sondern in der Regel durch das fachlich bessere Argument. Konflikte auf der Sozialebene nehmen zu.

2. Fachliches Knowhow wird bedeutsamer. Das Handeln wird vermehrt durch den Kunden bestimmt.

Potenzielle Lösungsprobleme könnten sein:

- Führungskräfte, die sich für eine Führungsstelle statt eine Expertenlaufbahn entschieden haben, verlieren an Einfluss.
- Man sucht die 100%-Lösung, in der Hoffnung eine fachlich eindeutige Lösung finden zu können.
- Formale Macht und formale Hierarchie als Einflussmittel stehen nur begrenzt zur Verfügung. Durch diese fehlenden generellen Einflussmöglichkeiten wird es im Konfliktfall schwieriger eine Asymmetrie herzustellen, um eine Entscheidung herbeizuführen. Konflikte auf der Beziehungsebene sind die Folge.



Als Führungskraft für den Soll-Ist-Abgleich sorgen (6/6)

Man kann es Steuerung, Kontrolle oder Soll-Ist-Abgleich nennen, ohne diese Funktion kann kein Unternehmen strategisch wie operativ erfolgreich geführt werden. Ohne bewusst eine Differenz aufzumachen zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand, überlässt man eine Organisation der Beliebigkeit. Genauso beliebig und damit unsteuerbar wird es aber auch, wenn zu viele Differenzen aufgemacht werden. Bislang haben vor allem Führungskräfte Differenzen beobachtet und über deren Relevanz entschieden: Will ich den Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters umsetzen? Gebe ich die Charge frei? Lasse ich eine Anlage reparieren oder ist ein Neukauf besser? Nehmen wir dieses Produkt vom Markt oder geben wir ihm noch eine Chance?

Zunehmend kann man in Unternehmen beobachten, wie mehr Mitarbeitende in diesen Soll-Ist-Abgleich einbezogen werden. Bedarfe des Kunden werden jetzt nicht nur von der Strategie- oder Vertriebsabteilung aufgegriffen, sondern mit zunehmender **Horizontalisierung** der **Aufbaustruktur** reden jetzt auch Abteilungen wie die Produktion oder die Logistik mit oder Hierarchieebenen, die bisher außen vor waren.

Tipps für die Praxis

Welche Lösungen und welche Lösungsprobleme können u.a. antizipiert werden?

1. Die Organisation wird sich intensiver mit der Frage beschäftigen müssen, **woran** sie ihre **Entscheidungen ausrichtet**. Mehr am Kunden, an den Shareholdern, an den Mitarbeitenden, an der Zukunft oder an der Gegenwart, usw.? Das kann eine gute Chance sein, die eigene Mission zu erneuern oder auch zu bestätigen, und Folgeentscheidungen neu zu justieren. Potenzielles Lösungsproblem könnte die zunehmende **interne Komplexität** werden, zumindest am Anfang. Erwartbar ist, dass mehr Soll-Ist-Abgleiche kommuniziert und bearbeitet werden müssen.
2. Eine **end-to-end Beobachtung der Wertschöpfungskette** kann dem Unternehmen leichter fallen. „Nicht die da oben im Elfenbeinturm haben entschieden, sondern wir da unten haben mit unseren Beobachtungen maßgeblich dazu beigetragen

Handlungsbedarfe zu identifizieren.“ Ein mögliches Lösungsproblem könnte durch die erzeugte Erwartung des Mitentscheidens Dürfens entstehen, auch da, wo gar keine weiteren Perspektiven gewünscht sind.

3. Die Achtsamkeit für Abweichungen jedweder Art nimmt zu und kann das Unternehmen **resilienter** machen. Zu viele Abweichungsbeobachtungen wiederum macht die Organisation nervös und defokussiert.

Fazit

Kernfrage bei allen Organisationsfragen ist und bleibt: Wie unterstützt das Organisationsdesign bestmöglich die Unternehmensstrategie UND balanciert zugleich angemessen die in jeder Organisation existenten Zweck- und Zielkonflikte.

Als Vorgehen eine **funktionale Analyse** zu wählen, welche Lösungen genauso wie daraus resultierende Lösungsprobleme in den Blick nimmt, erhöht die Erfolgsaussichten ein neues Organisationsdesign einzuführen. Die sechs Führungsfunktionen mitzudenken, schließt potenzielle Denklücken bei der Erarbeitung eines neuen Organisationsmodells. Führung kann nicht ersatzlos gestrichen und reduziert, wohl aber neu und anders organisiert werden!

Literatur

Groth, Torsten (2017): 66 Gebote. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen (5. Auflage). Berlin. Duncker & Humblot.

Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kontakt

PRAXISFELD GmbH
Karlstraße 2
42897 Remscheid
Tel.: +49 2191 46455-0
team@praxisfeld.de

