

Artikel zum Workshop #17 von Hans-Ueli Schlumpf (www.cciel.ch)

Kollaborative Führung hin zu verlässlicher Selbstführung

Verlässlichkeit ist eine Tugend, eine *Charaktersache*, würde der Volksmund sagen. Die Arbeitswelt lebt von unterschiedlichsten *Charakteren*, sprich Talenten, Tugenden, Stärken und Schwächen, denn in ihr spiegelt sich die Vielfalt (Diversität) der Gesellschaft. Erstens ist Vielfalt eine Realität, die unsere Welt bereichert. Zweitens ist die Welt damit auf einem sehr guten Weg, um nicht in der *Einfalt* (Duden: auf geistiger Beschränktheit, mangelndem Urteilsvermögen beruhende Arglosigkeit; Naivität) zu landen. Drittens ist die Gesellschaft, insbesondere die Arbeitswelt (Organisation, Führung, Zusammenarbeit) zunehmend herausgefordert, Wege zu finden, um mit dieser Vielfalt nicht nur einigermaßen zurechtzukommen, sondern bestenfalls etwas – Brauchbares, Sinnhaftes, Zukunftsfähiges – daraus zu machen. Bestrebungen eines modernen Managements zielen deshalb darauf ab, einerseits Diversität strategisch zu fördern, um Mitarbeitende zu unterstützen, sowohl ihr Potenzial zu entfalten als auch ihre Fähigkeiten einzubringen, und andererseits, dieses Potenzial auf legitime Weise zur Erfüllung des Unternehmenszwecks (Sinn, Purpose, Ziele) zu erschliessen.

Verlässliche Selbstführung als evolutionäres Entwicklungsziel

Flachere Hierarchien, bessere Kooperation, mehr Mitbestimmung und Selbstverantwortung, Agilität und Selbstorganisation sind omnipräsente *Buzzwords* (trendige Schlagworte) und vorherrschende Entwicklungstrends in einer zeitgemässen Unternehmensführung. Dabei geht es längst nicht mehr um eher technokratische Managementkonzepte (die *eingeführt* werden wollen). Als Weiterentwicklung herkömmlicher Führungsansätze, die ihre Wurzeln in der Industrialisierung haben, verlangen zukunftsfähige Organisations- und Entwicklungsmodelle im Zeitalter der Globalisierung (insbes. Internationalität, Interkulturalität) und

Digitalisierung (insbes. E-Tasking, E-Learning) vermehrt nach kognitiven und kommunikativen – also analogen – Kompetenzen (die *kultiviert* werden wollen). Diese Fähigkeiten sind allerdings nicht ganz so sachlich zu beschreiben, objektiv zu beurteilen und relativ einfach zu erlernen, wie es etwa Fachkompetenzen sind, denn sie sind eng mit der Persönlichkeit – mit dem Denken und Verhalten bzw. deren Entwicklung – verknüpft. Das macht Management und Führung noch anspruchsvoller. Führungs-, Team- und Personalentwicklung sind eine äusserst *menschliche* Angelegenheit. Aus einer etwas weiter gefassten Perspektive betrachtet, sind Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit – wenn sie den Ansprüchen, die gängige Buzzwords suggerieren, gerecht werden wollen – geradezu ein *evolutionäres* Thema.

Zu klassischen Managementfragen wie:

Was ist unser Kernauftrag? Wo stehen wir im Markt? Was wollen unsere Kunden und wie kriegen wir unsere Arbeit erledigt?

gesellen sich plötzlich evolutionäre Fragen wie:

Wo steht der Mensch in seiner Entwicklung? Wohin soll diese gehen? Und was kann ihn dabei unterstützen?

Letztere sind damit nicht mehr *einfach ein paar philosophische Schönwetter-Fragen*, sondern würden eigentlich einer existenziellen Vorabklärung dienen, um erstere überhaupt adäquat beantworten zu können – insbesondere, wenn es um eine sinnhafte, zukunftsfähige Gestaltung von Arbeit und Bildung in einer digitalisierten Welt geht.

Ob die unter Selbst- und Sozialkompetenzen zusammengefassten persönlichen Charaktereigenschaften und kognitiven Fähigkeiten in der direkten zwischenmenschlichen Begegnung analog oder in der virtuellen Zusammenarbeit über digitale Medien zum Ausdruck kommen, macht im Endeffekt keinen bedeutenden Unterschied. Entweder man kann's oder man kann's nicht, man macht's oder man macht's nicht, man lernt's und macht's dann oder man lernt's nicht – ob digital oder analog spielt in dieser Frage eine vernachlässigbare Rolle.

Input x Strukturen x Kultur = Output

Wenn es in einer Unternehmenskultur zum obersten Gebot gehört, *politically correct* miteinander umzugehen und *keine Probleme* zu haben, dann können das Mitarbeitende auch im Online-Meeting so pflegen. Wenn sich Führungskräfte in ihren Sitzungen vor allem auf Positions- und Machtkämpfe konzentriert haben, dann werden sie das auch über digitale Plattformen weiterhin können. Teams, die in ihren Präsenzworkshops *Purpose-orientiert* (sinn- und zielorientiert) und agil (flink und innovativ) gearbeitet haben, finden rasch neue Arbeitsformen und geeignete digitale Tools, über die sie ihre Arbeit auch online und ohne grössere Zeit- und Reibungsverluste in der gewohnten Qualität weiterführen können. Kommunikation und Kooperation, ob digital oder analog, funktionieren nach dem einfachen Prinzip: Was hineingegeben wird, bestimmt die Denkrichtung und das, was am Ende dabei herauskommt. An diesem Grundmuster der zwischenmenschlichen Kommunikation ändern Tools nichts. Diese sind, wie der Name sagt, *nur* Werkzeuge. Und Werkzeuge *tun* nichts von sich aus, sondern *nur* das, was der Mensch mit ihnen anstellt – wie der analoge Hammer, so auch digitale Tools. *Werkzeuge* dienen dazu, etwas zu *produzieren*, bzw. in einer digitalisierten *Wissensgesellschaft* auch, sich gegenseitig zu *inspirieren*. Selbstverständlich muss der richtige Umgang mit Tools erlernt werden, aber letztlich ist es nicht das Tool, das in der Welt etwas bewegt, sondern es sind die Menschen, die Inhalte über Tools vermitteln, die den wertschöpfenden Unterschied ausmachen. Was digitale Tools beiläufig allerdings auch – manchmal geradezu erbarmungslos – transparent machen, ist, wie sinnvoll Menschen Werkzeuge nutzen, bzw. was in der Anwendung in der Führung und Zusammenarbeit gut funktioniert und was weniger. Vielleicht ist das ein gar nicht so ungünstiger Aspekt digitaler Medien und virtueller Kommunikation. Denn, wo etwas nicht optimal funktioniert, kann man viel lernen und einiges verbessern. *Opportunities for improvement* gibt es eigentlich immer und überall. Sobald das transparenter wird, wird gezielte Entwicklung möglich. Kommt darauf an, ob man das Verbesserungspotenzial erkennen kann und will, bzw. ob man es erschliessen will und kann. Und das können Menschen wiederum so unterschiedlich sehen, wie auch ihre Charakteren unterschiedlich ausgeprägt sind.

Verlässlichkeit ist analog

In der aktuellen Epoche auf dem Weg in eine zunehmend digitalisierte Welt, ziehen häufig digitale Tools das Rampenlicht auf sich, obwohl es durchaus auch zuerst einmal um eine sinnhafte, wertebasierte Vorstellung gehen könnte, wohin das eigentlich führen soll, und dann um Kompetenzen, die es braucht, wenn sich etwas Grundlegendes verbessern soll. Verlässlichkeit – wie so manche andere Tugend, die uns das Leben erleichtern würde – ist ein Aspekt der Selbst-Führung bzw. eine Frage der Entwicklung der Persönlichkeit – nicht von Technologien! Anfangen tut alles mit einem gemeinsamen Verständnis von Begriffen: Was versteht denn jede und jeder überhaupt unter verlässlicher Kooperation, Kollaboration oder – da die nächste Begriffsgeneration auch schon eingeläutet ist – Co-Creation? Und damit es nicht bei der Diskussion über Buzzwords und Definitionen bleibt, sondern auch noch etwas Handfestes daraus hervorgeht, das im Alltag substanzielle Verbesserungen bringen kann: Was bedeutet es in einem spezifischen Arbeitskontext für die direkt Betroffenen und Beteiligten? Was kann ihnen helfen, es miteinander (besser) hinzukriegen? Je enthusiastischer mit Schlagworten hantiert wird, desto notwendiger wird es, dass mal einer ein Timeout fordert und fragt: "Hey Guys, worum geht's hier eigentlich? Wovon reden wir tatsächlich? Was bedeutet das für uns? Wo kommen wir her, wo stehen wir und wo soll's hingehen? Welches sind unsere Chancen und Risiken? Was soll am Ende des Tages auf dem Tisch liegen? Und wie sorgen wir dafür, dass nicht nur etwas auf dem Tisch liegt, sondern dass es etwas Sinnvolles ist, das wir auch nachhaltig qualitätssteigernd, wertschöpfend und gesundheitsfördernd umsetzen können?"

Kollaborative Führung als nicht hierarchische kommunikative Einflussnahme

Jemand, der Fragen stellt, übernimmt Führung, denn Fragen lenken die Denkrichtung. Es kann, aber muss nicht unbedingt ein Chef sein, er oder sie muss es auch nicht zwingend werden, muss sich auch nicht als solchen aufspielen – schon gar nicht in einer Kultur der Selbstorganisation –, sondern einfach einen konstruktiven Beitrag leisten bzw. das Denken in eine gute Richtung lenken. Im weitesten Sinne besteht *Führung* (ob hierarchisch oder nicht) aus *situativen Interventionen* von Einzelpersonen (Intervention positiv verstanden als

kommunikative Handlung, die etwas einen Schritt weiterbringt auf dem Weg zur Zielerreichung). Im Grunde genommen ist es egal, *wer* interveniert, solange es Menschen und Projekten auf konstruktive Weise weiterhilft. Wenn es z.B. in einem interdisziplinären Team darum geht, selbst organisiert – man könnte auch sagen *selbst geführt* – zu arbeiten, dann muss sich das Team klar darüber werden, wie die Mitglieder *sich selbst gut organisieren* bzw. *sich selbst gut führen* können. Was braucht es an Strukturen, an Prozessen, an Tools und dann eben – wie bereits darauf hingewiesen – an alles entscheidenden Selbst- und Sozialkompetenzen, damit zwischenmenschliche Kommunikation und Kooperation sowohl sinn- als auch ergebnisorientiert für alle Beteiligten verlässlich und nachhaltig gesund funktionieren kann¹? Selbst organisierte Zusammenarbeit – mit anderen Worten: kollaborative Führung ohne hierarchische Einflussnahme – kann demnach als eine fortlaufende Verkettung von Interaktionen aller Beteiligten betrachtet werden. Zum einen mit richtungsweisendem Einfluss auf die Motivation und Willensbildung, zum anderen mit bedeutenden Auswirkungen auf den Verlauf der Arbeit, auf die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und schliesslich auf die erzielten Ergebnisse. Man spricht hier auch von *lateralen Führung*².

Verlässlichkeit und andere Tugenden

Der Titel der Changetagung 2022 – Verlässliche Kooperation in Zeiten der Digitalisierung – suggeriert, dass Verlässlichkeit eine Eigenschaft ist, die in einer digitalisierten Welt entweder verloren zu gehen droht oder vermehrt entwickelt werden sollte. Wenn der *Verlässlichkeit* ein derart prominenter Platz eingeräumt wird, muss sie auf jeden Fall eine wichtige Bedeutung haben. Damit ist sie in guter Gesellschaft mit anderen Tugenden und Werten, die sich in guter Arbeit, guter Führung und guter Zusammenarbeit immer wieder bewähren.

Neben Verlässlichkeit braucht kreative, wertschöpfende Kooperation aber auch noch andere Qualitäten. Jede und jeder, die oder der einmal in einem Team – ob hierarchisch geführt oder selbst organisiert – gearbeitet hat, kann auf Anhieb eine Handvoll Merkmale aufzählen, die ein gutes Team und gute Zusammenarbeit ausmachen. Sei es, weil sie aus positiven Erfahrungen wissen, worauf es ankommt, oder weil sie weniger gute Erfahrungen gemacht

haben und deshalb Vermutungen anstellen können, welche Fähigkeiten, welches Verhalten, welche Regeln – oder eben welche Tugenden – dazu beitragen könnten.

Die zentrale Aufgabe und wohl gleichzeitig eine der grössten Herausforderungen von Führung und Selbstorganisation besteht darin, eine Gruppe von Menschen auf gemeinsame Themen und Projekte zu konzentrieren, alle Beteiligten dazu einzuladen, ihren substanziellen Beitrag (verlässlich!) zu leisten, um gemeinsame Ziele zu erreichen, und die Arbeit im Idealfall für alle nicht nur *einigermassen erträglich*, sondern *sinnhaft*, *inspirierend* oder gar *lustvoll* zu gestalten. Arbeit soll ja nicht nur *irgendwie beschäftigen* und Einkommen generieren, sondern idealerweise auch Sinn stiften, vielleicht sogar Spass machen, die persönliche Entwicklung fördern, zur allgemeinen Zufriedenheit beitragen oder gar Erfüllung bringen.

Probleme gemeinsam lösen – Zukunft miteinander gestalten

Die wachsende Bewusstheit über systemische Zusammenhänge³ (alles ist mit allem verbunden und beeinflusst sich gegenseitig in permanenter Wechselwirkung) und Konstruktivismus⁴ (der Mensch ist Schöpfer seiner eigenen Wirklichkeit) sowie rasanter Wandel machen deutlich, dass ein Status quo nie in Stein gemeisselt ist. Der Mensch realisiert zunehmend, dass das Leben kein *Zustand*, sondern ein *fortwährender Gestaltungsprozess* ist; dass die Welt nicht nur einem ständigen Wandel unterworfen, sondern proaktiv veränderbar ist. Und dass es stark davon abhängt, wie man die Dinge sieht, wie man sie interpretiert, ob und wie man darüber nachdenkt und ob man in der Lage ist, sie auch anders zu sehen, um sie in eine erwünschte Richtung weiterzuentwickeln. Um etwas zu ändern oder zu verbessern, muss es zuerst einmal erkannt und benannt werden können – und dann auch noch zur Sprache gebracht werden dürfen. Erst wenn etwas einmal *auf dem Tisch liegt*, kann man es gemeinsam bearbeiten. Das heisst, wenn man etwas miteinander betrachten, verschiedene Blickwinkel dazu einnehmen, Gedanken austauschen, Ideen generieren und gemeinsame Vorstellungen davon entwickeln kann, wie es auch noch sein könnte, kann man es dahingehend verändern. Das Zauberwort heisst: Reflexion! Wenn also z.B. die Verlässlichkeit zu wünschen übrig lässt, sind Führungskräfte und Mitarbeitende aufgefordert, sich gemeinsam über die Frage auszutauschen und nach Wegen zu suchen, wie sie als Team verlässlich(er) (zusammen-)arbeiten

können. Wenn sie Herausforderungen benennen, diese direkt adressieren und offen darüber reflektieren (darüber nachdenken, Ideen austauschen und Lösungen entwickeln, können sie gemeinsam Wege finden, wie es in ihrem konkreten Alltag zu bewerkstelligen wäre.

Reflektiert arbeiten und lernen – sinnorientiert entwickeln

Die Reflexion – die Praxis des reflektierten Arbeitens und erfahrungsbasierten Lernens⁵ – kann über folgende Schritte und Fragestellungen stattfinden:

- Zum Thema *Verlässlichkeit*: Was fällt uns dazu ein? Was versteht jede:r von uns darunter? Welche subjektive Bedeutung hat Verlässlichkeit für jede:n von uns?
- Was bedeutet Verlässlichkeit für uns als Team, für unsere Zusammenarbeit, für die Ergebnisse, die wir miteinander erzielen? Was bedeutet sie für interne oder externe Kunden, für weitere Stakeholder?
- Welche Situationen erleben wir, bei denen Verlässlichkeit eine wichtige Rolle spielt? Welche konkreten Beispiele kennen wir, wo mangelnde Verlässlichkeit zu Problemen geführt hat? Welche Situationen haben wir erlebt, in denen Verlässlichkeit dazu beigetragen hat, dass unsere Zusammenarbeit reibungslos funktioniert hat und wir herausragende Resultate erzielt haben?
- Wie sieht unsere gemeinsame Vorstellung davon aus, was wir unter Verlässlichkeit verstehen? Wie zeigt sich das im Arbeitsalltag, woran erkennen wir es, wenn es stattfindet? Was würde sich konkret verbessern, wenn wir verlässlicher arbeiten würden?
- Wie können wir unsere *Kultur der Verlässlichkeit* weiterentwickeln? Wer braucht was, bzw. wer müsste was tun, ändern, lernen, damit es (besser) funktioniert?
- Wie können wir uns gegenseitig unterstützen, damit es uns (allen) gelingt? Wie wollen wir damit umgehen, wenn es nicht auf Anhieb funktioniert? Wie wollen wir es feiern, wenn es uns gelingt?

Die Ebene, auf der Reflexion stattfindet, wird als *Metaebene* bzw. *Metakommunikation*⁶ bezeichnet. Damit ist die Ebene gemeint, auf der wir uns darüber austauschen, wie wir auf der alltäglichen *Handlungsebene* miteinander kommunizieren und arbeiten. Salopp gesagt: *Wir*

reden darüber, wie wir miteinander umgehen. Auf die Metaebene begeben wir uns, wenn wir uns sozusagen aus der Alltagsdynamik ausklinken, um – bildlich gesprochen – aus der Vogelperspektive (zurück- oder vorausschauend) auf die Handlungsebene zu blicken und zu evaluieren, was *dort* gut läuft und was sich als verbesserungswürdig erweist. Wer eine Kultur der kontinuierlichen Entwicklung und Innovation – eine Lernkultur – pflegen will, muss regelmässige Plattformen für Reflexion etablieren. Einerseits bieten sich Gelegenheiten für die zeitnahe Lösung von Problemen, um zu verhindern, dass sie sich auftürmen oder eskalieren. Andererseits kann so auch die Unternehmenskultur strategisch weiterentwickelt werden.

Reflexionsfragen, wie die oben aufgelisteten, können eine Gesprächsstruktur für die Klärung und Bearbeitung unterschiedlichster Sachverhalte bilden. Die *Verlässlichkeit*, um die es in diesem Beispiel geht, kann durch jeden beliebigen Begriff ersetzt werden, über den man sich etwas ausführlicher unterhalten möchte, um Klarheit oder eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. So würden sich z.B. auch *New Work*⁷, *Purpose*⁸, *Agilität*⁹, *Authentizität*¹⁰, *Ganzheit*¹¹ oder andere Buzzwords dafür anbieten, um im spezifischen Arbeitskontext ein Gespür dafür zu kriegen, was Beteiligte konkret darunter verstehen. So können optimale Voraussetzungen geschaffen werden, dass alle *am gleichen Strick ziehen*. Ein gemeinsames Verständnis von Begriffen ist eine wichtige Voraussetzung für gute Lösungen und effektive Entwicklung. Oder wie es der chinesische Philosoph Konfuzius (551-479 v. Chr.) ausgedrückt hat:

»Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen«.

Aus diesem Zitat könnte man zwei Schlussfolgerungen ziehen: Erfolgsentscheidende Führungsprinzipien sind offenbar relativ zeitlos, wenn jemand vor 2500 Jahren etwas Wichtiges erkannt hat, das bis heute eine Herausforderung für Führung und Zusammenarbeit darstellen kann. Und wahrscheinlich ist es sowohl realistisch als auch sinnvoll, Denk- und Verhaltens-Lernprozessen angemessene Aufmerksamkeit zu schenken und Zeit einzuräumen, wenn Kompetenzen und Tugenden – sofern sie nicht ganz als selbstverständlich vorausgesetzt werden können – als Team- oder Unternehmenskultur entwickelt werden möchten.

Verhalten ist eine Frage des Mindflows¹²

Wie bereits erwähnt, können *Dinge* (Situationen, Strukturen, Prozesse, Verhalten, Kompetenzen, Tugenden, Kultur etc.) am besten verändert werden, wenn sie im Dialog und in der Reflexion aus – zeitlicher, räumlicher und emotionaler – Distanz bearbeitet werden. Auf der Metaebene kann (in einem *psychologisch sicheren Raum*¹³) mit der nötigen Zeit und Aufmerksamkeit) besprochen werden, was gut und was weniger erfreulich läuft, um neue Ideen, Strategien, Lösungen oder auch Verhalten zu entwickeln, von denen man sich den erwünschten Erfolg verspricht. Zwei Zitate von kreativen Denkern bringen das Potenzial des reflektieren Arbeitens und Lernens – auch als *reflective Practice* bezeichnet – auf den Punkt:

»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.«

Dieses Zitat von Albert Einstein ist zwar etwas abgedroschen, die Erkenntnis hingegen ist existenziell und zeitlos. Deshalb darf bedenkenlos immer wieder darauf zurückgegriffen werden, wenn es in einer bestimmten Problemstellung weiterhelfen kann.

»Du änderst die Dinge nicht, indem du die aktuelle Situation bekämpfst. Wenn du etwas ändern willst, entwerfe ein neues Modell, das das aktuelle Modell überflüssig macht.«

Diese etwas weniger bekannte Erkenntnis von Richard Buckminster Fuller, dem US-amerikanischen Designer und Philosophen, kann die Herangehensweise an Veränderungen grundlegend ändern. Sie richtet die Aufmerksamkeit auf konstruktives Engagement und die Entwicklung von Lösungen, anstatt sich im Kampf gegen unerwünschte Zustände zu verausgaben oder ideenlos in Klagen zu versinken. Mit anderen Worten schlägt Buckminster Fuller vor: »Konzentriere dich nicht auf das Wälzen oder die vermeintliche Beseitigung von Problemen, sondern entwickle eine Zielvorstellung und handle danach!«

Damit zeichnet sich die Fähigkeit zur Reflexion und zum Entwurf eines erstrebenswerten Zukunftsbilds (Vision) – ob als Team oder als Organisation – als Schlüssel zu jedem signifikanten Innovationsschritt ab. Insbesondere, wenn Teams zunehmend selbst organisiert arbeiten

sollen, müssen sie eine Kultur der reflexiven Praxis aufbauen und sich regelmässig Zeit nehmen für den Austausch über die Qualität ihrer Arbeitsinhalte und Zusammenarbeit. Auf diesem Weg können sie sowohl ihre Performance steigern (nicht durch *mehr*, sondern durch *effektiver!*) als auch ihren Teamgeist fördern, sich dabei aber auch persönlich stetig weiterentwickeln. Namentlich lernen Menschen dabei viel über sich selbst, über andere, über Kommunikation und Führung – was sowohl die Arbeit als auch das Leben schlechthin bereichern kann. Gerade selbst organisierte Zusammenarbeit (ohne Chef) setzt einen hohen Grad an – individueller und kollektiver – Selbstmanagementkompetenz voraus. Die Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten geschieht ebenfalls über die (Selbst-)Reflexion auf der Metaebene wie jede andere Veränderung und Verbesserung – seien es Verlässlichkeit und andere Tugenden oder weitere qualitative Aspekte von Führung, Zusammenarbeit, Leistung und Gesundheit. Um das reflektierte Arbeiten, das erfahrungsbasierte *Lernen aus der Praxis für die Praxis* zu kultivieren, sind einige *analoge* Schlüsselkompetenzen von besonderer Bedeutung:

- **Selbstwahrnehmung**, um Beobachtungen, Erlebnisse, Gedanken und Gefühle präzise zu identifizieren und angemessen ausdrücken zu können.
- **Empathie**, um sich in die Lage von anderen Menschen versetzen und ein Verständnis für Zusammenhänge entwickeln zu können.
- Die **Bereitschaft, anderen zuzuhören**, um verschiedene Sichtweisen und neue Ideen auf ihr Potenzial hin zu untersuchen und in die – eigene oder gemeinsame – Alltagspraxis zu integrieren.
- **Vorurteile** und die Tendenz unseres Gehirns, alles immer gleich zu beurteilen, zu **überwinden** und eine *lernende (entwicklungsorientierte) Haltung* einzunehmen.
- Sich zwar über den eigenen Standpunkt klar zu sein, aber *vorgefasste Kommunikationsstrategien* abzulegen und stattdessen **in den Moment und den Prozess zu vertrauen**, um mit Neugier zu erkunden, was ein Austausch Neues hervorbringen kann.

Durch reflexive Praxis kann sich jedes – auch ein hierarchisch geführtes – Team in grossen Schritten weiterentwickeln. Für sich selbst organisierende Teams sind diese Kompetenzen eigentlich unverzichtbar, wenn sie das individuelle und kollektive Potenzial von Agilität und

Selbstorganisation¹⁴ erschliessen wollen. Der Arbeitsalltag zeigt zwar, dass Teams durchaus auch ohne reflexive Praxis respektable Resultate liefern können, denn Innovation und Teamentwicklung können sich mitunter auch als *Zufallsprodukte* zeigen. Allerdings ist gerade die Fähigkeit zur Selbstreflexion ein Merkmal, das ein *High-Performance Team*¹⁵ auszeichnet und es von anderen Teams unterscheidet. Kompetenzen und Tugenden prägen die analoge Interaktion in einem Präsenzmeeting oder die virtuelle Zusammenarbeit über digitale Plattformen gleichermaßen. Sie unterstützen gute Kooperation in jedem Setting. Entscheidender ist (man darf es wiederholen, weil es so entscheidend ist): Entweder man kann's oder nicht, man lernt's oder nicht, man kultiviert's oder nicht. Salopp gesagt: Garbage in – Garbage out! Genius in – Genius out! Tools können es nicht – Menschen können's!

Führung oder Selbst-Führung – verlässlich soll sie sein!

Auch der Begriff *Führung* darf durchaus einmal einer sorgfältigen Reflexion unterzogen werden, um unter Beteiligten und Betroffenen zu klären, was sie denn genau darunter verstehen. Insbesondere dann, wenn darüber diskutiert wird, ob es Führung wirklich braucht, und wenn ja, welche Art von Führung auch wirklich gute Arbeit und Zusammenarbeit hervorbringen kann, oder ob man gar auf Führung verzichten könnte. Wenn man etwas genauer hinhört, ist Führung nicht gleich Führung, sondern meist eine subjektive Interpretation (auch wenn sich Interpretationen ähneln) dessen, was Menschen im bisherigen oder aktuellen Lebenskontext als Führung erlebt haben bzw. erleben – bei der Arbeit, in der Bildung, in der Erziehung. Dass da offenbar einiges an Entwicklungspotenzial sowie Definitions- und punktuell auch Veränderungsbedarf besteht, ist nicht zu überhören, wenn man aktuelle Trends in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt mitverfolgt. Ein – eher rebellischer – Schrei nach einer Abschaffung von Führung kann seine Wurzeln zum einen in eher negativen Erfahrungen und in einem damit verknüpften Verständnis von Führung, zum anderen in einem durchaus natürlichen und gesunden Bedürfnis nach persönlichem Wachstum und Eigenständigkeit haben. Wenn man Führung aus etwas objektiverer Sicht (von einer *Funktion, die das Sagen hat*, losgelöst) als einen *richtungsweisenden, Kräfte bündelnden, Klarheit über Sinn, Ziele und Vorgehen schaffenden* und nicht zuletzt auch *eine gewisse Sicherheit vermittelnden* Prozess

definiert, dann erhält Führung eine neue Qualität. In diesem Sinne hat Führung – in welcher Form auch immer – immer zum Ziel, ein Mindestmass an nützlichen Strukturen aufzubauen, damit Menschen engagiert und gesund Leistung erbringen – und notabene auch nachts ruhig schlafen! – können. So verstandene Führung, ist weder aus der Arbeit noch aus dem Leben wegzudenken. Hinzu kommt, dass jede kommunikative Handlung im weitesten Sinne ein Akt von *Führung* ist, weil sie das Geschehen beeinflusst. In Anlehnung an das bekannte Axiom von Paul Watzlawick, dass »man nicht *nicht kommunizieren* kann«¹⁶, könnte man auch sagen, dass es eigentlich *unmöglich* ist, *nicht* zu führen. Es kann also eigentlich weniger um die Frage gehen, ob *mit oder ohne* Führung, sondern es muss vielmehr darum gehen, wie sie organisiert und ausgestaltet wird. Wenn man aktuelle Trends verfolgt, besteht offenbar der Wunsch – wie auch das Potenzial –, Führung anders – neu – zu gestalten: z. B. ermächtigend und befähigend, selbstbestimmter und partizipativ, warum nicht *Purpose-driven*¹⁷, *soziokratisch*¹⁸, *holokratisch*¹⁹, *effectuativ*²⁰ oder *evolucreativ*²¹? Wenn es *agil*²² oder *teal*²³ geht, umso besser, jedenfalls zunehmend *digital* – solange Führung und Selbst-Führung *verlässlich* bleiben, herrschen gute Voraussetzungen für gute Kooperation und gemeinsamen Erfolg!

Hans-Ueli Schlumpf, Januar 2022

www.cciel.ch

Anmerkungen:

1. Vgl. Schlumpf, H-U. (2019): »Sechs Gestaltungsprinzipien für Selbstorganisation« in *Dialog- und Lernkultur in Organisationen – Sinnorientierte Selbstorganisation durch EvoluCreation gestalten*. Stuttgart.
2. Vgl. *Laterale Führung – So geht Führung ohne Macht*: <https://www.business-wis-sen.de/artikel/laterale-fuehrung-so-geht-fuehren-ohne-macht/>. Letzter Zugriff: 19. Oktober 2020.
3. Vgl. Luhmann, N. (1987): *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main.
4. Vgl. von Ameln, F. (2004): *Konstruktivismus – Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit*. Stuttgart.
5. Vgl. Schlumpf, H-U. (2020): *The Art of Reflective Learning – The history, science and practice of comprehensive understanding, effective problem solving and deliberate action*. ANSE Online-Journal, Volume 4, 2020, Issue 1. E-Journal gratis zu bestellen über: <https://www.professioneelbegeleiden.nl/anse>. Download der deutschen Übersetzung auf: <https://www.cciel.ch/index.cfm?Page=Q01&Rubrik=Publikationen>.
6. Der Begriff *Metakommunikation* stammt ursprünglich aus der Gestaltpsychologie und wird häufig assoziiert mit den Arbeiten des Sozialwissenschaftlers Gregory Bateson (1981) sowie der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (Watzlawick, Beavin & Walton 1969) und Friedemann Schulz von Thun (1981).
7. Vgl. Bergmann, F. (2004): *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg im Breisgau.
8. Vgl. Definition von Purpose: *Why you do something or why something exists*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/purpose>. Letzter Zugriff: 19. Oktober 2020.
9. Vgl. »A manufacturing system with extraordinary capability to meet the rapidly changing needs of the market place. A system, that can shift quickly among product models or between product lines, ideally in real-time response to customer demand“

- (Iacocca Institute, 1991) in Rahn, M. (2018, S. 5): *Agiles Personalmanagement*. Wiesbaden.
10. Vgl. Duden Definition von Authentizität: *Echtheit, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Verlässlichkeit*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Authentizitaet>. Letzter Zugriff: 19. Oktober 2020.
 11. Vgl. Duden Definition von Ganzheit: *das Ganzsein, Ungeteiltsein; aus zusammengehörigen Teilen bestehende Einheit; Geschlossenheit*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Ganzheit>. Letzter Zugriff: 19. Oktober 2020.
 12. Vgl. *Evolcreative MindFlow™*: Eine integrative Abfolge von kognitiven Prozessen (Reflexion), die in bewusstes und zielgerichtetes Handeln (Aktion) münden, sich in Lernschleifen wiederholen, dadurch konstruktive Problemlösung unterstützen und kontinuierliche Weiterentwicklung fördern. Quelle: www.cciel.ch (Mindflow Videos). Letzter Zugriff: 21. Januar 2022.
 13. Vgl. Edmondson, A. C. (2019): *The Fearless Organization – Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey.
 14. Vgl. Definition von Selbstorganisation aus der Kybernetik: »Erkennung, Steuerung und selbsttätige Regelung ineinandergreifender, vernetzter Abläufe bei minimalem Energieaufwand« in Vester, F. (2015): *Die Kunst, vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. München (10. Aufl., S. 154).
 15. Vgl. Gleeson, B. (2019): *15 Characteristics of High-Performance Teams*. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2019/03/14/15-characteristics-of-high-performance-teams/#7f0c84286ae0>. Letzter Zugriff: 26. Oktober 2020.
 16. Vgl. Watzlawick, P./ Beavin, J. J./ Jackson, D. D. (1996): *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern.
 17. Vgl. Fink, F. & Moeller, M. (2018): *Purpose Driven Organizations – Sinn – Selbstorganisation – Agilität*. Stuttgart.
 18. Vgl. Strauch, B. & Reijmer, A. (2018): *Soziokratie – Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München.

19. Vgl. Robertson, B. J. (2016): *Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München.
20. Vgl. Faschingbauer, M. (2010). *Effectuation – Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*. Stuttgart.
21. Vgl. Schlumpf, H-U. (2019): *Dialog- und Lernkultur in Organisationen – Sinnorientierte Selbstorganisation durch EvoluCreation gestalten*. Stuttgart.
22. Vgl. Rubin, K. S. (2013): *Essential Scrum – A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. Boston.
23. Vgl. Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München.