

Den Standard in die Tonne kippen

INTERVIEW – Agile Organisationsformen weisen auf die Schwachstellen hierarchischer Führung hin, sagt **Sara Niese, Diplompsychologin und Unternehmensberaterin**. Obwohl sie keine Patentlösung darstellen, kommen wir in der schnelllebigen Gegenwart nicht ohne sie aus.

SWZ: Ende August haben Sie in Bozen referiert. Ihren Beitrag haben Sie betitelt mit „Leadership – Ist das Kunst oder kann das weg?“ Worauf zielen Sie damit ab?

Sara Niese: Das gesamte Thema „Führung“ ist derzeit im Umbruch. Aus dem Silicon Valley schwappt ein neues Verständnis zu uns nach Europa: Alle tragen Turnschuhe, alle tragen T-Shirts, man duzt den Chef und ist auf Augenhöhe. Führung von oben herab ist nicht mehr State of the Art. Von dem ausgehend habe ich die etwas provokante Frage entwickelt, ob wir überhaupt noch Führung und Hierarchie brauchen.

Ihr Fazit?

Wir brauchen Führung auf alle Fälle, sie wird aber neu definiert, also mit neuer Bedeutung gefüllt. Führung gibt es überall, aber sie findet nicht mehr zwangsläufig an der Spitze der Pyramide statt. Früher war dort das meiste Wissen gesammelt. Deshalb war es auch sinnvoll, an der Spitze die Entscheidungen zu treffen. Heute ist das nicht mehr so. Autoritäten bleiben sicherlich dennoch bestehen, ebenso wie Ziele, Richtungen. Sie kennen vielleicht den Film „Der mit dem Wolf tanzt“. Die Indianer halten ein Pow-Wow ab, um zu beraten, wie sie sich den Weißen gegenüber verhalten sollen. Jeder bringt seinen Vorschlag ein. Das letzte Wort hat der Häuptling, der sagt: „Wir haben viel gehört. Jetzt gehen wir schlafen.“ Seine Autorität besteht darin, den Zusammenhalt zu garantieren und die Richtung vorzugeben. Das ist ein Beispiel dafür, dass eine neue Form gefunden werden kann, um Menschen einzubinden.

Insgesamt denke ich, dass Führung weniger an einer Person alleine hängen, sondern stärker als Funktion wahrgenommen wird, die von einem zum andern wechseln kann.

Wodurch wurde diese große Veränderung angestoßen?

In meinen Augen durch die Digitalisierung. Ich war selbst eine Zeit im Silicon Valley. Was dort abläuft, hat mich teils fasziniert, teils erschreckt. Überlegen Sie nur, welche Unternehmen heute weltweit führend in ihrem Bereich sind. Die hat es vor zehn Jahren nicht gegeben. Wie werden diese Unternehmen geführt? Sicher nicht als strenge Pyramide, denn die entspricht nicht der Schnelligkeit der digitalen Welt. Deshalb gehen für mich zwei Faktoren gemeinsam einher und bilden zugleich ein Henne-Ei-Problem: die technische Möglichkeit, Dinge zu digitalisieren, und agile Organisationen. Wenn sie nicht agil wären, wäre die Digitalisierung so vieler Bereiche nicht umsetzbar, umgekehrt bräuchte es ohne Digitalisierung keine Abkehr von der Pyramide.

Gilt das auch für kleine Unternehmen, so wie sie in Südtirol häufig zu finden sind?

Ich würde am liebsten ganz von den Unternehmen weggehen, denn die Überlegung gilt für alle Lebensbereiche, für die Verwaltung zum Beispiel, für die Schule und das Lernen. Es ist wichtig, das Thema für sich anzunehmen und nicht zu sagen: „Das betrifft mich nicht.“

Ob große oder kleine Unternehmen, ist also weniger relevant, im Fokus steht, wie wir lernen, wie wir uns informieren usw. Jeder Unternehmer kann sich selbst fragen: Was bedeutet das für meine Branche und fürs Chef-Sein? Meist ergeben sich von alleine viele Fragezeichen im Kopf. Change ist gar nicht mehr das passende Wort, wenn es um Digitalisierung geht, sondern Disruption. Denken Sie an die Taxi-Branche, Uber hat das bestehende Geschäftsmodell einfach überworfen.

Der Dienst ist aber nicht überall nutzbar, auch in Italien gibt es Einschränkungen.

Glauben Sie, jemand kann sich der Zukunft in den Weg stellen? Wenn etwas digitalisiert werden kann, wird es digitalisiert werden. Das ist keine neue Nachricht. Was ich damit sagen will: Wer in irgendeiner Form führend tätig ist, sollte sich einer agilen Organisationsform nicht verwehren. Der Nachteil in Europa ist meiner Meinung nach, dass wir so gut dastehen. Die großen Sprünge gelingen dort, wo elementare Infrastruktur umgangen werden muss, zum Beispiel in Indien. Wir müssten es uns deshalb öfter leisten, unseren guten Standard in die Tonne zu kippen.

Agiles Führen ist nicht der Weisheit letzter Schluss und auch nicht für alles geeignet. Ich möchte nicht in ein Flugzeug steigen, wo erst mal eine teilautonome Arbeitsgruppe abstimmt, wer das Ding fliegen soll.

Mein Anliegen ist es, auf diese Entwicklung hinzuweisen und die Führungskräfte zu ermutigen, dass zu tun, was jetzt zu ihrer Zeit das Richtige ist. Es ist viel trial and error dabei, auch wenn es mittlerweile einige allgemein anerkannte Prinzipien gibt, was agile Führung ausmacht. Besonders bekannt ist das agile Manifest.

Welche Prinzipien sind darin enthalten?

- 1. Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.
 - 2. Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation.
 - 3. Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung.
 - 4. Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans.
- Strategie kommt häufig nicht mehr von oben. Geführt wird vielfach über Netzwerke. Probleme sind wichtiger als Zuständigkeiten. Jemand ist nicht mehr zuständig für Kunde A bis H, sondern dafür, ein Problem zu lösen. Um das Problem herum gruppieren sich die Leute.

Die ideale Organisationsform?

Es ist gesichert, dass es keine ideale Organisationsform gibt. Agile weist auf die Nachteile der Pyramide hin, ist nicht der Weisheit letzter Schluss und auch nicht für alles geeignet. Ich möchte nicht in ein Flugzeug steigen, wo erst

mal eine teilautonome Arbeitsgruppe abstimmt, wer das Ding fliegen soll. Sicher ist Agile ein Hype, aber es fußt auch auf wissenschaftlichen Erkenntnissen. Man kann es als Anlass sehen, nochmal darüber nachzudenken, wofür es bei etwas ursprünglich ging: um den Patienten, um den Kunden, um den Bürger. Agile versucht, festgefahrene Prozesse, die wir im Flugzeug ebenso brauchen wie bei einer Herz-OP, in gewissen Bereichen aufzubrechen, den Menschen mit seinem Wunsch zu erkennen.

Dabei gehört es dazu, Fehler zu machen. Gerade passiert ganz viel zum ersten Mal, und da ist es eben nicht schlimm, wenn das passiert. Genau wie die Mutter ihr Kind beim Laufenlernen ermutigt, es weiter zu versuchen, ermuntert der Leader seine Mitarbeiter.

Über welche Fertigkeiten sollten Führungskräfte in jedem Fall verfügen?

Ich halte Selbstkenntnis für wesentlich, etwas über sich selbst zu wissen, über die eigenen Werthaltungen und Motive. Zweitens: Selbstwirkung. Ganz viele Führungskräfte unterschätzen, was sie auf andere für eine Wirkung haben. Man kann nicht oben sein ohne viel Wirbel. Drittens: aktiv zuhören können. Wenn man zuhört, kann man Neues erfahren. Ich finde es außerdem spannend, wenn jemand führt, der schon einmal gescheitert ist. Die Frage ist auch immer, wem man selbst gerne folgen würde. Denn das Führen und das Folgen gehen Hand in Hand. Ohne das eine kann das andere nicht sein, es gehören mindestens zwei dazu. Führung ist immer Beziehungsgeschehen.

Am Thema Agile hängen zudem viele Wünsche und Sehnsüchte. Alles, was an der Pyramide als negativ empfunden wurde, soll anders werden. Es wird sich auch tatsächlich einiges ändern, anderes kommt aber nur in neuem Gewand daher. Mehr Kommunikation auf Augenhöhe: ja. Keine Autorität mehr: nein. Das darf man nicht verwechseln. Nicht alle Wünsche werden erfüllt werden. Gerade herrscht eine Art Honey-moon-Stimmung. In Netzwerken arbeiten, ist schwierig. Ohne Hierarchie arbeiten, ist schwierig. Wenn sich zehn Mitarbeiter den Urlaubsplan untereinander ausmachen, wird es kompliziert. Einen Chef, der sagt: „So ist es“, kann man hinterher blöd finden. Hierarchie federt also auch viel ab.

Wird das agile Führen irgendwann genauso abgelöst wie die Pyramide?

Ich würde nicht von Ablösung sprechen. Es gibt jetzt etwas Neues, das durch die beschriebene Entwicklung zustande kam. Es liegt an jedem, zu hinterfragen: Wozu ist das ein guter Werkzeugkasten und wofür nicht? Schön wäre, verschiedene Organisationsformen zu haben, je nach Bedarf. Verkrustung ist für keine Entwicklung gut.

Interview: Sabina Drescher



Foto: Sara Niese

ZUR PERSON

Sara Niese

Sara Niese ist selbstständige Unternehmensberaterin, u.a. bei Heitger Consulting in Wien und bei der DOSCHOOL in Berlin. Nach ihrem Abschluss des Studiums „General Management“ an der Harvard Business School war sie zuständig für die Bereiche Leadership Development und Executive Education bei einem internationalen DAX-Unternehmen. Niese war als Referentin der diesjährigen ANSE Summer University vom 26. bis 30. August zu Gast. Dort tauschten sich die renommiertesten europäischen Supervisor*innen, Coaches und Organisationsentwickler*innen

zu den aktuellsten Themen in der Branche aus. Mitveranstalter war der Berufsverband für Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung Südtirol (BSC), dem es gelungen war, die Summer University erstmals nach Bozen zu holen. Der europäische Dachverband für Supervision und professionelles Coaching ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe) wurde 1997 gegründet und sitzt seitdem in Wien. Er repräsentiert im Namen der einzelnen nationalen Mitgliedsverbände mehr als 8.500 Supervisorinnen und Coaches im Beratungsbereich in 17 europäischen Ländern und deren Organisationen.