

Hon.Prof.DI.Dr. Alfred Janes
Wiener Schule der Organisationsberatung

LEADERSHIP
**Sicherung und Entwicklung einer
zukunftsfähigen Organisation**

OE Netzwerk – Netzwerktreffen 2016
Wien, 22. April 2016

Was ist Führung?

Es gibt bis heute weltweit keinen wissenschaftlichen Befund, der einen kausalen Zusammenhang zwischen „guter Führung“ und Unternehmenserfolg nachweist !

- Führung ist - jedenfalls in einem Organisationskontext- kein Beziehungsphänomen sondern ein Organisationsphänomen
- Führung ist kein „Ding“ das sich beobachten lässt
- Führung existiert durch Zustimmung
- Diese Zustimmung ist der Akt eines Beobachters

- Damit ist Führung eine wechselseitig Orientierung gebende Abhängigkeit im Medium Kommunikation
- „Gegenstand“ von Führung sind nicht Personen sondern ausschließlich (deren) Handlungen (Chester Barnard, 1938, *„Eine Organisation besteht nicht aus Individuen, sondern ausschließlich aus koordinierten menschlichen Aktivitäten“*): Die Personen „gehören nicht der Firma.., sondern „nur“ deren Handlungen...“die Gedanken sind frei!“

Was ist dann Führung?

- Führung ist ein System Orientierung gebender Kommunikationshandlungen, mit dem Zweck die Zukunftsfähigkeit der geführten Organisation / Organisationseinheit zu sichern und immer wieder aufs Neue herzustellen. Was immer das bedeutet.....
Prosperität in der Gegenwart – Entwicklung ermöglichen
- Der Job von Führungskräften ist es **nicht Personen** zu führen, **sondern Organisationen**, einen Bereich, eine Abteilung, ein Team. Das ist es wofür Führungskräfte üblicherweise bezahlt werden.....(Reinhard Sprenger, 2012)

Roter Faden durch diesen Beitrag:

Unter Bezugnahme auf die „großen“ gesellschaftlichen Entwicklungssysteme lassen sich vier Ressourcen benennen, die sich, als vier Stränge, zu einem roten Faden durch unser Thema verknüpfen lassen:

In jeder dieser Stränge werde ich, in einem Rückblick und einer Vorschau („Entwicklung“) eine elementare, unverzichtbare Ressource einer zukunftsfähigen Organisation und damit eine praktische Dimension von Führung beschreiben:

Ordnung

Struktur/Unterscheidung, Aktivitäten, Leistung, Ausgleich...

Roter Faden durch diesen Beitrag:

Erkenntnis, Wissen, Klarheit

Vision, Know How, Ziele,...

Vertrauen zwischen den Akteuren

Akzeptanz, Wertschätzung, Zuwendung..

Entwicklung

Bewahren, Verändern, Modelle zur Steuerung von
Entwicklungsvorhaben

Ordnung als Dimension von Leadership

Rückblick

Die sechs „großen“ Ordnungskonzepte der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts

- Management by Objectives, MbO, Peter Drucker, 1954;
- Total Quality Management, TQM, William Deming, 1970
- Share Holder Value, Alfred Rappaport, 1986

Ordnung als Dimension von Leadership

- Balanced Score Card, BSC, Robert Kaplan, David Norton, 1992:
Dimensionen: *Finanzen, Kunden, Interne Prozesse, Lernen und Wachstum*
- Business Process Reengineering, BPR, Michael Hammer, James Champy, 1993:
Prozeßtypen: *Managementprozesse, Leistungsprozesse, Serviceprozesse*
- Kernkompetenzen, C. K.. Prahalad, Gary Hamel 1993

Auswirkungen

- Organisationshandeln wird beschreibbar, dokumentierbar, standardisierbar und reproduzierbar
- Einzelne Führungsaufgaben werden an „**Führungsmaschinen**“ übertragen:
 - z.B.: Eine Software zur Patientendokumentation führt Pflegende durch die Kommunikation mit Patienten;
 - z.B.: Eine Software führt Mitarbeiter der Buchhaltung durch die Buchung einer Faktur;
 - z.B.: Eine Balanced Score Card basierte, bonus-verknüpfte Zielvereinbarung führt Führungskräfte durch das Geschäftsjahr
- Entwicklung, Wachstum wird über Ziffern planbar, kontrollierbar und damit steuerbar.

- Orientierung gebende „heiße“ Kommunikation verliert an Bedeutung, „kalte“ Führungssysteme gewinnen an Stellenwert. Damit werden Organisationen „kalt“!
- Verlust an Flexibilität bei hohen Transaktionskosten
Transaktionskosten (Ronald Coase, 1937)
„Aufwendungen“ für Aktivitäten in einer Organisation, die nicht unmittelbar dem Kunden zu Gute kommen
- Trennung zwischen formalen Systemen und Realität:
„Potemkinsche Dörfer“ „asymmetrische Kommunikation (Joseph Stiglitz, 2001)“ „verdeckte Optimierungskreise (A.J.)“

Entwicklung

Die wirtschaftlichen Umwelten werden:

- *Volatil* : „flüchtig“, „unbeständig“
z.B: unvorhersehbare Märkte für spezifische Produkte/Dienstleistungen, dabei
- *Unsicher*: in ihren Entwicklungen nicht verlässlich, instabil;
z.B. Mangel an qualifizierten Mitarbeitern?, Investitionsrisiken..
- *komplex* : geprägt durch eine Vielzahl miteinander vernetzter Einflüsse
z.B. Sterbehilfe, genveränderte Pflanzen, Handel Österreich-Russland, Entwicklung/Einsatz Technologien erneuerbarer Energien etc..
- *ambig* (voller nicht mehr eindeutig, nur mehr „mehrdeutig“ zu interpretierender Phänomene: z.B. „Wachstum“)

Das Konzept Resilienz ist eine neue Metastrategie für die Führung von Organisationen

(Darstellung nach Heitger / Serfass, Wien 2015)

Resilienz

Robustheit!

- Redundanzen für Kernprozesse aufbauen
- Risiko- & Krisenmanagement (Notfallpläne)
- Verarbeitungs- & Bewältigungsstrategien für Umgang mit Fehlern

Agilität!

- Innovation
- Kontinuierliche Verbesserung
- Responsiveness/
Antwortfähigkeit erlangen
(z.B.: „scrum“ statt klassisches Projektmanagement)

Geteilter Sinn!

Selbstmanagement- Ganzheitlichkeit - evolutionärer Sinn

Stationen eines „humanistischen Widerstandes“
gegen ein „**kaltes** Maschinen Konzept“ als Modell
für die Ordnung von Organisationen

Humanisierung der Arbeitswelt, Hans Matthöfer, BRD 1974

Empowerment, Julian Rappaport, USA, 1981

TEAL: Nelson Parker, Frederic Laloux, McKinsey, pwc, Booz,
strategy&, USA, 2014

Selbstmanagement- Ganzheitlichkeit - evolutionärer Sinn

Das Organisationsparadigma TEAL, Frederic Laloux
(McKinsey, pwc / strategy&), 2015

„Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und Evolutionärer Sinn als Paradigma für die Ordnung von Organisationen und ihrer Entwicklung“

In den Konzepten *Resilienz* und TEAL überlagern sich sozial / psychologisch motivierte und betriebswirtschaftlich motivierte, populäre, organisatorische Ordnungskonzepte weitgehend.....

Beiträge von Führungskräften

„Schaffen einer neuen Balance zwischen „Tanker (Robustheit)“ und „Kajak (Agilität)“ durch mehr Fokussierung auf die dezentralen, wertschöpfenden operativen Einheiten (Heitger Consulting, 2014)“:

- Weniger Aufmerksamkeit auf Standardprozesse und Dokumentationsfunktionen (z.B. Q-Audits)
- Mehr Fehler- und Krisenbereitschaft bei gleichzeitiger Professionalisierung proaktiver Fehler und Krisenstrategien (*Weick, Sutcliffe, Managing the Unexpected, 2001*): „ohne Bereitschaft zu Schuld ist Handeln nicht möglich“
- Operative Entscheidungen am Ort der höchsten Informationsdichte treffen (Ashby, 1956, Simon, Conecra, 1992)
- Dort auch personale und technische *Redundanzen* („Überschüsse“) bei den Kernressourcen

Beiträge von Führungskräften

- zulassen und fördern wertschöpfungsbezogener, unmittelbar dem Kunden dienender Kooperationsformen, auch über berufsständische Grenzen hinweg: *„Mauern abbrechen um daraus Brücken zu bauen (z.B. Advanced Nurse Practitioners)“*
- schnellere, „leichtgewichtiger“ „Echt-Zeit-Innovationen“ „vom Rand (vom Kunden) her:
 - „launch cheap and early, fail often, then optimize (*Teal / Buurtzorg*)“
- Periodische „Bilder-generierende“, kommunikative Formate „wozu machen wir das hier alles? Wer profitiert davon? Worauf kommt es an“?
- Diversität bei Prozessen und Lösungen (Produkten, Dienstleistungen)

Sicherstellung und Entwicklung einer professionellen Zukunftsfähigen Wissens- und Know How-Basis

Durch Prägung

Aneignung von beruflichem Wissen / Know How durch berufliche Sozialisation.

Konkret: Durch Canonisierte Ausbildung, Nachahmung, Versuch-Irrtum, sich selbst Kopieren.

Lern-Konzept: „**Theorie - Praxis – Modus**“

Merkmale: „*implizites*“, *stilles Wissen (Know How)*

Beispiel: Ausbildung Pflegefach FH, Facharzt

Optimierung:

Erfahrungsbasiertes, reflexionsorientiertes Lernen „vor Ort“.
Ein lernender Austausch zwischen erfahrenen KollegInnen in beruflichen Peer-Groups

Lern-Konzept: „**Praxis-Theorie-Modus**“

Merkmale: „explizites“ Wissen (*Know How*)

Beispiele: *Kollegiale Beratung, als fachlicher Austausch zwischen Peers (z.B. KB in Leadership-Programme in Spitälern)*

Innovation:

Tiefgreifende Veränderung einer individuellen Know How–Basis, als Folge der „Begegnung“ mit „fremdem Gedankengut“ und anschließende Übersetzung/Integration in die eigene Know-How-Basis im Rahmen professioneller Peer-Groups

Lernkonzept: Risiko-behaftete Übernahme explizit formulierter alternativer Theorie-Praxis-Konzepte

Merkmale: explizites Wissen (Know How)

Beispiele: *Komplimentäre Medizinen*, „*Lösungsfokussierte Therapie*“, „*Bezugspflege*“ ...etc.

Rückblick

- Aneignung der Know How Basis (Prägung im Theorie-Praxis-Modus) als individueller Leistungsvorlauf („externalisiert“)
- Know-How-Adressat: das einzelne Individuum
- Organisation beschafft (wählt aus „explore“) und verwertet („exploit“)
- Punktuell: Bereitstellung individuell entlastender Optimierungsformate (Supervision)
- **Lernen ist Personenlernen**

Entwicklung

- Höherer Stellenwert von Know-How-Entwicklung am Ort der beruflichen Wertschöpfung, im Praxis-Theorie-Modus
- Periodische Strategie- und Review-Meetings
- Intervision
Beispiel zu Leitthemen: “*need help, know something new, caused a catastrophe*”
- Fehler als Lernmaterial nutzen („*Kaizen*“-Abkömmlinge): integrative kundenfokussierte Prozessoptimierungen („vom Rand her“)
- *Scrum*-Vorhaben statt Projekte

- Relativierung der klassischen Management-Development-Seminare im Theorie-Praxis Modus
- Diversifizierung bei Lehrpersonen
- Referenten „mit Zeigestab“ und
 - Experten mit Prozesskompetenz, oder Experten für Lernprozesse (Moderatoren)
- **Lernen ist Systemlernen:** Adressat des Lernens ist das Soziale System als Ganzes (*Resilienz, TEAL*)
z.B. *Prod. Entw. Prothetik; Interdiszipl. Führungsteams...etc*

Beiträge der Führungskräfte

- Facilitator: Formelles Einrichten, Organisieren und „Betreiben“ von Lern-Settings zum Systemlernen
- Bereitstellen einer funktionalen technisch-räumlichen Infrastruktur für erfahrungsorientiertes Praxis-Theorie-Lernen!
- Wahrnehmen von System-Lernen als berufsgruppen-überschreitende Aktivität (z.B. *Berufsständische-Strategien im KH ?*)
- Beiträge zum Systemlernen sind personalwirtschaftlich in die Stellenaufgaben zu integrieren

Alles in allem: ***Lernen wird durch Führung effizienter und effektiver zu bewirtschaften sein; Leader werden Lernmanager!***

Vertrauen zwischen den Akteuren

“Wenn Du alles im Griff hast, bist Du nicht schnell genug“ (Mario Andretti)

Einige Thesen zu Vertrauen

Vertrauen, nicht Intelligenz (*Noam Chomsky*), war die spezifische Voraussetzung für die Entwicklung unserer menschlichen Sprache (anthropologisch nicht mit der Erfindung der Schrift zu vergleichen!)

Vertrauen ist im Gegensatz zu Liebe nicht voraussetzungslos.
Vertrauen hat immer einen Personen- **und** einen Kontext-Bezug.

Damit ist Vertrauen in eine Person immer spezifisch, nie allgemein.
Kontrolle ist die verdeckte Seite, der begriffliche „Gegenpart („unmarked space“, Spencer-Brown) zu Vertrauen; das eine ist durch das andere bedingt (*Vertrauen braucht Gespräch – Gespräch braucht Vertrauen..*)!

Führungskräfte **prägen** das Entstehen oder die Abwesenheit eines Vertrauens-Klimas(„*cultural island*“, *Edgar Schein*)

Mitarbeiter wählen eine Organisation und verlassen einen Vorgesetzten

Als Leadershipkonzept liefert Vertrauen die Grundlage für die organisatorischen Ordnungskonzepte *Resilienz* und **TEAL** : für *dezentrale, operative, sinngesteuerte Selbstorganisation und Selbstführung.*

Rückschau

Hand in Hand mit den oben referierten „großen, populären Ordnungskonzepten“ wurde insbesondere seit Beginn der „goldenen 90er Jahre Vertrauen in Erfolg und Entwicklungsfähigkeit zunehmend an „**Führungsmaschinen**“ abgetreten:

Visions, Missions, Ziele, Strategien, Balanced Score Card, Budget- und Controlling-Prozesse, Zielgesteuerte Prämien-Systeme.

Diese sollen „quasi von sich aus“ die Organisationen „auf Kurs“ halten.

So ist z.B. ein zielgesteuertes Prämiensystem eine Vernachlässigung von Führung, sozusagen eine „strukturelle Schlamperei“

Entwicklung

Vertrauen verstanden als eine funktionalen Balance zwischen

- leistungsfähigen ziffernorientierten **kalten** Führungsmaschinen“ auf der einen und
- einer tragfähigen face to face geführten vertikalen und horizontalen, nicht hierarchisch geführten reflexiven, **heißen** Kommunikation

auf der anderen Seite.

Vertrauen ermöglicht Koppelung und Synchronisation zwischen Organisationsmitgliedern durch “gemeinsamen Sinn“.

Gemeinsamer Sinn gelingt nur in „gemeinsamen Wirklichkeiten (Gespräch und Tun)“.

Beiträge der Führungskräfte

Mach dich sichtbar von der Zustimmung und Leistung deiner Mitarbeiter abhängig; sei verwundbar: „**reveal your weakness**“;..(Goffee, Jones, HBR, 2001). („Soziale Masken“ ablegen..)

Sei achtsam gegenüber allem relevanten Geschehen im Führungssystem: „**be a sensor**“ (s.o.)

Sprich die offenen und latenten Konflikte die in Deinem Führungssystem Leistungsfähigkeit beeinträchtigen unverstellt an: „**tough empathy**“ (s.o.)

Lass in Deinen Handlungen einen unverstellten Bezug zu Dir selbst erkennen: „**share your difference**“ (s.o.)

Why should the leader, rather than the system itself, decide if a thing to do is wise or not (de Block, 2014):

Operative Bescheidenheit („humbleness“)

Statt einer Zusammenfassung.. Was zeichnet „zukunftsfähige Führungskräfte“ „persönlich“ aus?

Zuallererst:

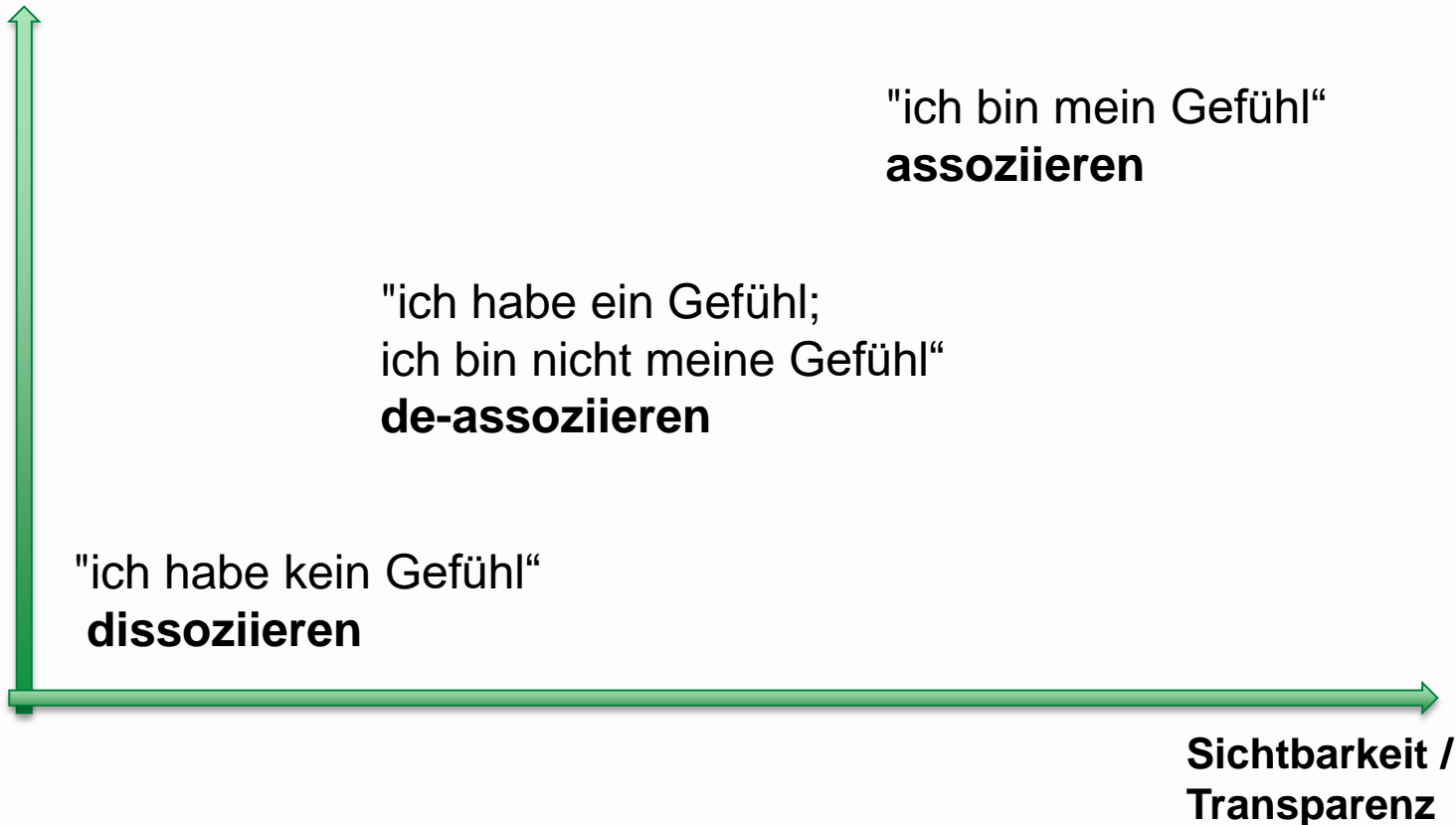
Sie verstehen „das Geschäft“, das sie führen;

Sie wissen, dass dieses Geschäft aus Handlungen besteht, nicht aus Menschen!

Sie wollen führen und haben dabei eine unverstellte Beziehung zu sich selbst, ihren eigenen Stärken und Schwächen.....und keine Scheu beides herzuzeigen und zu nutzen (*The Self as an Instrument, Mee-Yan Cheung-Judge; die Muster der eigenen Persönlichkeit, des eigenen Verhaltens kennen und nutzen..*)

Sie verfügen über einen operativen de-assoziierenden Zugang zu ihren eigenen **Gefühlen....**

Impulsivität



Sie können professionelle Gespräch intentional leer beginnen

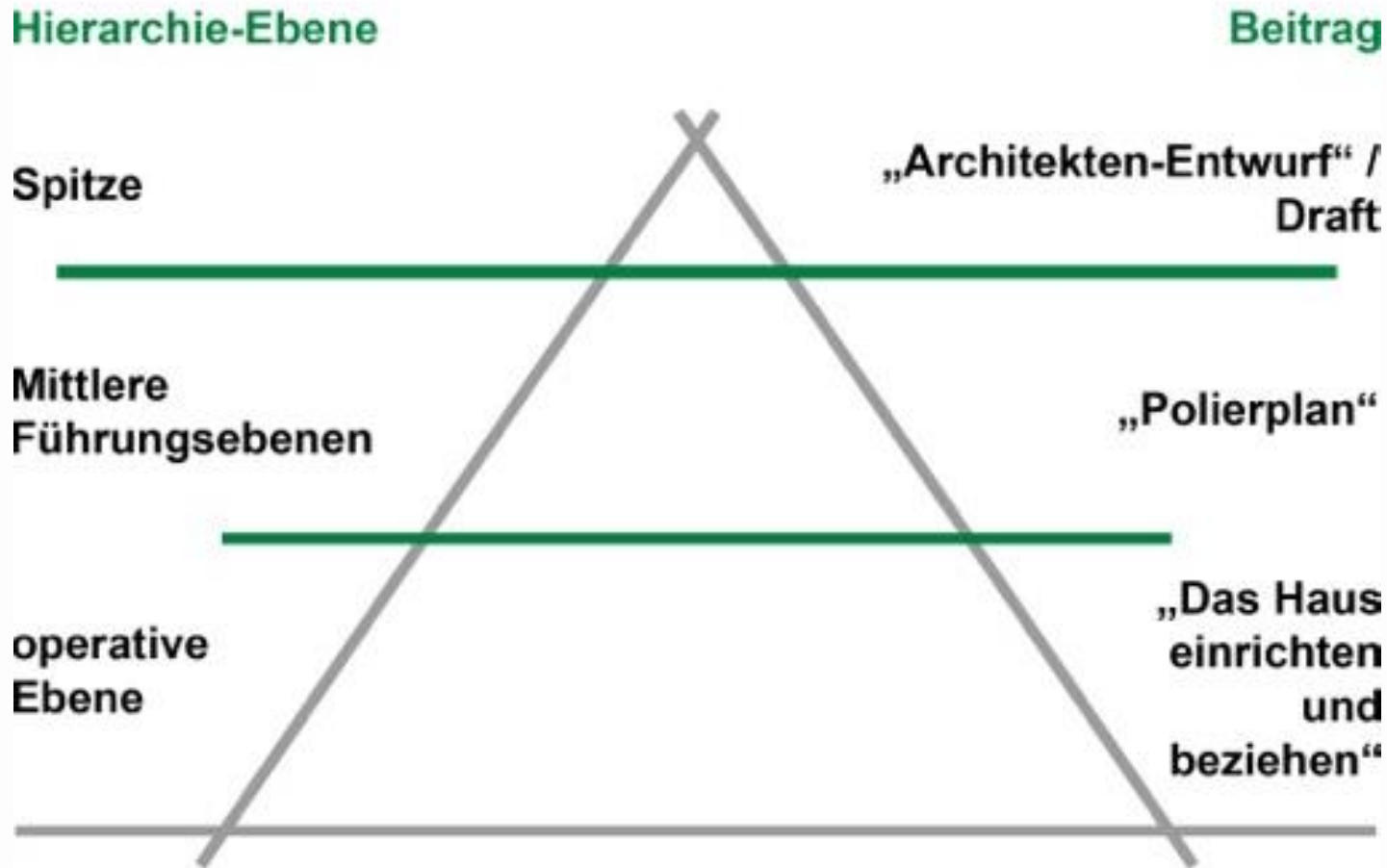
Intentionale Leere (Janes, 2014)

Beginn eines professionellen Gesprächs in einem ausschließlich

- zuhörenden
- beobachtenden
- fragenden,
- beschreibenden,
- in keinem Fall bewertenden

Kommunikationsmodus

Sie verfügen über ein robustes Konzept zum Einrichten und Steuern beteiligungsorientierter Entwicklungsvorhaben



Sie erfreuen sich der um sie herum wachsenden Mitarbeiter und erleben es als befriedigende Aufgabe „dem System zu dienen“ und nicht nur sich selbst!

„servire et disparaître“

Friedrich II. von Preußen, „der Große“ (1712 bis 1786)