

## Ihr wollt besseres Leadership? Interessiert euch für Follower

Die Zeiten der allmächtigen und allwissenden Leader scheinen zu Ende zu gehen. Was wir zurzeit bei den grossen Firmen sehen, ist die wachsende Erkenntnis, dass eine einzelne Person an der Spitze gar keine Chance hat, den heutigen Anforderungen an Komplexität und Agilität auch nur halbwegs zu entsprechen. Klassische Hierarchien haben sich zwar grundsätzlich bewährt und sind in ihrer Funktionsweise seit Jahrzehnten verbessert worden, aber sie sind zu langsam in einem Wettbewerb, bei dem Grösse nicht mehr der Erfolgsfaktor Nummer 1 ist, sondern Geschwindigkeit.

Das Ziel, schnell reagieren und entscheiden zu können, ist für eine einzelne Person an der Spitze nur dann erreichbar, wenn sie über das komplette Wissen verfügt und die Komplexität des Geschäfts im Griff behält (*sonst hätte es dreimal „kann“ in kurzer Folge*). Das kann vor allem bei grösseren Unternehmen kaum noch gelingen. Wenn aber die Steuerung von oben nicht mehr umfassend funktioniert, braucht es ein bestens funktionierendes Netzwerk unter den Mitarbeitern, um jederzeit sehr rasch auf das in der ganzen Organisation verteilte Wissen zugreifen zu können. Und es braucht ein wirksames Konzept für die Kooperation aller Mitarbeiter über die herkömmlichen Bereichsgrenzen hinweg.

Es ist deswegen Zeit, den Fokus von einsam entscheidenden Leitwölfen an der Spitze wegzunehmen und denjenigen mehr Aufmerksamkeit zu schenken, die auf den Arbeitsebenen darunter immer mehr Verantwortung übernehmen sollen. Der Satz «a leader without followers is not a leader» ist nicht einfach nur ein lustiger Spruch, er zeigt an, womit wir uns mehr beschäftigen müssen.

In der Forschung hat sich bereits seit einiger Zeit ein interessanter Zweig entwickelt, der sich mit «Followership» beschäftigt. Es geht darum herauszufinden, was die Kooperation von Menschen verbessern und sie befähigen kann, sich selber zu organisieren und Entscheidungen zu treffen, die früher von den oberen Führungsebenen für sich beansprucht wurden.

Dieser Perspektivenwechsel wird nicht einfach werden, wenn wir ihn aus dem klassischen Blickwinkel (Führung = oben, Mitarbeiter = unten) betrachten. Kompetenzen und Verantwortung müssen nicht von oben nach unten verlagert, sondern ganz neu definiert werden.

Wenn wir daran denken, dass Uber als das grösste Taxiunternehmen der Welt kein einziges Taxi besitzt und Airbnb als grösste Hotelkette keine einzige Immobilie, dann verstehen wir, dass sich unsere Sicht darauf, wie Unternehmen funktionieren, verändern oder zumindest erweitern muss. Netzwerken gehört die Zukunft, und Kooperation ist die neue Leadership. Wer führen will, muss verstanden haben, wie Kooperation funktioniert.

Das macht aber noch ein weiteres Umdenken notwendig. Die beste Fachperson eines Teams zu sein, darf nicht mehr das wichtigste Kriterium bei der Besetzung von Teamleiterstellen sein. Gefragt sind Peoplemanager, die mehr können, als Ziele zu setzen und die Ausführung zu kontrollieren. Sie müssen verstehen, was Menschen befähigt und motiviert, mit anderen eigenverantwortlich zusammenzuarbeiten. Und dazu müssen sie ein Klima von Vertrauen, Respekt und Wertschätzung fördern.

*Matthias Möllene*y ist Inhaber der HR-Strategieberatung Peoplexpert GmbH in Uster. Zudem leitet er das Center für HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich.