

Nomadische Führung: Immer in Bewegung

Die Zukunft ist für das Management je länger, je weniger planbar. Dadurch verlieren starre Zielsetzungen an Bedeutung. Gefragt ist eine Führung, die dem steten Wandel gerecht wird. In diesem Beitrag erfahren Sie mehr zum Führungskonzept der nomadischen Führung.

Von: Herbert Husi Drucken Teilen Kommentieren

Online 14.10.2015:

http://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsinstrumente/article/nomadische-fuehrung-immer-in-bewegung/?s=newsletter_eMag_KW42

Nomadische Führung ermöglicht mehr Agilität

Die Führung steht vor – oder besser sagt, mitten in einem Paradigmenwechsel. Die einst trägen, aber schnell wachsenden Massenmärkte mit wenig Wettbewerb aus Taylor-Zeiten sind längst durch globale und hoch kompetitive Märkte mit individuell gestaltbaren Massenprodukten abgelöst worden. Mithilfe der heutigen Informationstechnologie ist die Welt zu einem Marktplatz auf dem Bildschirm von mobilen Endgeräten geworden – die Mitbewerber sind nur einen Mausklick entfernt. Seit einigen Jahren findet eine regelrechte Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager statt.

Die Auswirkungen dieses Vernetzungs-Tsunamis sind zwischenzeitlich in den Organisationen angekommen und lassen viele Managerinnen und Manager zusehends alt aussehen. Die massive Erhöhung der Vernetzungsdichte hat einen explosionsartigen Anstieg der Komplexität und damit der Unvorhersagbarkeit und Ungewissheit im Management verursacht. Für Entscheidungsträger bedeutet diese Entwicklung, dass sie die Wirkungen ihrer Entscheidungen immer weniger abschätzen können, da diese keiner linearen «Wenn-dann»-Logik mehr folgen. Mitarbeitende spüren dies, wenn die Führung ihre Meinung immer häufiger ändert und nicht mehr so richtig weiss, wohin die Reise gehen soll. Prof. Dr. Peter Kruse, der kürzlich verstorbene deutsche Unternehmensberater und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen, fragte aufgrund seiner aktuellen Forschungsergebnisse plakativ: «Wenn die Führung nicht mehr sagen kann, wohin die Reise geht, was sind wir dann noch bereit, für Führung zu bezahlen?»

Spinnen wir diesen Faden weiter, bedeutet dies, dass es die Führung und das Personalmanagement mit einem neuen Phänomen zu tun bekommen: der Führung unter Ungewissheit. Wobei: Ganz neu ist dieses Phänomen ja nicht. Neu ist aber, dass der stete Wandel und die damit einhergehende Instabilität mehr und mehr zum Normalzustand werden.

Zielsetzungen verlieren an Wert

Zielsetzungen werden im Kontext dieser Ungewissheit stark an Bedeutung verlieren. Denn welches Ziel sollen Führungskräfte unter Unsicherheit wählen und wie sollen sie ihre Wahl begründen, wenn sich die Welt täglich verändert?

Zielsetzungen stehen für einen klar definierten Zustand in der Zukunft, und die Chance, dass genau dieser eintrifft, wird je länger, je kleiner. Die Vereinbarung von Jahreszielen ist damit zu starr in ihrer Ausrichtung und zu aufwendig und träge in ihrer Handhabung. Zudem sind Zielsetzungen selten sinnstiftend, sondern fokussieren auf einen bestimmten Zustand in der Zukunft, welcher der Komplexität des Systems nicht gerecht wird. Kann die Führung den Mitarbeitenden keine Ziele mehr vorgeben und nicht mehr sagen, wohin die Reise geht, kann sie ihre sicherheitsgebende Funktion nicht mehr erfüllen und ihre Rolle wird möglicherweise infrage gestellt.

Richtungen lösen Ziele ab

In Zeiten der Ungewissheit braucht es anstelle von starren Zielen eine gemeinsame Richtung. Diese zeigt nicht auf einen genau definierten Punkt in der Zukunft, sondern im Labyrinth des Wandels in jedem Mo-

ment die richtige Richtung. Und das im Sinne einer gemeinsamen Richtung, in die sich die ganze Organisation kontinuierlich bewegt. Basis dieser Richtung ist ein gemeinsames Bild der Zukunft. Wir nennen dieses Bild «Horizont». Der Horizont ist eine Vernetzung aller zukunftsrelevanten Aspekte, die der Komplexität einer globalisierten und sich schnell wandelnden Welt Rechnung trägt. Dabei ist der Horizont aber weder eine Vision noch eine Strategie oder ein Ziel. Vielmehr ist er eine Symbiose von allem und beinhaltet all das, was den Menschen der Organisation für die Zukunft der Organisation wichtig ist und sie in diese Richtung zieht.

Gemeinsamen Horizont definieren

Will eine Unternehmung oder eine Abteilung mit diesem Führungsinstrument arbeiten, müssen in einem ersten Schritt alle teilnehmenden Personen ihren ganz persönlichen Horizont erstellen und drei wesentliche Fragen beantworten:

- Mein Erfolg: Was gehört dazu?
- Meine Wünsche: Wie soll es werden?
- Meine Taten: Was bin ich bereit zu tun?

Die Beantwortung dieser Fragen eröffnet den involvierten Personen unterschiedlichste Perspektiven auf die Zukunft. In der Praxis erfolgt dieser Prozess auf sinnliche Weise durch den Einsatz einfachster Mittel: einem ruhigen Plätzchen, genügend Zeit, einem Bogen Papier und Post-its. Die individuell gesammelten Informationen werden gemeinsam diskutiert, gruppiert und konsolidiert. Je nach Anzahl der involvierten Personen werden die Inhalte über einen mehrstufigen Verhandlungsprozess bis hin zum finalen Horizont zusammengeführt. Basierend auf dieser «Post-it-Sammlung», dem Horizont, wird nun nach Mustern gesucht und beschrieben, was sich als gemeinsamer roter Faden durch die vielen Informationen erkennen lässt. Diese Erkenntnisse beschreiben die Essenz der Organisation, geben Richtung und stiften Identität und Sinn. Dadurch bilden sie die Basis für individuelles Handeln auf allen Stufen. Anstelle der Zielvereinbarung tritt dadurch das «Richtungsgespräch», wobei der gemeinsam durchlebte Prozess genauso wichtig und wertvoll ist wie das erzielte Resultat.

Keine [Führungskraft](#) kann den Wandel direkt managen – sie ist jedoch erfolgreich, wenn sie mit dem Wandel führt. Dabei segelt sie mit dem statt gegen den Wind des Wandels, verabschiedet sich von der Kontrollillusion und lässt sich auf einen Prozess ein. Geleitet wird sie von der Kontinuität der Richtung. Dabei ist zwar jeder Schritt instabil, aber durch das Gehen selbst entstehen Balance, Flexibilität und Stabilität. Zudem entsteht eine neue Sicherheit – nämlich die Sicherheit, unterwegs immer wieder auf neue Chancen zu treffen.

Führung unter Unsicherheit folgt einem neuen Paradigma und stellt nicht nur aktuelle Führungsinstrumente wie MbO auf eine harte Probe, sondern verlangt auch ein Überdenken der Führungshaltung und der Führungsrolle. Für Führungspersonen aus dem Management und dem Personalmanagement gilt es deshalb zu definieren, was sie im Kontext des rasanten Wandels zu leisten haben, damit sie ihr Geld wert sind.

Weshalb der Horizont wirkt

Der Horizont wird den Anforderungen einer komplexen Welt eher gerecht als Zielsetzungen, da er folgende drei Dimensionen berücksichtigt:

1. Vernetzung. Um adäquat mit Komplexität umzugehen, braucht es die kollektive Intelligenz des Unternehmens. Der Horizont wird nicht allein durch das Topmanagement definiert, sondern gemeinsam mit möglichst vielen Mitarbeitenden und Netzwerkpartnern erarbeitet. Moderne Grossgruppenmethoden ermöglichen Prozesse mit mehreren Hundert Personen. Das Erkennen organisatorischer Muster wird so auf ein ganz neues Niveau gehoben.
2. Machtverschiebung. Wie die Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager erfolgt ist, wird mit einer echten Partizipation eine Machtverschiebung von der Führung zum Netzwerk eintreten. Durch den Einbezug der Mitarbeitenden reflektiert der Horizont die Sichtweise der «neuen Mächtigen» bereits in

der Gestaltung der Zukunft und nicht erst bei der Lösung operativer Probleme. Verständnis und Engagement werden so massiv gestärkt.

3. Sinn und Identitätsstiftung. Vernetzt sich das Unternehmen über die Systemgrenzen hinaus, werden sich die Menschen weniger fragen, welchem Unternehmen oder welchem Chef sie sich anschliessen können. Sie werden sich fragen, in welchem Netzwerk sie auf ihrem persönlichen Lernweg am meisten Resonanz bekommen und damit profitieren können. Jeder Unternehmenshorizont basiert auf der Vielfalt individueller, persönlicher Horizonte. Indem die Inhalte der individuellen Horizonte zu einem grösseren Ganzen verschmelzen, ist der Unternehmenshorizont per se sinn- und identifikationsstiftend.

Von den Nomaden lernen

Die «Horizont-Arbeit» ist eines von sieben Werkzeugen nomadischer Führung. Dieses Führungskonzept basiert auf der Lebensweise der Nomaden, die über viele Tausend Jahre überlebt haben, indem sie sich unaufhörlich dem Wandel angepasst haben. Wir sind die neuen Nomaden. Auch wenn heute Umgebung, Umstände und Umwelt anders sind als früher – eines ist gleich: Wir sind ständig unterwegs, und wenn wir flexibel zu Umwelt und Umständen passen, dann sind wir erfolgreich.