



Führung ist eine Frage der Haltung. Leider definiert sich Führung immer noch in Begriffen von Macht und Unterordnung. Das Verhältnis von Führendem und Geführten ist meistens asymmetrisch: Der Chef hat mehr Erfahrung, mehr Information und mehr Macht als seine Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sind daher von ihrem Chef abhängiger als umgekehrt der Chef von ihnen. Historisch betrachtet stammt diese Haltung aus dem Taylorismus, wo der Manager tatsächlich derjenige war, der die Arbeitsabläufe am besten verstand und sie für seine meist ungelerten Mitarbeiter in einfache Arbeitsschritte strukturieren konnte. Diese Zeiten sind allerdings lange vorbei. Die Art der Tätigkeit und entsprechend das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter haben sich seither radikal verändert. Geblieben ist in vielen Fällen nur das bekannte Abhängigkeitsverhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter. Peter F. Drucker prägte für diese veränderte Arbeitswelt bereits 1959 (seiner Zeit weit voraus) den Begriff der Wissensarbeit. Er erkannte früh die fundamentalen Unterschiede und forderte Führung als eine Zusammenarbeit von Erwachsenen auf Augenhöhe zu verstehen. Genau darum heißt die fünfte These des Manifests für menschliche Führung „Anführer hervorbringen mehr als Anhänger anführen.“

“Their relationship, in other words, is far more like that between the conductor of an orchestra and the instrumentalist than it is like the traditional superior-subordinate relationship. The superior in an organization employing knowledge workers cannot, as a rule, do the work of the supposed subordinate any more than the conductor of an orchestra can play the tuba.”

Peter F. Drucker, Management's New Paradigm, 1998

führung als begegnung von erwachsenen auf augenhöhe

marcus raitner

Das Verhältnis von Führungskraft und Wissensarbeiter ähnelt eher dem zwischen Dirigent und Musiker in einem Orchester. Hinsichtlich der Fähigkeiten offensichtlich, aber auch hinsichtlich der Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse: Die Machtposition von Wissensarbeitern gegenüber ihrer Führungskraft ist eine völlig andere als die des prinzipiell leicht austauschbaren Arbeiters zu seinem Chef in tayloristischen Strukturen. Ein Wissensarbeiter kann seinen Vorgesetzten ebenso leicht und effektiv sabotieren wie ein Musiker einen autokratischen Dirigenten.

“Knowledge workers cannot be managed as subordinates; they are associates. They are seniors or juniors but not superiors and subordinates.”

Peter F. Drucker, Management's New Paradigm, 1998

PRODUCTIVITY



In der Praxis ist diese Erkenntnis auch fünfzig Jahre, nachdem Peter F. Drucker den Begriff der Wissensarbeit erfand, noch lange nicht angekommen. Wir haben also weniger ein Erkenntnis- als ein Umsetzungsproblem. Zwar hat sich das Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter in den letzten Jahrzehnten deutlich zum Positiven verändert. Viele Führungskräfte haben mittlerweile eine eher elterliche Haltung zu ihren Mitarbeitern eingenommen. Die Richtung stimmt also, aber das Abhängigkeitsverhältnis blieb bisher meist unberührt. Die Mitarbeiter bleiben wie Kinder abhängig von ihren Eltern. Und während Kinder in verschiedenen Phasen mehr oder weniger vehement ihre Selbstständigkeit und Gleichwertigkeit einfordern und erkämpfen, bleiben Mitarbeiter für immer wohlbehütete Kinder

Abhängige Mitarbeiter anzuführen ist das eine und sicherlich auch heute noch eine wichtige Fähigkeit. Das andere und viel entscheidender ist aber die Haltung dabei – und die muss es sein, die Mitarbeiter aus der Abhängigkeit herauszuführen und sie zu Anführern – wenigstens ihres eigenen Lebens und ihrer ganzen Fähigkeiten – zu machen.

Leaders don't create followers, they create more leaders.

Tom Peters

Führung ist heute nur noch legitim, wenn sie die Selbstführung der ihr anvertrauten Mitarbeiter zum Ziel hat. Damit hat Götz W. Werner auf den Punkt gebracht, wie ein angemessenes Verhältnis zwischen Führendem und Geführten aussieht. Es geht nicht um höhergestellt oder untergeordnet, es geht darum auf Augenhöhe als Erwachsene zusammenzuarbeiten. Führung ist eine gleichwertige Funktion, die andere erfolgreich macht. Darum heißt das fünfte These des Manifests für menschliche Führung in Anspielung auf das Zitat von Tom Peters: „Anführer hervorbringen mehr als Anhänger anführen.“



marcus raitner ist der festen Überzeugung, dass Elefanten tanzen können. Er begleitet als Agile Coach und Agile Transformation Agent seit 2015 die BMW Group IT auf ihrer Reise zu einer agilen Organisation. Nach seiner Promotion in Information an der Universität Passau, arbeitete Marcus Raitner zunächst als IT-Projektleiter bei msg systems. Im Jahr 2010 startete er nochmal komplett neu und wechselte als Senior Partner und später Geschäftsführer zur esc Solutions, einem kleinen Start-up mit Schwerpunkt Projektmanagement und Projektcoaching. Marcus Raitner ist Gründungsmitglied der PM-CampBewegung, Initiator von openPM, einer Plattform, die sich die freie Verteilung von Projektmanagement-Wissen zum Ziel gesetzt hat, und erster Vorsitzender des zugehörigen gemeinnützigen Trägervereins openPM e.V.