

## Management-Skills in der digitalen Ökonomie

Einblicke in das IT-Unternehmer-Wunderland

# Horizontale Führung

## Der Schlüssel zu exzellenter Leistung

Gianni Biasiutti, KWO, Rudolf Bacher, Plus Management AG,  
Monika Koller, Büro P.B.E. Luzern, Hans Ruijs, IMO Switzerland



Organisationen bieten sich derzeit neue Chancen, um exzellente Leistungen zu erzielen: Das Persönlichkeitsprofil der jüngeren Generationen, die Entlastung der interpersonellen Kommunikation von Hierarchievorstellungen, die generationenübergreifende Zusammenarbeit sowie die rasche Technologieentwicklung. Angesichts dieser Chancen haben sich die Visionen guter Führung stark gewandelt.

Horizontale Führung ist eine neue, an Bedeutung gewinnende Dimension der Führung, die als Erweiterung zur vertikalen zu verstehen ist. Was die Horizontale Führung ausmacht, ist kein neuer Führungsstil, sondern eine bestimmte Haltung. Sie ist besonders in Organisationen relevant, wo Kreativität und Wandel die Erfolgsfaktoren für Leistung und Zukunftsorientierung sind.

## Zentrale Anliegen der Horizontalen Führung sind das Entfalten der Potentiale der Mitarbeiter und das Aktivieren der kollektiven Intelligenz.

Führung wird hier in zwei Aktivitätsfeldern gesehen: Management und Leadership. Management zielt auf das Formale, Leadership auf die Menschen im Zusammenarbeits-Prozess ab – und blüht im horizontalen Raum auf. Management, beziehungsweise Vertikale Führung ist das tragende Gerüst (fast) jeder Organisation. Das Management allein ist aber im heutigen Umfeld nicht mehr in der Lage, das volle Potenzial einer Organisation zur Entfaltung zu bringen und sie zu exzellenter Leistung zu führen.

Reife Firmen weisen oft weit verzweigte Managementstrukturen auf. In ihrem Top-Down-Agieren müssen viele Ebenen durchdrungen werden, wobei das Verständnis oft verloren geht und die Führung ins Stocken gerät.

Kreativität und Dynamik der Organisation brennen dabei auf niedriger Flamme. Die Organisation funktioniert zwar, weil die dienstälteren Mitarbeiter nichts anderes gewohnt sind, doch der gesellschaftliche Wandel mit seinen „neuen“ Menschen und der Multigenerationalität birgt Chancen, die nach anderen Führungsvisionen rufen <sup>[1]</sup>.

### Gesellschaftlicher Wandel

Generationenunterschiede gab es schon immer, aber mit der Generation Y (1985 – 2000, „Digital Natives“) sind die Unterschiede markanter geworden <sup>[2]</sup>. Aufgewachsen mit der Kommunikationstechnik sind die jungen Menschen unabhängiger, denn sie waren weniger auf Erwachsene angewiesen, um an Wissen heranzukommen.

Die Y'er denken nicht hierarchisch. Aus sozialen Netzwerken kennen sie nur Mitglieder und Freunde. Sie gehen nicht zu Vorgesetzten, sondern sprechen direkt jene Personen an, die eine bestimmte Frage betrifft, beziehungsweise, die die Antwort darauf wissen. Sie sind es gewohnt, schnell und selbstständig zu arbeiten und mit Komplexität umzugehen. Sie brauchen dabei bloß regelmäßiges Feedback, um zu wissen, dass sie auf dem richtigen Weg sind. Sie tauschen sich über die sozialen Netzwerke bis ans Ende der Welt aus: Die Unternehmung stellt dabei keine Grenze dar. Sie sind innovativ, kritisch und wollen mitreden. Werden sie nicht gehört, suchen sie das Weite. Wenn sie aber den Sinn in ihrer Arbeit sehen, dann preschen sie vor und sind bereit, mehr zu leisten. Die Generation Y will beim Arbeiten auch gleichzeitig „leben“ und lässt Arbeit und Freizeit ineinander übergehen. Es ist für sie selbstverständlich,

## Führen und Gestalten als Gemeinschaftsleistung machen eine Organisation lern- und anpassungsfähig, intelligent und agil.



**Dr. Gianni Biasiutti**

Gianni Biasiutti, Elektroingenieur ETH, führt seit 17 Jahren das Wasserkraftunternehmen KWO mit assoziierten Geschäften in der Hydrokomponenten-Fabrikation und Tourismus. Frühere Führungspositionen bekleidete er im Engineering sowie in der Herstellung von Investitionsgütern. Aus besonderem Interesse für effektives persönliches Wirken und für zeitgemäße Führung absolvierte er Ausbildungen im psychosozialen Bereich und erlangte eine Zertifizierung als Coach.

### Kontakt

bia@kwo.ch  
Tel.: +41 79 6939820  
www.grimselstrom.ch

jederzeit elektronisch erreichbar zu sein. Mitglieder der Generation Y wollen aber auch ihre sozialen Kontakte am Arbeitsplatz pflegen <sup>[3]</sup>. Die Y'er erwarten einen echten Mehrwert von einem Unternehmen. Sie lassen sich kaum durch finanzielle und statusorientierte Vorteile ködern. Sie möchten sich identifizieren mit dem, was sie tun. Es muss Sinn stiften und Werte schaffen, sowohl, was die Sache selbst als auch ihre persönliche Entwicklung betrifft <sup>[4]</sup>.

### Führungsverständnis im Wandel der Zeit

Das Verständnis von Führung hat sich stetig gewandelt. In den vergangenen Jahren ging dieser Wandel relativ rasch vonstatten (Abbildung 1).

**A:** Hierarchische Strukturen prägten die Welt seit jeher als Grundbausteine des organisatorischen und gesellschaftlichen Lebens. Das Militär galt als Vorbild gekonnter Führung: Führung als Gestaltung und Überwachung der Prozesse und als Lenkung der involvierten Menschen. Die Organisation ist dabei funktional, der Fokus liegt auf den Prozessen, und die

Leistungserbringung an den Kunden ist strikt geplant.

**B:** Die weitere Entwicklung lenkte den Fokus auf die Kunden und die Verbesserung der Leistung. Sie wies dem Chef verstärkt die Rolle des Vorbilds und Vorreiters zu. Es entstand die „Mir-nach-Vision“, verbildlicht in der horizontalen Hierarchiedarstellung mit dem Chef als Stürmer in den Markt und zur Kundschaft. In dieser Epoche wurde der Wert der Mitarbeiter „entdeckt“, und es entwickelte sich die Kultur von Motivation und Lob als „Schmiermittel“ in der Leistungserbringung. Geschichten über Führungspersönlichkeiten und deren Prinzipien füllen ganze Bibliotheken. Der Typ „Anführer“ passt heute allerdings immer weniger in das Verständnis der gewandelten Gesellschaft.

**C:** Dem heutigen Verständnis nach sind Organisationen lebendige Gemeinschaften selbständiger Menschen, die sich am Sinn der Tätigkeit und den Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung orientieren. In diesem Verständnis stehen die Mitarbeiter am Ort des Geschehens. Der Chef inspiriert mit einer klaren

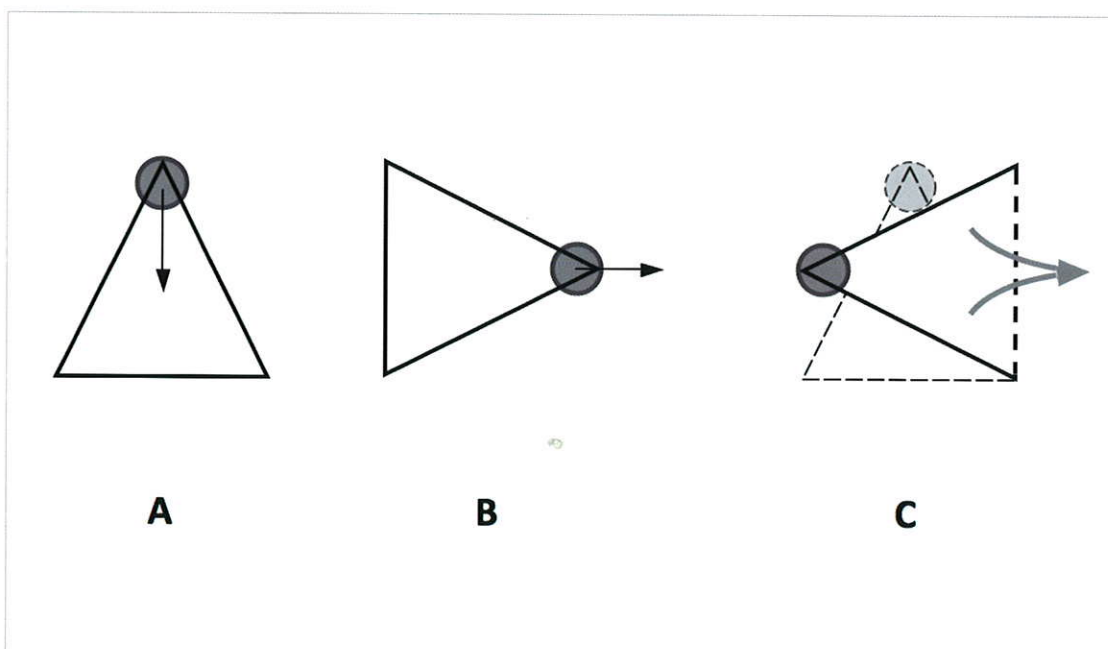


Abbildung 1:  
Entwicklung des Führungsverständnisses

## Vorgesetzte benötigen ein ausgereiftes Rollenverständnis, um sich erfolgreich in beiden Führungsräumen bewegen zu können.



**Rudolf Bacher, EMBA in International Management**

Rudolf Bacher ist Gründungspartner und Geschäftsführer von Plus Management AG, Bern. Die Firma, gegründet 1991, ist spezialisiert auf Führungsentwicklung und Managementtraining und ist international tätig. Rudolf Bacher begleitet Unternehmen aus Industrie-, Dienstleistungs- und Bankensektor in anspruchsvollen Führungsaufgaben. Kernelement ist das Weiterentwickeln von Führungsgrundsätzen in einem sich wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld.

### Kontakt

rudolf.bacher@plusmanagement.ch  
Tel.: +41 31 3724262  
www.plusmanagement.ch

Vision, setzt die Leitplanken, fördert und gibt Feedback. Zentrale Anliegen sind das Entfalten der Potentiale der Mitarbeiter und das Aktivieren der kollektiven Intelligenz zugunsten von Schnelligkeit und Entwicklung. Das Mittel dazu ist der Austausch auf Augenhöhe: die Horizontale Führung.

Das Vertikale, das Management, bildet den institutionellen Rahmen, richtet die Systeme ein, trägt das Risiko und hält das gesamte System ordentlich am Laufen. Das Horizontale, die Leadership, betrifft die Menschen beziehungsweise die kreative und eigenverantwortliche Zusammenarbeit in den Prozessen. Beide Führungsräume existieren gleichzeitig und das Vertikale muss klar definiert sein, damit das Horizontale aufleben kann.

### Führung mit vereinten Kräften für exzellente Leistung

Die Herausforderungen der globalisierten und vernetzten Welt mit rascher Technologieentwicklung sind der Umgang mit Komplexität, Änderungsgeschwindigkeit, geografischer Ausdehnung und Wettbewerb. Klassische Vertikale Führung stößt hier unweigerlich an Grenzen. Versteht man Entwicklung und Wandel als reine Managementaufgabe, die mutige Führungsentscheide bedingt und von den Mitarbeitern korrekte Ausführung verlangt,

entsteht eine höchstens normal-leistende Organisation.

Wenn man jedoch den Horizontalen Führungsraum öffnet, können sich die involvierten Menschen mit dieser Herausforderung identifizieren und machen die Organisation zum Sprinter. Es entsteht Dynamik durch Eigeninitiative und freien Gedankenaustausch am Ort des Geschehens.

Vision der Horizontalen Führung ist das Gestalten mit vereinten Kräften als gemeinsame Leistung all jener, die an einer Aktivität beteiligt sind: Der Fachleute mit ihrem Wissen und der direkten Beobachtung, der Jungen mit ihrer Gedankenfreiheit, der Älteren mit ihrer Erfahrung sowie der Chefs mit ihrem Überblick. Führen und Gestalten als Gemeinschaftsleistung macht eine Organisation lern- und anpassungsfähig, intelligent und agil. Verbesserungen werden gefunden, Muster durchbrochen, neue Wege geöffnet, neue Techniken eingeführt, Schritte ins Unbekannte getan. Die individuelle unternehmerische Haltung wird gestärkt.

Getrieben wird die Horizontale Führung durch einen die Arbeit begleitenden freien Gedankenaustausch, zu dem jeder mit seinen individuellen Neigungen und Fähigkeiten beiträgt. Konkret angestoßen wird er von Ideen, Fragen und Widersprüchen der Beteiligten untereinander und gegenüber den Chefs, sowie von den grundlegenden Entwicklungsfragen der Organisation [5].

Eigentliche Chef-Aufgaben im horizontalen Raum sind die Darstellung der Vision und deren Sinn, das Schaffen der Rahmenbedingungen, das Vereinbaren der Zuständigkeiten sowie das Formulieren der grundsätzlichen Aufträge und Projekte.

Weitere wesentliche Elemente sind die aktive Pflege des horizontalen Raumes mit regelmäßigen Dialogen, das Abgeben von Feedback und das Festhalten der nötigen Entscheidungen für die nächsten Schritte. Dabei soll die Entscheidungsfindung möglichst sozialkratisch erfolgen – also auch für Beteiligte mit

### Kurz und bündig

Horizontale Führung ist als Erweiterung der Vertikalen Führung zu verstehen. Sie beinhaltet eine bestimmte Haltung. Mit dieser inspiriert der Chef mit einer Vision, setzt die Leitplanken und gibt Feedback. Zentrale Anliegen sind das Entfalten der Potentiale der Mitarbeiter und das Aktivieren der kollektiven Intelligenz. Das Mittel dazu ist der Austausch zwischen allen Mitarbeitern auf Augenhöhe. Die Vertikale Führung bildet den institutionellen Rahmen, die Horizontale orientiert sich an den Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung.

anderer Präferenz tragbar. Eine weitere wichtige Aufgabe ist das Eingreifen gegenüber einzelnen Mitarbeitern, wenn ihr Verhalten Störungen verursacht.

Beim regelmäßigen Gedankenaustausch im horizontalen Raum steht der Chef auf Augenhöhe mit den Beteiligten. Was er hier sagt, ist nicht Anweisung, sondern Äußerung von Ideen oder Beobachtungen mit dem Ziel der gemeinsamen Vertiefung. Dabei gibt der Chef Vertrauen in den horizontalen Prozess, denn dieses Vertrauen ist unverzichtbar, um mit wachsender Komplexität effizient umzugehen <sup>[6]</sup>.

Führung als Gemeinschaftsleistung mag der klassischen Führung intuition widersprechen. Im heutigen gesellschaftlichen Umfeld ist sie aber ein Schlüssel zu exzellenter Leistung – so sehr, dass ihr Mehrwert bereits im militärischen Kontext erkannt wurde <sup>[7]</sup>. Echte Leistung wird nur um ihrer selbst Willen erbracht, wenn die Menschen sich mit ihrer Arbeit identifizieren können.

### Praktiken in der Horizontalen Führung

Das Management verwendet anerkannte Konzepte und Werkzeuge. Diese existieren nicht für die Horizontale Leadership, die sich zwischen Menschen in einem unstrukturierten Raum abspielt. Hierzu gibt es keine Best Practice, wohl aber bestimmte Denk- und Verhaltensweisen:

- ▶ Sich ausdrücken in Wahrnehmungen statt in Urteilen, mit persönlichen Beschreibungen und Ich-Botschaften.
- ▶ Fragen stellen zur Förderung des gemeinsamen Verständnisses. Sich bewusst sein, dass die Realität im Auge des Betrachters entsteht, und dass sich eine anerkannte Interpretation nur im offenen Austausch entwickeln kann.
- ▶ Die wichtigen Entwicklungsfragen unter den Beteiligten herausarbeiten und zur Diskussion stellen.
- ▶ Vertrauen und Zuversicht geben, dass die kreativen Prozesse Lösungen hervorbringen.
- ▶ Kritik und Widerspruch kultivieren, als kreative Kraft sowie als Manifestation gelebter Horizontaler Führung.
- ▶ Empathischer Umgang mit Fehlern.

Vorgesetzte benötigen ein ausgereiftes Rollenverständnis, um sich erfolgreich in den beiden Führungsräumen bewegen zu können. Dabei gilt es, folgende Herausforderungen im Auge zu behalten:

Menschen in Hierarchien haben die Tendenz, Äußerungen von Vorgesetzten als Kommandos oder Urteile zu verstehen. Die Reaktionen darauf sind Zustimmung, Verteidigung oder Entschuldigung. Dies gilt es, durch eine generelle Anpassung der Haltung in der Führung zu lindern, wobei das Prinzip der ‚Gewaltfreien Kommunikation‘ <sup>[8]</sup> eine bedeutende Leitlinie ist. Offenheit und Empathie spielen dabei eine zentrale Rolle. Doch gerade darin behindern sich Führungskräfte selbst, wenn sie versuchen, in ihrem Status ein vermeintlich starkes Image zu wahren.

## Das Denken wandelt sich von einer Funktions- und Inhaltsorientierung, zu einer sinn gesteuerten Orientierung auf das Kreative.

Darüber hinaus müssen klassische Führungsinstrumente „übersetzt“ werden von vertikal in horizontal:

- ▶ Führen mit Zielvereinbarung → Führen durch Vereinbarung von Verantwortungen und Aktionsrahmen
- ▶ Arbeiten mit klassischen Projektstrukturen → Dynamische Projektführung <sup>[9]</sup>
- ▶ Vom Chef geführtes Qualifikationsgespräch → Selbstbeurteilung des Mitarbeiters im Gespräch mit dem Chef und von diesem gespiegelt
- ▶ Lob und Anerkennung (vertikale Urteile/Manipulationen) → wertschätzende Beobachtungen in Form von Ich-Botschaften, Feedback
- ▶ Macht → Begegnung und Dialog
- ▶ Management-Jargon → Sprache der Menschen

## Die Erfahrung zeigt, dass das Öffnen des Horizontalen Führungsraumes einen langjährigen Entwicklungsprozess erfordert.

### Paradoxon: Resistenz der Mitarbeiter gegen das Verlassen der Hierarchie

Die Erfahrung zeigt, dass das Öffnen des Horizontalen Führungsraumes einen langjährigen Entwicklungsprozess erfordert. Dabei ist das wissensmäßige Verankern des Konzepts entlang der Hierarchie nur der erste Schritt. Der zweite und viel anspruchsvollere Schritt ist, die Menschen einzuladen beziehungsweise zu verpflichten, im horizontalen Raum zu agieren. Hierbei stößt man auf das Paradoxon, dass sich viele Mitarbeiter an ihrer hierarchischen Unterordnung festklammern.

Die Mitarbeiter stehen oft in einer ambivalenten Haltung zwischen dem Bedürfnis nach Mitgestaltung, das sie im horizontalen Raum entfalten können, und dem Bedürfnis nach Schutz (und Bequemlichkeit?), das sie in der Hierarchie verharren lässt – wo der Chef es letztlich richten muss. Haltung und Wirkung der Vorgesetzten müssen deshalb den Mitarbeitern konsequent das Gefühl vermitteln, dass Freiheit im Denken und aktives Mitgestalten Selbstverständlichkeiten sind.

Die Unternehmenskultur hat großen Einfluss auf die Haltung der Mitarbeiter. Damit die Veränderungsschritte gelingen, ist ein gleichzeitiges Entwickeln der entsprechenden Kultur und Denkhaltung unabdingbar <sup>[10], [11]</sup>.

### Praxisbeispiele

#### ► 1. Wasserkraftunternehmen KWO:

Das Unternehmen stellt sich den Herausforderungen im offenen Energiemarkt mit einer Vision, die das Erbringen exzellenter Eigenleistungen bei Betrieb, Instandhaltung und Investitionen ins Zentrum stellt. Erreicht wurde dies durch den Aufbau des Konzepts der Horizontalen Führung. Für die Gestaltung und Abwicklung großer Investitionsvorhaben wurde dieses Konzept speziell adaptiert; es entstand das Prinzip der ‚Dynamischen Projektführung‘ <sup>[9]</sup>.

Ziel ist dabei das sukzessive Anvisieren der einfachsten Lösungen, gestützt auf die entlang des Projektfortschritts wachsende Erfahrung sowie die kollektive Intelligenz der Beteiligten. Dadurch wurden deutlich überdurchschnittliche Resultate im Kosten-Nutzen-Verhältnis der Investitionen erreicht.

#### ► 2. Qualitätsprobleme in der Fabrikation:

Die Qualität anspruchsvoller Fabrikationsprozesse unterliegt naturgemäß einem ständigen Risiko. QS-Systeme sorgen für die Erkennung und Beseitigung von Qualitätsproblemen. Eine vorausschauende Vermeidung oder wenigstens Abwendung solcher Probleme in der Fertigung kann dagegen nur am Ort des Geschehens durch proaktives Eingreifen aus mitverantwortlicher Achtsamkeit der Beteiligten heraus erfolgen. Wenn der erfahrene Fabrikationsleiter seinen Status als unverzichtbarer Experte bei Qualitätsproblemen verlässt und den horizontalen Raum eröffnet, kann er die Achtsamkeit seines Teams entfesseln und dadurch die Qualitätskosten markant senken. (Die Nachbehandlung von Qualitätsmängeln gemäß QS-Systemen bringt meist zutage, dass gewisse Fabrikationsmitarbeiter den Fehler kommen sahen, aber auf die systemgerechte Reaktion vertrauten/warteten.)

### Vision

Horizontale Führung betrifft die Menschen im Zusammenarbeitsprozess, mit Blick in die Zukunft, Lernen aus der Gegenwart, geleitet von der Vision und angetrieben vom Sinn, mit dem Chef als Inspirator und Coach. Wenn Mitarbeiter ihre Stellung innerhalb von Hierarchie und Prozessen spannungsfrei akzeptieren und sich an der Horizontalen Führung beteiligen, beschreiten sie einen Weg hin zu einem gesteigerten Bewusstsein: Das Denken wandelt sich von einer Funktions- und Inhaltsorientierung, zu einer sinn gesteuerten Orientierung auf das Kreative. Es ist ein Wandel zu einem Meta-Denken und damit ein Ausdruck hoher Professionalität. Lohn dafür sind hervorragende Resultate, Befriedigung und Gefühle persönlicher Freiheit. ■



Weiterführende Inhalte  
finden Sie unter folgendem  
Link: <http://bit.ly/1gNQfS9>