

# Leadership

## Führung in turbulenten Zeiten – horizontal!

*Das Persönlichkeitsprofil der jüngeren Generation, die Befreiung des gesellschaftlichen Bewusstseins von Hierarchien und die generationenübergreifende Zusammenarbeit sind heute entscheidende Erfolgspositionen von Organisationen. In diesem Licht haben sich die Visionen guter Führung stark gewandelt.*

VON GIANNI BIASIUTTI,  
MONIKA KOLLER, RUDOLF BACHER  
UND HANS RUIJS\*

In turbulenten Zeiten unterliegt die Führung der Gefahr, altbekannte Muster und Methoden noch intensiver anzuwenden. Geschwindigkeit und Komplexität in der vernetzten Welt bringen aber die klassische (vertikale) Führung unweigerlich an Grenzen.

Besondere Chancen zu exzellenter Leistung einer Organisation liegen heute im gesellschaftlichen Wandel mit seinen «neuen» Menschen und der Multigenerationalität. Diese Chancen zu nutzen, ist die Idee der horizontalen Führung; ursprünglich beschrieben von Adriaan Bekman.

Horizontale Führung ist eine neue Dimension der Führung, in Erweiterung der vertikalen. Im Raume der horizontalen Führung findet sich kein neuer Führungsstil, sondern eine bestimmte Haltung – geprägt von einem zeitgemässen Menschenbild

**Horizontale Führung.** Der Zeitgeist hat das Führungsverständnis stets geprägt. Fester Bestandteil waren seit alters hierarchische Strukturen. Lange Zeit galt das Militärische als Vorbild. Mit der Intensivierung des Wettbewerbs wandte sich der Fokus auf die Kunden und die Steigerung der Leistung. Dabei wurde der Chef als Vorreiter gefordert. Der Wert der Mitarbeitenden wurde «entdeckt», und es entwickelte sich die Kul-

tur von Motivation und Lob als Ansporn für gute Leistung.

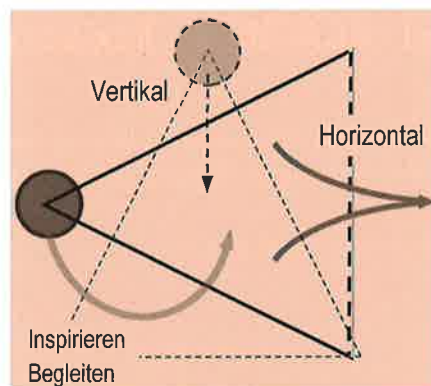
Heute erkennt man das Potenzial einer Organisation am besten, wenn man sie als lebendige Gemeinschaft selbstständiger Menschen versteht – als Menschen, die sich am Sinn ihrer Tätigkeit und den Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung orientieren. In diesem Verständnis befinden sich die Mitarbeitenden am Ort des Geschehens. Der Chef inspiriert mit einer Vision, setzt Leitplanken, gibt Impulse und Feedback. Sein Anliegen ist das Entfalten der Potenziale der Mitarbeiter sowie der kollektiven Intelligenz der Teams zur Förderung von Agilität und Entwicklung. Dies geschieht im Raum der horizontalen Führung (siehe Grafik).

Führung wird hier in zwei Aktivitätsfeldern gesehen: Leadership und Management. Leadership, die horizon-

tale Führung, richtet sich auf die Menschen in den Zusammenarbeits-Prozessen mit Blick auf Wandel und Zukunft. Management, die vertikale Führung, schafft den organisatorischen Rahmen, richtet die Systeme ein, führt das Controlling, trägt das Risiko und hält damit das Laufende korrekt am Laufen.

**Mit vereinten Kräften für exzellente Leistung.** Kerngedanke der horizontalen Führung ist das Gestalten mit vereinten Kräften all jener, die an einer Aktivität beteiligt sind: Der Fachleute mit ihrem Wissen und der direkten Beobachtung, der Älteren mit ihrer Erfahrung, der Jungen mit ihrer Gedankenfreiheit sowie der Chefs mit ihrem Überblick. So wird eine Organisation lern- und innovationsfähig, intelligent und agil, und die Mitarbeiter kommen mit den Herausforderungen des Unternehmens «in Fluss».

Die jungen Menschen der Generation Y (Digital Natives) vermögen der horizontalen Führung besondere Kraft zu verleihen. Sie fühlen sich in dynamisch verändernden Systemen wohl. Sie sind sich gewohnt, schnell und selbstständig zu arbeiten und mit Komplexität umzugehen. Sie brauchen dabei bloss regelmässiges Feedback, um zu wissen, ob sie gut unterwegs sind. Sie wollen mitreden, sich weiterentwickeln sowie den Sinn in ihrer Arbeit sehen, dann ziehen sie vorwärts und sind bereit, mehr zu leisten.



Vertikale vs. horizontale Führung

Aufgewachsen mit der Kommunikationstechnik fühlt sich die Y Gen unabhängiger als frühere Generationen, denn sie waren weniger auf Erwachsene angewiesen, um an Wissen heranzukommen. Die Y Gen denkt nicht hierarchisch; aus sozialen Netzwerken kennen sie nur Mitglieder und Freunde. Sie sprechen direkt jene an, die es betrifft resp. die es wissen.

Für die horizontale Führung ist freier Gedankenaustausch der wichtigste Treiber. Dazu trägt jeder nach seinen Neigungen und Fähigkeiten bei. Angestossen wird der Austausch von Ideen, Fragen und Widersprüchen der Beteiligten untereinander und mit den Chefs sowie von den Entwicklungsfragen der Organisation.

Chef-Aufgaben im horizontalen Raum sind das Inspirieren mit einer Vision, das Setzen der Rahmenbedingungen, das Vereinbaren der Verantwortungen sowie das Formulieren der grundsätzlichen Aufträge und Projekte. Im Weiteren das Abgeben von Feedback und das Festhalten der nötigen Entscheide für die nächsten Schritte. Basisaufgabe ist die Pflege des horizontalen Raumes mit regelmässigen Dialogen und das beharrliche Einladen der Mitarbeitenden, wirklich in diesem Führungsraum zu agieren ist. Schliesslich auch das Eingreifen gegenüber Mitarbeitenden mit störendem Verhalten.

Führung als Gemeinschaftsleistung mag der klassischen Führungsintuition widersprechen. Im heutigen gesellschaftlichen Umfeld ist sie aber ein Schlüssel zu exzellenter Leistung. David Marquet beschreibt sie in seinem Buch «Turn The Ship Around!» sogar im Militärischen.

**Praktische Umsetzung.** Im Gegensatz zum Management gibt es für die horizontale Leadership keine festen Werkzeuge, wohl aber bestimmte Denk- und Verhaltensweisen:

\* **Gianni Biasiutti**, Dr. sc. techn., CEO KWO, Innertkirchen

**Monika Koller**, dipl. Lm. Ing. ETH, Büro PBE, Luzern

**Rudolf Bacher**, EMBA internat. Management, Plus Management AG, Bern

**Hans Ruijs**, Organisationsberater, IMO, Windisch

**Vorgesetzte benötigen ein reifes Rollenverständnis, um sich erfolgreich in beiden Führungsräumen bewegen zu können.**



Bild: Jeannette Dietl – Fotolia.com

- > Sich ausdrücken in Wahrnehmungen statt Urteilen, mit persönlichen Beschreibungen und Ich-Botschaften.
- > Fragen stellen zur Förderung des gemeinsamen Verständnisses. Sich bewusst sein, dass eine anerkannte Interpretation nur im offenen Austausch entstehen kann.
- > Die wichtigen Entwicklungsfragen unter den Beteiligten hervorholen und zur Bearbeitung stellen.
- > Vertrauen, dass die kreativen Prozesse Lösungen hervorbringen.
- > Kritik und Widerspruch als kreative Kraft kultivieren.
- > Empathischer Umgang mit Fehlern.
- > Lob und Anerkennung (vertikale Urteile/Manipulationen) → wertschätzende Beobachtungen in Form von Ich-Botschaften, Feedback
- > Macht → Begegnung und Dialog
- > Klassische Projektführung → Dynamische Projektführung (Wasser Energie Luft; Heft 3, 2013)
- > Management-Jargon → Sprache der Menschen

Vorgesetzte benötigen ein reifes Rollenverständnis, um sich erfolgreich in beiden Führungsräumen bewegen zu können. Dabei müssen sie sich bewusst sein, dass Menschen in Hierarchien dazu neigen, Äusserungen von Vorgesetzten als Kommandos oder Urteile zu hören. Die Reaktionen darauf sind Entgegennahme, Verteidigung oder Entschuldigung. Dies gilt es durch eine generelle Anpassung der Haltung in der Führung zu lindern.

Im Weiteren müssen klassische Führungsinstrumente «übersetzt» werden von vertikal in horizontal:

- > Führen mit Zielvereinbarung → Führen durch Vereinbarung von Verantwortungen (die Zielfindung ist Teil des kreativen Prozesses)
- > Vom Chef geführtes Qualifikationsgespräch → Selbstbeurteilung des Mitarbeiters im Gespräch mit dem Chef und von diesem gespiegelt.

**Praxisbeispiel.** Das Kader einer Automobil-Firma will sich auf breiter Basis mit Herausforderungen auseinandersetzen (Direktimporte aufgrund hohen Frankens, Verlust des Importschutzes, Einzug des Elektroantriebs mit geringer Wartungsintensität, sinkende Autoaffinität der jungen Generation). Man will gemeinsam eine Perspektive für die Zukunft finden und mit vereinten Kräften in diese Richtung arbeiten. Im Blick auf dieses existenzielle Thema wurde ein strukturierter und begleiteter Wandel in Richtung horizontaler Führungsprinzipien lanciert.

**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. Das Denken der Mitarbeiter wandelt sich von einer Funktions- und Inhaltsorientierung zu einer sinn gesteuerten Orientierung auf das Kreative und Innovative. Lohn dafür sind Befriedigung und Gefühle persönlicher Freiheit.