

## SCHWERPUNKT NEUE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNG

## FACILITATIVE LEADERSHIP: BRÜCKENBAUER ZU ARBEIT 4.0

von Renate Franke und Barbara Zuber

Was sich gestern noch bewährt hat, könnte morgen schon nicht mehr greifen: Im Zuge der komplexer und schneller werdenden Arbeitswelt stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter zu guten Ergebnissen zu führen und ihnen gleichzeitig mehr Verantwortung zu geben. Der Facilitating-Ansatz kann Führungskräfte stärken, den Übergang in die Arbeitswelt 4.0 zu erleichtern. Annette Neumann sprach mit Renate Franke und Barbara Zuber.



Barbara Zuber und Renate Franke

**Arbeit 4.0 oder New Work – worauf müssen sich die Unternehmen einstellen?**

Die neue Welle rollt dynamisch auf uns zu, aber viele wissen gar nicht, was es für sie bedeuten wird. Worum geht es bei der Arbeit 4.0? Neben den Aspekten der Digitalisierung werden der Abbau von Hierarchie und zunehmende Selbstorganisation sowie mehr Verantwortung und Partizipation in der Breite auf uns zukommen. Arbeitsformen der Agilität (bisher eher aus der IT bekannt) gehören auch in das Bild Arbeit 4.0 und wollen uns helfen, mit der zunehmenden Beschleunigung umzugehen.

**Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte?**

**Renate Franke:** Den Zwiespalt zwischen Partizipation und notwendiger Steuerung auszuhalten und zu managen, ist eine Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter. Daher ist unsere Überzeugung: Führung hat die Aufgabe, Verbindungen zwischen alter und neuer Arbeitswelt zu schaffen.

**Wie kann der Facilitating-Ansatz dabei unterstützen?**

**Zuber:** Der Facilitating-Ansatz eignet sich sehr gut als Brückenbauer auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Führungskräfte lernen einerseits einen klaren Rahmen zu setzen, innerhalb dessen Mitarbeiter operative Entscheidungen treffen können, und andererseits lernen sie, mit neuen und unvorhergesehenen Situationen gelassener umzugehen. Wir glauben, und hier stimmen wir mit den Vordenkern des agilen Managements überein,

dass Mitarbeiter über Expertenwissen und weitreichende Kompetenzen verfügen, die sie gerne mehr einbringen, wenn der Rahmen dafür stimmt.

**Wie verändert sich dann die Rolle der Führungskraft?**

**Franke:** Die Führungskraft setzt sich dafür ein, dass die Lösung in der Gruppe gemeinsam erarbeitet wird, und unterstützt jeden einzelnen Mitarbeiter darin, seine eigenen Stärken einzubringen. Die wich-

## NEUE FÜHRUNG: WORAUF ES ANKOMMT

Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für die neue Führungskultur im Unternehmen. Wer künftig stärker partizipativ führen möchte, kann sich an folgenden Grundsätzen orientieren:

**1. Selbstorganisation braucht Führung**

Damit Selbstorganisation funktioniert, müssen Führungskräfte die Regeln und das Spielfeld, in dem die Mitarbeiter eigenmächtig agieren, mit ihnen gemeinsam erarbeiten. Dazu braucht es sehr viel Klarheit und den Mut, Unsinniges über Bord zu werfen. Dafür zu sorgen, ist die Kernaufgabe von Führung. Es gilt, Mitarbeiter zu ermutigen, in diesem Rahmen Entscheidungen zu treffen und ihnen dabei Halt und Orientierung zu geben.

**2. Vertrauen in den Prozess**

Der Abbau von Hierarchien und Kontrolle erfordert Vertrauen in die Mitarbeiter und den gemeinsamen Lern- und Gestaltungsprozess. Führungskräfte brauchen eine gute Wahrnehmung und Intuition, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen und zu steuern.

**3. Mut zum Handeln**

Vor dem Hintergrund, dass sich Markterfordernisse und Kundenbedürfnisse ständig verändern, lassen sich Prozesse nicht

immer en detail planen. Das erfordert Mut zum Handeln und in überschaubaren Paketen wachsam die nächsten Schritte zu gehen.

**4. Versuch und Irrtum**

Start-up-Unternehmen machen es vor: Es gilt, im Umfeld permanenter Veränderung akzeptieren zu lernen, dass Fehler passieren. Für Facilitatoren sind Fehler Lernfelder und kein Anlass für Schuldzuweisungen. Der Umgang mit Fehlern erfordert Offenheit, Transparenz und viel Kommunikation, damit jeder weiß, wo der andere steht und was als Nächstes zu tun ist.

**5. Rollenwechsel erfordert Selbstvertrauen**

Wenn Führungskräfte mehr strategische Begleiter als Handelnde sind, kann dies dazu führen, dass sie sich überflüssig oder gar nutzlos fühlen. Es gilt, den Wert anzuerkennen, den es hat, andere bei ihren Entscheidungen und Erfolgen zu begleiten und damit insgesamt zu besseren Ergebnissen zu kommen. —

## PRAXISBEISPIEL FACILITATING

# MEHR RAUM FÜR SELBSTVERANTWORTUNG

Für Führungskräfte nicht einfach: Sie sollen ihre Wissensarbeiter stark machen, ihnen mehr freie Hand geben und tragen gleichzeitig die Gesamtverantwortung. Diesen Zwiespalt zu managen, erfordert ein hohes Maß an Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit sowie eine gesunde Abkehr von herkömmlicher Macht.

Die Arnold Umformtechnik GmbH im baden-württembergischen Forchtenberg-Ernstbach steht vor der Herausforderung, sich zur dezentralen Prozessorganisation zu verändern. Schnellere Produktzyklen machen es notwendig: Für die Kunden des Herstellers für Verbindungselemente müssen immer kurzfristiger hochkomplexe Verbindungselemente inklusive der Verschraubungstechnologie produziert werden. „Wir haben häufiger Situationen, bei denen Mitarbeiterteams unter großem Zeitdruck einen ganz neuen, also nicht standardisierten Prozess gestalten müssen. Sich hochadaptiv an die Anforderungen des Kunden anzupassen und individuelle Komplettlösungen zu liefern, wird zunehmend der Arbeitsalltag“, sagt Personalchef Frank Guse. So arbeiten zum Beispiel je nach Projektbedarf auch einmal ein Konstrukteur, ein Presser und ein Walzer als selbstverantwortliches Team, um eine Gewindegeometrie für eine spezielle Applikation zu optimieren, und sind dabei eng mit dem Kunden vernetzt.

### Führungskraft wird zum Dienstleister ihrer Mitarbeiter

In der Führungsfibel des Technologieunternehmens mit über 800 Mitarbeitern steht:

Die Rolle der Führungskraft ist es, dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter maximal zum Unternehmenserfolg beiträgt. Das bedeutet, dass sie die Rahmenbedingungen oder das „Gefäß“ gestalten muss, innerhalb dessen der Mitarbeiter möglichst eigenverantwortlich handeln kann. Frank Guse hat gelernt, im Führungsalltag bewusster Fragen zu stellen, die den Mitarbeiter in seiner Handlungskompetenz stärken können: „Welche Ressourcen brauchst du?“, „Welche Störfaktoren bremsen dich, und wie kann ich dich dabei unterstützen, diese auszuräumen?“

Als Führungskraft die Balance zu finden, unterschiedliche Mitarbeiter nicht zu über- oder zu unterfordern, zu eng zu kontrollieren oder zu viel Freiraum zu lassen, zählen zu den größten Herausforderungen. Auch Personalchef Guse stellt fest: „Führung hat sich auch durch die Ansprüche der Mitarbeiter der jungen Generation verändert, die mit ihrem oftmals ausgeprägten Selbstwertgefühl mehr Partizipation einfordern.“ Dennoch sei Partizipation nicht das Erfolgsrezept für jede Situation und jeden Mitarbeiter: So brauchen hochstandardisierte Produktionsprozesse bei Arnold klare Regelungen und Mitarbeiter, die mit ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein diese Vorgaben akkurat umsetzen. Mitarbeiter im Vertrieb, die sich permanent auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse einstellen müssen, müssen und wollen dagegen stärker eigenverantwortlich handeln. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit Wissensarbei-

tern müsse die Führungskraft ein partnerschaftliches Verhältnis anstreben. Guse ist überzeugt: „Uns Führungskräften muss klar sein, dass wir als alte Hasen zwar oftmals einen Erfahrungsvorsprung, aber gegenüber den jungen Kollegen keinen Wissensvorsprung haben.“

Aus seiner Sicht machen viele Führungskräfte den Fehler, ihr System mit Wissen und Erfahrungen dem anderen „überstülpen“ zu wollen. Der Facilitating-Ansatz hat ihm die Augen für einen anderen Umgang mit der eigenen „Mächtigkeit“ geöffnet: „Als Führungskraft habe ich lernen müssen, den Mitarbeiter bis zu einem gewissen Grade Fehler machen zu lassen, auch wenn ich von meiner Lösung überzeugt bin.“ Selbst wenn der Mitarbeiter mehr Zeit für die Problemlösung braucht: „Geht er seinen eigenen Weg, dann ist der Lernprozess oftmals nachhaltiger.“ Die gemeinsame Reflexion kann diesen Prozess unterstützen. Dass man die Experten in Such- und Entscheidungsprozesse stärker einbeziehen und ihnen dabei auf Augenhöhe wertschätzend begegnen sollte, davon ist Claudia Kalter, Personalreferentin beim Flugticketgroßhändler Aerticket und ausgebildete Facilitatorin, überzeugt: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Gestaltungsfreiheit eine große Arbeitszufriedenheit mit sich bringt. Dafür sind kleine Stehmeetings für Updates, Absprachen und Organisation ein hilfreiches Tool. Hingegen verlieren Zielvereinbarungen an Bedeutung und motivieren in vielen Arbeitsbereichen nicht mehr wirklich.“ —

tige Führungsrolle ist also, Mitarbeitern zum maximalen Erfolg zu verhelfen. Da das Ende eines Prozesses und die Lösung nicht immer vorhersehbar sind, braucht die Führungskraft eine gesunde Gelassenheit und das Vertrauen, dass beim Gehen der Weg entsteht.

### Welche Haltung braucht die Führungskraft darüber hinaus?

**Zuber:** Wer seinen Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen will, braucht gemeinsam aufgestellte Regeln für die Zusammenarbeit, die es immer wieder zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen gilt. Beispielsweise muss mit den Mitarbeitern ausgehandelt werden, wann und worüber Team-

entscheidungen getroffen werden können und wer welche Verantwortung trägt. Die Stärkung der Selbstverantwortung erfordert seitens der Führungskraft eine gute Wahrnehmung, transparente Kommunikation und die Geduld, den Veränderungsprozess zu halten.

### Inwiefern hat Selbstverantwortung auch ihre Grenzen?

**Franke:** Selbstverantwortung kann auch zur Überforderung führen, denn nicht jeder Mitarbeiter will jede Verantwortung übernehmen, und es gibt natürlich Arbeitsbereiche, wo klar Vorgaben abgearbeitet werden. Auch denkt nicht jeder Spezialist sofort wie ein Unternehmer.

### Trotzdem bleibt die Herausforderung nach mehr Geschwindigkeit und Agilität, oder?

**Zuber:** Ja, unbedingt, und dennoch kann Selbstorganisation bzw. Agilität nicht einfach verordnet werden. Es funktioniert als ein gemeinsamer und zu erringender Prozess von allen Beteiligten. Das braucht viel Führung im Sinne von geduldiger Begleitung auf dem Weg zum Erfolg. —

Renate Franke und Barbara Zuber sind die Gesellschafterinnen des Beratungs- und Ausbildungsinstituts „school of facilitating“ Berlin und Autorinnen des Buches „Facilitating Change – mehr als Change Management“.