

Partizipative Führung durch gezielte Schwarmintelligenz

Prof. Götz Piwinger

Träumt nicht jedes Unternehmen davon, dass die Wertschöpfungsprozesse perfekt abgestimmt und digital unterstützt in schlanken Workflows ablaufen? Der Schlüssel zur Entwicklung dieses Szenarios liegt in der Dezentralisierung der Kompetenzen.

Wenn die Last der Verantwortung und der Koordination auf den Schultern der Führungskräfte liegt, fühlen sie sich wie ein Jongleur im Zirkus, der mehrere Porzellanteller auf Bambusstöcken dreht. Man kann nicht aufhören, die Stöcke zu bewegen, sonst fällt ein Teller herunter und zerbricht. Manche Menschen glauben, Führungskraft zu sein bedeutet Privilegien zu genießen, Souveränität und innere Ruhe zu fühlen -einfach ein entspanntes Leben zu haben. Den wenigsten - auch den Führungskräften selbst- ist klar, woher die eigentliche Belastung ursächlich herkommt. Einer der Belastungskerne ist der dauerhafte Zwang zur Koordination von Abteilungen, Teams und Personen bei gleichzeitiger Fortentwicklung des Unternehmens. Dieser Beitrag befasst sich mit der Auflösung dieses Dilemmas.

**Wer Menschen führen will, muss hinter Ihnen gehen.(Laotse)
... und dabei nicht schubsen.(Carsten Bach)**

Die Zukunft der Führung ist durch Kompetenzentwicklung geprägt. Kompetenz beschreibt die Bereitschaft, selbstorganisiert auf der Basis definierte Werte zu entscheiden und zu handeln. Kompetenz ist also nicht mit Qualifikation zu verwechseln. Dazu ist es wichtig, den Begriff der Kompetenz genau richtig zu definieren, damit sie folgende zwei Kriterien erfüllen kann:

- 1) Sie muss auf allen Unternehmensebenen gleichermaßen zu entwickeln sein (Organisation, Teams, Personen)
- 2) Ihr Titel muss immer mit dem substantivierten Verb "Handeln" ergänzt werden können, beispielsweise "Eigenverantwortliches Handeln"

Kompetenz kann nicht als Lehrstoff in Seminaren vermittelt werden, sondern es kann nur deren Entwicklung gefördert werden. Wenn allen Mitarbeitenden und Teams ihre Kompetenzen kennen und entwickeln, verändert sich die Unternehmenskultur hin zu einer "Lernenden Organisation" (1). Um Kompetenz zu verstehen, kann man sich eine kleine Formel merken:

Die Kompetenzformel:

+ Qualifikation

+ Werte

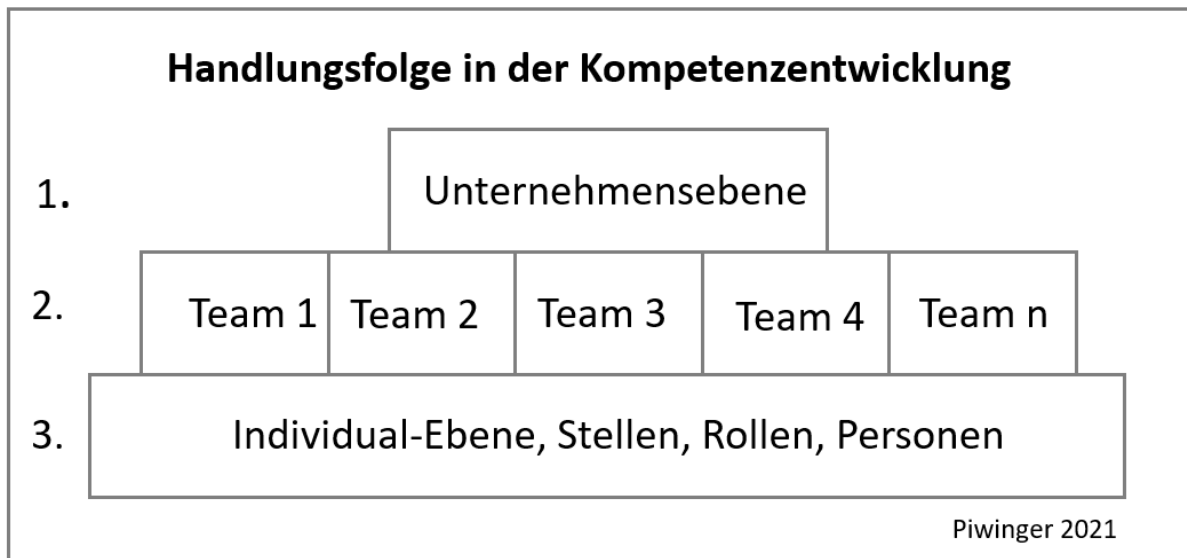
+ Emotionale Erfahrung

= Kompetenz

Piwinger 2021

Damit wird schnell klar, aus welchen Komponenten sich Kompetenz zusammensetzt. Und es wird auch klar, dass wir bestimmte Werkzeuge benötigen, um eine kompetenzorientierte Führung entwickeln zu können. Kompetenz ist der Schlüssel zur Schwarmintelligenz. Dazu müssen wir Methoden/ Rituale und Systeme in Einklang bringen. Da wir Menschen von Natur aus nicht über die Fähigkeit zur Schwarmintelligenz verfügen, benötigen wir "digitale Krücken". Um im den Überblick über die Steuerung des Projekts zu behalten, empfiehlt sich der "New Work Management Action Plan" (NW-MAP)(2). Um die Qualifikationskomponente in geeigneter Weise im Sinne des selbstorganisierten Lernens bereitstellen zu können, empfiehlt sich ein Wissensmanagementsystem mit verbundenem Learning Management System. Zur Entwicklung der Werte und der daraus analytisch resultierenden Mission hilft ein Wertemanagement-System, wie KOWEX[®] (3). Dieses kann auch gleichzeitig zur eigentlichen Kompetenzentwicklung genutzt werden. Selbstverständlich gibt es auch "All-in-one-Lösungen". Damit hätten wir unser "digitalen Krücken" definiert.

Das Ziel bei der Anwendung der Methoden ist immer das selbstorganisierte Lernen und Handeln. Die Methoden teilen sich in Analyse und Entwicklungsrituale auf. Nachdem wir unser eigenes Kompetenzmodell mit seinen Sollprofilen erstellt haben, erfahren wir aus der Analyse, welche Menschen und Teams welche Kompetenzen idealerweise entwickeln sollten. Gute Systeme erzeugen aus der Soll-Ist Analyse gleich die Handlungsempfehlungen. Damit wäre die Analyse abgearbeitet. Die Entwicklungsrituale sind von entscheidender Bedeutung, denn sie prägen die neue Unternehmenskultur. Wie so oft, fällt auch hier dem Management eine besondere Bedeutung zu, denn Kompetenzentwicklung funktioniert am besten als Top-Down-Prozess:



Dafür gibt es gute Gründe: Zum einen kann nur Derjenige kompetenzorientierte Führung leben, wenn er selbst den Kompetenzbildungsprozess durchlaufen hat. Andererseits bringt es der Projektcharakter mit sich, dass unserem "Marketing nach innen" eine entscheidende Bedeutung zukommt. Schließlich wollen wir Betroffene zu Beteiligten machen. Wenn also die Führungskräfte ganz offen über die Ziele der Kompetenzentwicklung und vor allen detailliert über die eigene Erfahrungen bei der Kompetenzentwicklung sprechen, wirkt sich dies enorm auf die Akzeptanz im Unternehmen aus. Denn die Kompetenzentwicklung erfolgt durch das selbstorganierte Ausführen praktischer Projekte, die sich aus den Handlungsempfehlungen ergeben. In dieser Herausforderungen werden auch die Leitwerte des Unternehmens eingewoben, sodass eine emotionale Erfahrung - und damit die wichtige Verinnerlichung- entsteht. Das veränderte Entscheiden und Handeln geht sozusagen in Fleisch und Blut über. Während des Entwicklungsprozesses bekommen die Ritualen eine zentrale Bedeutung. Mit und in ihnen wird das digitale Merkmal "Sharing" in die Unternehmenskultur gebracht. Der regelmäßige Austausch mit Lernpartnern, Führungskraft und Team muss als festes Ritual verankert werden, beispielsweise, indem dessen Einhaltung in die Personalbewertung eingeht. Da sich in einer Lernenden Organisation (1) alle dauerhaft in einer Veränderung befinden gibt es in den Kompetenzritualen auch immer ein Thema: Wie komme/n wir/ ich mit unserer/ meiner Kompetenzentwicklung voran? Alle Beteiligten teilen bestimmte Werte und durchleben die gleichen Rituale. Dies führt zu einem gemeinsamen Verständnis für die interdisziplinäre Kontaktaufnahme und Vernetzung. Schließlich ist jeder auf jeder Ebene auf die kollegiale Unterstützung angewiesen und unterstützt deshalb selbst gerne. Es ist auch möglich, die "Sharing-Aktivität" als messbare Größe in das Personalgespräch einzubringen. Um Sharingmuffel zu motivieren, gibt es geeignete Wege.

Sobald die Führungskräfte ihre erste Kompetenzentwicklung durchlaufen haben, können diese selbst in die gesamte Organisation in der Funktion als Ermöglichungspartner im Exponential-Effekt die kompetenzorientierte Unternehmenskultur auf den Weg bringen.

Dabei erhalten sie Unterstützung von einer Kompetenz Task Force, die sich typischerweise aus HR Development, sowie erfahrenen Führungs- und Fachkräften zusammensetzt.

Auf diese Weise lässt sich partizipative Führung systematisch, zielgerichtet und steuerbar installieren. Die Verfügbarkeit digitaler Helfer ermöglicht in die konsequente Umsetzung in den arbeitstäglichen HR-Prozessen.

- (1) The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization Peter M. Senge
- (2) <https://orgabrain.com/new-work-management-action-plan/>
- (3) www.kowex.de

Prof. Götz Piwinger ist Strategieberater für New Work-Projekte mit Schwerpunkt HR. Durch seine kombinierte Erfahrung und Technik- sowie HR-Studium lernte er, dass Methoden und Systeme immer Hand in Hand zusammenwirken müssen, um eine wertschöpfende Lösung für Unternehmen schaffen zu können. Er ist mehrfacher Preisträger des HR-Innovation Awards, entwickelte das Handlungsmodell „New Work Management Action Plan“ und schuf die Softwarearchitektur von KOWEX® für Werte- und Kompetenzmanagement. Er ist Professor für Organisationslehre an der IUE Hochschule Basel und erfolgreicher Fachbuchautor.

Kontakt: info@orgabrain.com