

Linienmanagement im selbstorganisierten Umfeld – zwischen Dezentralisierung von Macht und Revitalisierung eigenschaftstheoretischer Führungskonzepte

1. Ausgangslage

In aktueller organisationstheoretischer Fachliteratur wird immer wieder postuliert, dass hierarchische, auf Durchsetzungsmacht basierende Führungskonzepte ausgedient hätten (vgl. z.B. Moser 2017). Die Demokratisierung organisationaler Strukturen (vgl. z.B. Sattelberger, Welppe & Boes 2015) und die notwendige Förderung selbstorganisierter Arbeitsformen (vgl. z.B. Laloux 2015, Robertson 2016) werden dabei häufig als Alternativen propagiert. Selbstorganisation steht dabei für die Dezentralisierung von Macht, Verantwortung und Entscheidungsbefugnis. Dies führt zu der Notwendigkeit Führung und Management anders zu denken als dies klassisch hierarchisch strukturierte Organisationen nahelegen.

Zum einen leisten mit Entscheidungsmacht und Verantwortung ausgestattete Organisationseinheiten, die sich in hohem Ausmaß autonom und selbstbestimmt organisieren, kollektive Führungsarbeit (vgl. z.B. Oesterreich & Schröder 2016, Pfläging 2018). Die Auseinandersetzung mit Steuerung muss sich in dieser Hinsicht von positionsgebundenen Konzepten lösen und Führung als horizontal wirksamen, wechselseitigen Einflussprozess einer Gruppe oder eines Teams in den Blick nehmen.

Zum anderen wird neben dieser Tendenz zur Kollektivierung von Führung im Kontext von Selbstorganisationskonzepten in sehr vielen Fällen durchaus auch an Linienvorgesetzten und damit an positionsgebundenen Führungskonzepten festgehalten (vgl. z.B. Laloux 2015, S. 238ff., Kaltenecker 2017, S. 137ff.). Diese Organisationen charakterisiert eine Gleichzeitigkeit von selbstorganisierter Teamlogik und hierarchisch strukturierter Organisationslogik, wodurch sie im Hinblick auf die in ihnen wirksamen Steuerungsstrukturen als hybride Organisationen bezeichnet werden könnten. Die diesem Text zugrunde liegende Forschungsarbeit basierte auf der Hypothese, dass diese Hybridität das Führungsverständnis des Linienmanagements grundlegend beeinflusst. Mit der empirischen Studie, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden, sollten die spezifischen Herausforderungen der Linienmanager*innen im selbstorganisierten Umfeld und zentrale Elemente ihres Führungsverständnisses konturiert werden.

2. Empirische Untersuchung

Im Fokus der durchgeführten Untersuchung stand die Frage, welches Verständnis von Führung das Handeln von Linienmanager*innen weitgehend selbstorganisierter Teams und Organisationseinheiten leitet, und welche spezifischen Chancen und Herausforderungen sie im Hinblick auf ihr Führungshandeln beschreiben. In methodischer Hinsicht erforderte dieses Vorhaben einen sehr offenen Zugang, der es ermöglicht, persönliche Perspektiven auf das Thema *Führung* auf wiederkehrende, aber auch divergierende Beschreibungen hin zu erforschen. Um den Fokus auf das leitende Forschungsinteresse zu wahren, wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, die neben der groben inhaltlichen Strukturierung genügend Freiräume für individuell akzentuierte Schilderungen der Interviewten bieten. Abgesehen von der Gemeinsamkeit des hohen Stellenwerts von Selbstorganisation bzw. selbstorganisierten Arbeitsformen in den von den Interviewten verantworteten Bereichen, zeichnet sich das beforschte Feld durch ein hohes Ausmaß an Heterogenität aus. Interviewt wurden neun Führungskräfte aus unterschiedlich großen Organisationen in verschiedenen Feldern bzw. Bereichen (u.A. Kultur, IT-Dienstleistung, Infrastruktur etc.).

Um dem explorativen Charakter der Fragestellung gerecht zu werden, wurde ein Auswertungsverfahren gewählt, das die Entwicklung zentraler Kategorien aus dem Datenmaterial zulässt und zugleich ermöglicht, inhaltliche Komplexität durch Fokus auf die leitende Fragestellung auch wieder zu reduzieren. In Anlehnung an die von Udo Kuckartz (vgl. Kuckartz 2018) beschriebene inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse kam ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung zu Anwendung, das eine Mischform aus deduktiver und induktiver Herangehensweise darstellt. Im Rahmen der mehrstufigen Analyse des Datenmaterials wurden fünf Hauptkategorien gebildet: „Erwartungen an Selbstorganisation“, „Aufgaben des Linienmanagements“, „Anforderungen an die Rollengestaltung des Linienmanagements“, „Zumutungen für das Linienmanagement“ und „Ansprüche an Personen im Linienmanagement“. Die folgende Darstellung ausgewählter Ergebnisse hält sich nicht streng an diese Struktur, sondern fokussiert auf Spannungsfelder, welchen das Linienmanagement im selbstorganisierten Kontext in besondere Form ausgesetzt zu sein scheint.

3. Exemplarische Ergebnisse der Untersuchung

3.1. Zwischen Dienstleistung und Zukunftssicherung

Die durchgeführte Studie zeigte, dass sich Linienmanager*innen in Organisationen, die sehr stark auf Selbstorganisation und Selbststeuerung ihrer Mitarbeiter*innen setzen, nicht als fachliche Instanzen beschreiben, die die Arbeit in ihrem verantworteten Bereich anleiten, vorgeben und kontrollieren. Der Schwerpunkt ihres Aufgabengebiets liegt vielmehr in der Ermöglichung und Unterstützung der weitgehend selbstorganisierten Arbeit der Mitarbeiter*innen. Ihr Selbstverständnis als Führungskräfte ist stark von einem Dienstleitungsgedanken geprägt, da sie selbst keine oder kaum operative Entscheidungen treffen, sondern die Rahmenbedingungen dafür sichern, dass dies von den Mitarbeiter*innen bestmöglich übernommen werden kann: *„Führungskräfte müssen auf die Rahmenbedingungen schauen, ob diese Selbstorganisation unterstützen und an welchen Stellen eben nicht, um dann zu fragen, wie kann ich diese Rahmenbedingungen möglicherweise verändern, damit sie das können.“* (Interview 9, Zeile 157-159). Die Dezentralisierung von Entscheidungsmacht verlagert die Verantwortung des Managements auf die Sicherstellung der Rahmenbedingungen, die das Team benötigt, um diese Macht und Verantwortung auch wahrnehmen zu können. Management bedeutet nicht, Entscheidungen zu treffen, sondern Entscheidungsfindung zu ermöglichen: *„Es geht nicht darum, dass ich als Führungskraft die Entscheidung treffe, gut informiert, wie es halt sonst so üblich ist, sondern dass ich darauf schaue, dass wir als Einheit entscheidungsfähig sind.“* (Interview 3, Zeile 208-210).

Neben diesem Fokus auf die Ermöglichung von Selbstorganisation im jeweiligen verantworteten Subsystem, betonen Linienmanager*innen auch deren Aufgabe, auf die gesamtorganisationalen Zusammenhänge und Schnittstellen des jeweiligen Bereichs zu anderen organisationsinternen Teilbereichen zu achten. Linienmanager*innen gestalten die organisationsinterne Außengrenze des Teams bzw. der Abteilung zu anderen Subeinheiten und tragen (Mit-)Verantwortung für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens – Aufgaben, die wohl strukturbedingt nicht oder nur schwer von den Teammitgliedern selbst wahrgenommen werden können. In dieser Hinsicht werden mit Verweis auf die Aufgaben des Linienmanagements auch Grenzen von Selbstorganisation beschrieben, denn diese scheinen dort erreicht, wo es z.B. aufgrund strategischer

Überlegungen um Vorgaben und Eingriffe des Linienmanagements in die selbstorganisierte Teamlogik geht: *„Das sind halt dann genau die Sachen, wo die Führungskräfte massiv gefordert sind, wo erkannt wird, für die Zukunftsfähigkeit unserer Softwaresysteme oder unserer Abteilung als solcher, man steht ja immer irgendwie in Konkurrenz, erfüllen wir die Ansprüche noch, unserer Geschäftsbereiche, und darauf schauen, okay, da muss jetzt was passieren.“* (Interview 3, Zeile 188-192). Obliegt Linienvorgesetzten in auf Selbstorganisation setzenden Organisation in erster Linie das Managen der Rahmenbedingungen selbstorganisierten Arbeitens (und damit die Arbeit *am* statt *im* System), müssen sie offenbar auch immer wieder sicherstellen, dass die Zielrichtung des selbstorganisierten Systems mit jener der Gesamtorganisation korrespondiert. Sie bewegen sich insofern stets im Spannungsfeld von Ermöglichung und ggf. erforderlicher Einschränkung selbstorganisierter Prozesse.

3.2. Zwischen Machtverlust und Verantwortung

In Organisationen, die Selbstorganisation fördern und ermöglichen wollen, wird Macht und Entscheidungsbefugnis dezentralisiert. Entscheidungen sollen von jenen getroffen werden, die über fachliche Kompetenz, operatives Wissen und Einblick in die Anforderungen des Kund*innensystems verfügen. Für das Linienmanagement bedeutet dies, Verantwortung für Entscheidungen zu tragen, die sie selbst nicht treffen – eine Diskrepanz, die es auszuhalten gilt: *„Die größte Herausforderung für Führungskräfte im selbstorganisierten Umfeld ist, Verantwortung und Macht abzugeben. Damit können manche gar nicht.“* (Interview 4, Zeile 399-401). Trotz des Verzichts auf Macht und Kontrolle bleibt das Linienmanagement für die Entscheidungen der Mitarbeiter*innen verantwortlich, es übernimmt aber nicht die Verantwortung für das Treffen dieser Entscheidung oder ihren Ausgang: *„Und da merke ich, da kommen ganz oft Menschen von diesen alten Führungsbildern: ich bin verantwortlich, ich muss entscheiden. Und das ist ein bisschen die Hürde, wie geht denn das und wie kann ich für etwas verantwortlich sein, wenn ich es dann gar nicht entscheiden darf.“* (Interview 6, Zeile 252-255).

Diese Herausforderung, Entscheidungsmacht abzugeben und – zugleich oder trotzdem – für die nicht selbst getroffenen Entscheidungen Verantwortung zu tragen, scheint das Rollenverständnis bzw. die Rollengestaltung von Linienvorgesetzten im selbstorganisierten Kontext entscheidend zu prägen. Mit ihrer Führungsarbeit soll und muss sichergestellt

werden, dass Mitarbeiter*innen Verantwortung übernehmen, Gestaltungsspielräume nützen und Entscheidungen treffen. Dies führt dazu, dass die Gestaltung der Beziehung zu den Mitarbeiter*innen und besonders das Vertrauen in sie und ihre Fähigkeiten einen hohen Stellenwert zugesprochen bekommt: *„Vertrauen ist meiner Meinung nach eines der ganz zentralsten Dinge, ohne das hast du keine Chance. Das habe ich schon gemerkt, das würde sonst episch scheitern.“* (Interview 4, Zeile 660-661). Während Linienmanagement auf einer Seite an Bedeutung in fachlicher Hinsicht verliert (und im Hinblick auf das operative Geschehen einen starken ermöglichenden und unterstützenden Fokus einnimmt), wird deren Verantwortung im Hinblick auf Mitarbeiter*innen- und Teamführung betont. Im Spannungsverhältnis von (operativ-fachlichem) Machtverlust und dem Tragen von Verantwortung für nicht selbst getroffene Entscheidungen entsteht die Anforderung an das Linienmanagement, ihr Führungshandeln auf großes Vertrauen in die Mitarbeiter*innen zu gründen. Damit verbunden werden durchaus hohe Erwartungen an die Persönlichkeit und Fähigkeiten von Führungspersonen beschrieben, worauf an späterer Stelle nochmals zurückzukommen sein wird.

3.3. Zwischen einer „Kultur der Augenhöhe“ und Vorgesetztenposition

Neben Vertrauen in die Mitarbeiter*innen und ihre Fähigkeiten sowie Intentionen, wird von einigen interviewten Linienvorgesetzten betont, wie wichtig es sei, Mitarbeiter*innen konsequent dazu einzuladen, sich zu beteiligen, sich einzubringen, mitzudiskutieren, Rahmenbedingungen und Vorgaben zu hinterfragen – kurz: das hohe Ausmaß ihrer Gestaltungsmacht auch anzunehmen. Das Linienmanagement hat die Aufgabe, Partizipation und gemeinsame Aushandlungsprozesse zu fördern und zu initiieren. Diese Dezentralisierung von Macht und Verantwortung geht oftmals auch mit dem Versuch einher eine „Kultur der Augenhöhe“ zu etablieren, in der Mitarbeiter*innen ihre Vorgesetzten ohne Angst vor negativen Konsequenzen hinterfragen und kritisieren können. Das oben erwähnte Vertrauen in die Mitarbeiter*innen soll vice versa auch den Linienvorgesetzten entgegengebracht werden.

In diesem Zusammenhang wird von interviewten Linienmanager*innen betont, dass Vorgesetzte im selbstorganisierten Kontext in höherem Ausmaß gefordert seien, mit Kritik, Widerstand und Ablehnung umzugehen: *„Ich glaube, dass man [...] viel mehr am Prüfstand steht, als in einem System oder in einem Unternehmen, wo Führung bedeutet, von oben*

vorzugeben. [...] Ich glaube, dass, je mehr man zulässt und je mehr man die Leute auch einlädt, zum Mitdiskutieren, desto mehr müssen Führungskräfte aushalten, an Kritik z.B..“ (Interview 6, Zeile 321-325). Insofern Entscheidungsmacht und damit Einfluss, Wissen und Kontrolle in hohem Ausmaß auf der Teamebene verortet werden, verliert die Legitimation des Managements durch Verweis auf fachliche Autorität ihre Grundlage. Mit der Etablierung einer „Kultur [...], in der man sich traut auch das Management in Frage zu stellen und da keine Berührungsängste hat“ (Interview 6, Zeile 284-285) wird von Linienvorgesetzten erwartet, sich dieser Kritik zu stellen. Statt Distanz und Autorität qua hierarchisch legitimierter Position gehe es in hohem Ausmaß um Partizipation und die Einsicht, als Linienvorgesetzte über weniger Einblick, Wissen und Entscheidungskompetenz zu verfügen als deren Mitarbeiter*innen. Linienmanager*innen im selbstorganisierten Kontext müssen intendieren, dass ihre Positionen und punktuellen Vorschläge oder Eingriffe hinterfragt werden, und mit damit verbundenen persönlichen Herausforderungen zurechtkommen: „In selbstorganisierten Systemen, da muss man als Person viel mehr aushalten als in Systemen, wo man nicht darüber reden darf, oder über die Person.“ (Interview 6, Zeile 340-341).

In fachlicher Hinsicht drehen sich Machtverhältnisse im selbstorganisierten Kontext letztlich um. Das Team soll selbstständig entscheiden und autonom agieren, dem Linienmanagement kommt keine Expert*innenrolle zu, sondern es muss auf die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter*innen und ihrer Entscheidungen vertrauen. Linienvorgesetzte sind damit konfrontiert, Führung an die Teams abzugeben und auf Mitarbeiter*innenebene eine offene und kritische Haltung gegenüber dem Management zu fördern. Dies scheint in zweifacher Hinsicht zu fordern: Zum einen gilt es ein Selbstverständnis von Führung jenseits von klassischen Bildern zu entwickeln, die damit Autorität, Macht und hohe fachliche Kompetenz verbinden: „Es braucht schon auch eine tiefgreifende Veränderung von Denkmustern und Glaubenssätzen. Das macht natürlich schon auch Angst und Unsicherheit und es braucht natürlich auch eine gewisse Kompetenz [...], tatsächlich in so einer Form zu führen, weil man kommt ja selbst oft aus einer anderen Welt der Führung.“ (Interview 9, 75-78). Zum anderen muss die Ambivalenz ausbalanciert werden, dass Linienmanager*innen im selbstorganisierten Umfeld trotz der verschobenen Machtverhältnisse eine Vorgesetztenfunktion einnehmen und damit eine Position, die sehr wohl auf ein strukturell bedingtes Gefälle in der Hierarchie und damit verbunden auf die Ausstattung mit einer gewissen positionsgebundenen Macht verweist. Das ambivalente Verhältnis zu Führung, das Selbstorganisationskonzepten häufig

aufweisen, wird in den widersprüchlichen Rollenerwartungen an das Linienmanagement sichtbar bzw. in der Unvereinbarkeit von funktionaler Logik, die ein strukturelles Gefälle impliziert, und dem Wunsch nach einer „Kultur der Augenhöhe“.

3.4. Ansprüche an Personen im Linienmanagement: die Rückkehr charismatischer Leader?

Die vorangegangenen Ausführungen enthalten immer wieder Hinweise auf Ansprüche und Erwartungen an die Linienmanager*innen im selbstorganisierten Umfeld. In einigen Interviews wurde explizit auf vom Linienmanagement geforderte Kompetenzen und Fähigkeiten hingewiesen. Von Linienmanager*innen wird *„eine gewisse Gelassenheit und auch ein bisschen Nervenstärke [gefordert], weil klar, seinen Kopf hat man immer noch hinzuhalten“* (Interview 6, Zeile 367-368) und *„sehr viel Empathie, weil du mit den Leuten arbeiten musst.“* (Interview 4, Zeile 640). Darüber hinaus fordere es – neben der wichtigen Fähigkeit, vertrauen zu können – Offenheit und Lernbereitschaft: *„Es braucht Offenheit, auch Offenheit für Reflexion, und Offenheit im Sinne von ‚ich möchte etwas dazulernen‘.“* (Interview 6, 401-403). Mehrmals wurde erwähnt, dass Selbstvertrauen eine entscheidende Anforderung an die Person im Linienmanagement sei: *„Du musst dich auch hinstellen können, mit ausreichend Selbstvertrauen, auch beim Geschäftsführer, um zu sagen, ‚kann ich Ihnen jetzt nicht beantworten, da gibt es jemand, der weiß das viel besser, aber ich werde es Ihnen im Anschluss sofort schicken‘.“* (Interview 4, Zeile 648-651).

Anstatt fachlicher Expertise und Kompetenzen wie Durchsetzungskraft und Entscheidungsfreude werden andere Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten erwartet: Führung erfordere Offenheit, Empathie, Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit andere zu begeistern. Manager*innen müssten auch Vorbild sein und Mitarbeiter*innen Lernbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, Motivation und Engagement vorleben. Linienmanagement in hybriden Organisationen erfordert selbstbewusste und charismatische Persönlichkeiten, um die für dieses Feld spezifischen Herausforderungen und Zumutungen bewältigen zu können: *„Wenn man Commitment ernst nimmt, dann ist das, glaube ich, für Führungskräfte eine ziemliche Herausforderung und da beobachte ich schon, dass es v.a. unerfahrenen Führungskräften, die vielleicht noch nicht lange im Fachbereich tätig waren, die jetzt übernehmen sollen, fast nur dann gelingt, wenn sie charismatisch sind.“* (Interview 6, Zeile 329-332). Charisma weist weniger auf erwerbbar Kompetenzen denn auf

Persönlichkeitseigenschaften hin, die Linienvorgesetzte dazu befähigen, andere zu begeistern und zu überzeugen bzw. von anderen als Vorbild anerkannt zu werden. Führungskräfte selbstorganisierter Teams hätten im besten Fall über persönliche Eigenschaften zu verfügen, die sie dazu befähigen, andere zu begeistern und zu motivieren, einzuladen und zu entwickeln und eine Kultur zu schaffen, in der Menschen die Bereitschaft entwickeln, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen: *„Man hört oft diesen, fast schon auch wieder zu oft benutzten Spruch, dass man halt ein Leader ist, und kein Chef, aber es stimmt für mich tatsächlich, das ist ein Riesenunterschied. Ich sehe mich wirklich als eine Führungsfigur, für die man gerne arbeitet, die es auch schafft, Leute zu motivieren, und die dann genau deshalb aus Eigenantrieb gute Arbeit machen.“* (Interview 4, Zeile 591-594).

Mit dem expliziten Abschied von Führungskonzepten, die davon ausgehen, dass Vorgesetzte anweisen, anleiten und kontrollieren, gehen an dieser Stelle Revitalisierungen von Führungsideen einher, die der Persönlichkeit der Linienvorgesetzten eine entscheidende Bedeutung beimessen und alte Bilder der „geborenen Leader“ wiederbeleben. Linienmanager*innen werden nicht (mehr) als heroische Vorgesetzte beschrieben, die im Bewusstsein ihrer Macht und Autorität nach Beeinflussung und Kontrolle ihrer Mitarbeiter*innen streben. Führung kommt vielmehr als Beziehungsgeschehen in den Blick, das Vertrauen und die Entwicklung der Mitarbeiter*innen fördern soll. Dabei werden durchaus eigenschaftstheoretische Führungskonzepte wiederbelebt, wenngleich sich die gewünschten Attribute verändert haben: nicht Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsstärke und Dominanzstreben, sondern Empathie, Offenheit, Vertrauen und Begeisterungsfähigkeit sind gefragte Eigenschaften.

Hier zeigt sich eine gewisse Ambivalenz im Hinblick auf die Frage nach dem Verständnis von Führung im selbstorganisierten Kontext: Während mit Selbstorganisationskonzepten einerseits versucht wird, klassisch-hierarchische, auf Autorität und Machtausübung verweisende Führungskonzepte zu dekonstruieren, werden andererseits eigenschaftstheoretische Ideen von Führung bemüht, die den Erfolg von Führung auf bestimmte Dispositionen der Führungspersonen zurückführen. Dies führt letztlich auch zu einer (Re-)Aktivierung der im Kontext von Selbstorganisationskonzepten eigentlich durchwegs kritisch beurteilten Idee, dass einzelne aufgrund ihrer Persönlichkeit oder Qualifikation geeignete Personen Organisationen in ihrem Sinn beeinflussen und formen könnten. Interessanterweise wird damit durchaus ein für klassische Führungstheorien und -konzepten

charakteristisches Führungsverständnis bemüht, das sich durch den starken Fokus auf das Verhalten und die Eigenschaften der vorgesetzten Personen auszeichnet bzw. die Einschätzung, dass diese über hohe Einflussmöglichkeiten verfügen. Dies bildet doch einen starken Kontrast zu der Selbstorganisationskonzepten inhärenten Tendenz der Dezentralisierung von Führung bzw. zur Abkehr von personalisierten Führungskonzepten zugunsten eines Verständnisses von Führung als positionsunabhängige, im Kollektiv ausgeführte Praxis, die nicht vertikal, sondern horizontal als wechselseitiger Einflussprozess auf Team- oder Gruppenebene realisiert wird.

4. Zusammenfassende Bilanz und Konsequenzen für die Praxis

Strukturell ist das mittlere Linienmanagement im selbstorganisierten Kontext zwischen selbstorganisierter Teamebene und gesamtorganisationaler Hierarchie angesiedelt. Einerseits müssen Linienvorgesetzte Freiräume ermöglichen und Mitarbeiter*innen zu der Übernahme dieser gewonnenen Verantwortung ermutigen. Andererseits müssen sie selbstorganisierte Kräfte bündeln und sicherstellen, dass diese auf gesamtorganisationale Ziele bzw. den Zweck des Gesamtunternehmens ausgerichtet sind. In dieser Hinsicht befindet sich das mittlere Linienmanagement an der für die Position der Sandwich-Führungskräfte spezifischen Schnittstelle der Systemlogiken von Gruppe und Organisation, deren einander nicht selten widersprechende Anforderungen als Spannungsfeld der eigenen Rollengestaltung wirksam werden (vgl. Sanz & Schinnerl 2020). Die Gleichzeitigkeit der grundsätzlich widersprüchlichen Logiken von Selbstorganisation und Hierarchie in hybriden Organisationen macht die Position des mittleren Managements nicht weniger anspruchsvoll: Im Vorantreiben der Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung, behalten Hierarchieebenen deshalb ihren Sinn, weil es dabei um die Bewältigung der Paradoxie von heteronom ermöglichter Autonomie geht (vgl. Wimmer 1996). Der zentrale Auftrag an das Linienmanagement im selbstorganisierten Umfeld – als Vorgesetzte Selbstorganisation zu ermöglichen und zu unterstützen – ist ein strukturell nicht auflösbares Paradoxon. Die dargestellten Spannungsfelder, die das Führungshandeln der Linienvorgesetzten prägen, sind als Konsequenz dieser paradoxen Ausgangssituation interpretierbar. Wie gezeigt wurde, muss das Linienmanagement durchaus ambivalente Anforderungen meistern: es muss selbstorganisierte Prozesse ermöglichen, aber auch beschränken, Macht abgeben, aber

weiterhin Verantwortung tragen, eine „Kultur der Augenhöhe“ fördern, aber zugleich Vorgesetzte*r bleiben. Durch die Gleichzeitigkeit einander widersprechenden Organisationsformen – selbstorganisierter Formate mit möglichst hoher Autonomie einer- und lineare, hierarchische Steuerung andererseits - gehe es letztlich um „die laufende Bewältigung dieser Widerspruchsdynamik“ (Wimmer 2019, S. 216).

Diese strukturellen Herausforderungen bzw. die widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte bergen durchaus Zumutungen an das Linienmanagement. Die durchgeführte Studie hat auch gezeigt, dass mit Selbstorganisationskonzepten die Revitalisierung personenbezogener Führungsansätze einhergehen kann, die auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale als Bedingung für erfolgreiche Führung verweisen. Während Macht und Steuerung einerseits zunehmend an die Mitarbeiter*innen abgegeben wird, kommt es andererseits zu der Betonung der Bedeutung einer charismatischen, inspirierenden, motivierenden Führungspersönlichkeit, der im Hinblick auf die Förderung von Innovation, Kreativität und der Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen durchaus hohe Einflussmöglichkeiten zugeschrieben werden. Hier scheint es nicht nur aus organisationstheoretischer, sondern auch politisch motivierter Perspektive angebracht, den sicherlich auch in Zukunft intensiven Diskurs um Führung aufmerksam zu verfolgen.

Literatur

Kaltenecker, S. (2017). *Selbstorganisierte Unternehmen: Management und Coaching in der agilen Welt*. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Aus dem Englischen übersetzt von Mike Kauschke. München: Valen.

Moser, M. (2017). *Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Oesterreich, B. & Schröder, C. (2016). *Das kollegial geführte Unternehmen*. München: Franz Vahlen.

Pfläging, N. (2018). *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*, 4. Auflage, München: Redline Verlag.

Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.

Sanz, A. & Schinnerl, G. (2020). *Führen aus der Mitte. Peer-Gruppencoaching als Ressource für Sandwich-Führungskräfte*. In *Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater*. 38 (2), 36-44.

Sattelberger, Th., Welpel, I. & Boes, A. (2015). *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg: Haufe.

Wimmer, R. (1996). Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 4, S. 46-57.

Wimmer, R. & Ameln, von F. (2019). Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements. In *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 50, S. 211–216.