

Wozu Führung? 7 Thesen

Martina Rummel

Zusammenfassung

Wozu Führung? Während Leadership-, „Stile“, Techniken und Tools in Literatur und Trainingsprogrammen breit diskutiert werden, wird diese basale Frage so gut wie nie gestellt – am wenigsten vielleicht von den Führungskräften selbst. Wozu braucht man überhaupt Vorgesetzte – und wo sind sie verzichtbar? Der Artikel bietet in Form von 7 Thesen an, die Funktion von Führung zu reflektieren.

Zu diesem Artikel

Die Arbeitswelt ist im Wandel: Steigende „Dynaxity“ – erhöhte Dynamik im Sinne von Umschlaggeschwindigkeit und erhöhte Komplexität im Sinne gestiegener Anforderungen an Informationsverarbeitung stellen neue Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit dar. Den veränderten Herausforderungen für Führungskräfte versuchen Firmen mit Trainingsprogrammen zu begegnen, die hochfliegende und – globalitätsbewusst – meist englischsprachige Titel tragen: Personal Performance, Leading Change, Leadership Excellence, Building Resiliency, Blue Ocean Strategies, Business Coaching, Advanced Leadership, Transformational Leadership ... (Nur der Begriff „Nachhaltigkeit“ bleibt beharrlich deutsch). Nahezu durchgängig wird in den Führungsprogrammen eingefordert, die Führungspersönlichkeit in verschiedenen Kompetenzfeldern weiterzuentwickeln, an „Authentizität“, „Standing“ und „Achtsamkeit“ zu arbeiten. Es wird diskutiert, welcher „Führungsstil“ passend sei, wie viel „Partizipation“ sein darf und wie viel „Transformation“ sein muss. Zielvereinbarungssysteme, Mitarbeiterbefragungen und 360-Grad-Beurteilung von Vorgesetzten sollen der Führung „auf die Sprünge helfen“, an Tools und Methoden herrscht keinerlei Mangel.

Doch eine sehr grundsätzliche Frage wird selten gestellt – von den Führungskräften selbst vielleicht am wenigsten: Wozu braucht man überhaupt Vorgesetzte? Was ist der spezifische „Beitrag“, den „Führung“ im System leisten muss? Und – als andere Seite der Medaille: Wo ist Führung durch Vorgesetzte im Grunde verzichtbar, zieht unnötige Energie ab oder wird, wie der Anthropologe und Anarchist David Graeber (London School of Economics) behauptet, womöglich sogar zum „Bullshit-Job“ (Interview in dem Film „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“)?

Die folgenden Thesen enthalten keine wissenschaftlichen Nachweise. Sie basieren auf den Gedanken und Erfahrungen von Führungskräften, die die Autorin in vielen Jahren Führungs-

training kennengelernt hat. Sie sind zudem sehr kurzfristig und im Alleingang niedergeschrieben worden – so gesehen werden sie möglicherweise viel Angriffsfläche und Stoff für „Contra“ bieten. Sie sind als Reflexionsangebot gedacht – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Führung – wozu? 7 Thesen

These 1: Führen ist eine Funktion im System – Es geht um überlebensrelevante Impulse

Begreift man Führung als Funktion im System, wird zweierlei deutlich. Zum einen bedeutet dies, dass diese Funktion nicht notwendigerweise durch Menschen besetzt werden muss. Wir werden ununterbrochen durch Umgebungsfaktoren – Systeme, Signale, Strukturen – geführt, an denen wir uns orientieren und die uns für das Überleben in der Systemumgebung relevante Impulse geben. Ein Loch in der Wand signalisiert: Hier geht es raus. Eine Ampelanlage bringt uns zum Halt oder zur Bewegung. Noten auf dem Papier führen uns, wenn eine Melodie realisiert werden soll. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der Begriff Führung umgangssprachlich häufig für eine durch Leitplanken begrenzte „Bahn“ verwendet wird. Wir sprechen von einer Schubladenführung (Schienen) oder von einer Straßenführung (verbunden mit der Leitplanke, um nicht den Straßenrand zu überfahren). Sinnvoll über Führung zu sprechen, bedeutet deshalb immer auch, sich mit der Funktionalität und Sinnhaftigkeit der „Management-Systeme“ (Kommunikationssysteme, Beurteilungssysteme etc.) auseinanderzusetzen.

Wenn Führung eine Funktion im System ist, wenn sie also tatsächlich gebraucht wird, wird zum zweiten verständlich, dass Führung durch Menschen sofort entsteht – auch spontan –, wenn Strukturen, Regelwerke und Signale keine ausreichende Funktionalität haben. Es wäre aber offensichtlich weder notwendig noch sinnvoll, einen Polizisten neben eine funktionierende Ampelanlage zu stellen, der zeitgleich oder womöglich gegenläufig mit den Armen wedelt.

Dies verweist auf die Notwendigkeit, sich um den tatsächlichen Führungsbedarf zu kümmern, statt dass Führungskräfte sich mit Dingen beschäftigen, die ohne sie ebenso gut, vielleicht sogar besser laufen würden. Führung kann durchaus beim Arbeiten stören – sei es durch Fehlsteuerung, durch Inaktivität am falschen Punkt, durch dysfunktionale Einmischung oder durch Fehlkonstruktionen in den Steuerungssystemen. Führung auf jeder Ebene der Organisation muss einen relevanten Beitrag für das Überleben des Systems leisten, was das Überleben der Systemmitglieder durchaus einschließen sollte – sonst ist sie verzichtbar. Überlebensrelevante Impulse können und müssen aber nicht immer in einer

direkten Orientierung bestehen, vor allem wenn diese auch bei großer Anstrengung nicht zu haben ist. In einer komplexen, dynamischen, unüberschaubaren Systemumwelt kann ein überlebensrelevanter Impuls auch in der Erzeugung einer Suchbewegung, in einer Verdichtung der Energie, in Abschottung bestehen. Gleichzeitig lenkt dies den Blick auf die Dysfunktionalität mancher Systeme, die sich in keiner Weise an einem für die Gemeinschaft überlebensrelevanten Bedarf, sondern an ganz anderen Fragen orientieren, aber erfahrungsgemäß viel Führungsenergie binden (Beispiel Mitarbeiterranking).

These 2: Die Frage nach dem „Führungsstil“ geht am Thema vorbei – Es geht darum, den Führungsbedarf zu erfassen

Menschen haben unterschiedliche Temperamente, Einstellungen und implizite Lebensphilosophien. Ihre Verhaltensoriginalität fließt in ihre Arbeitsansätze ein. Nimmt man die Frage nach der Funktion von Führung ernst, kann Führung jedoch keine „Stilfrage“ sein. Vielmehr käme es darauf an, unabhängig vom persönlichen Stil den tatsächlichen Führungsbedarf herauszufinden – und womöglich gar zu treffen. Dies erfordert in vielen Fällen, den eigenen, durch Temperament und persönliche Präferenzen geprägten spontanen Ansatz einzubremsen. Wer beispielsweise sehr schnell, entschlossen und extravertiert ist, mag zur „klaren Ansage“ neigen, wer sich konsensorientiert verhält, mehr zur Partizipation. Je egozentrischer die Perspektive der Führungskraft, desto eher wird sie das eigene Temperament mit dem tatsächlichen Bedarf verwechseln. Die vielgepriesene „Authentizität“ reicht dabei nicht aus (man kann seinem Nächsten völlig authentisch ein Messer in den Rücken rammen).

Um den Führungsbedarf zu identifizieren, ist eine Multiperspektive sinnvoll. Der einfachste aller Zugänge findet sich jedoch so gut wie in keinem Mitarbeitergesprächsleitfaden. Wer einen Bedarf identifizieren möchte, könnte „zum Äußersten greifen“ und schlicht danach fragen.

Die Frage: „Was brauchen Sie von mir, um zu...“ ist nicht nur gelebte Wertschätzung, sie hilft der Führungskraft, den grundsätzlichen wie den aktuellen Bedarf – durchaus nach allen Seiten, an allen Schnittstellen – zu eruieren, abzuwägen, einzuschätzen – und in entsprechende Aushandlungsprozesse im Sinne eines Abgleichs der Optionen einzutreten. Der verbreitete unsaubere Gebrauch des Feedback-Begriffs (Verwechslung von Feedback und Fremdbild/Personbewertung, Rummel, 2012) führt weit weg von der Logik der Bedarfsklärung. Statt darüber zu sprechen, was man voneinander braucht, um gemeinsam zum Erfolg zu kommen, wird darüber geredet, wie man einander findet oder fand. Eine retrospektive Performance-Bewertung hat jedoch ein hohes Kränkungs potenzial und führt nicht selten dazu, dass die Energie eher in Selbstverteidigung als in die gemeinsame Lösungssuche ge-

lenkt wird. Damit wird der Diskurs von Sinnzusammenhängen und Synergie entkoppelt und in eine konkurrente Aushandlung der individuellen „Position im Feld“ überführt. Auch umgekehrt Mitarbeiter ihre Führungskraft bewerten zu lassen (hier wird die Brisanz durch Anonymität anerkannt) und die Bewertungen der Führungskraft zu „spiegeln“, ist wenig sinnvoll, da die Führungskraft bereits „im Cockpit sitzt“ und verantwortlich führen soll. Es wäre wesentlich plausibler und weitaus risikofreier für die Führungsbeziehung, der Führungskraft beim Steuern mit nützlicher Information behilflich zu sein (Filmtipp: Blinde Piloten, Hilfsgemeinschaft für Blinde und Sehschwache, Österreich).

These 3: Führen ist immer Führen von Veränderung – Es geht um (Lösungs-)Orientierung und Resonanz

Leben, also auch Arbeiten ist immer Veränderung. Überleben bedeutet dabei für lebende/soziale Systeme darin, sich erfolgreich an die Systemumgebung anzupassen. Führen bedeutet somit immer Führen in und von Veränderung. Veränderung wird in vielen Organisationen interessanterweise als Sonderfall behandelt und mit „aufgeblasenen“ Begrifflichkeiten beschrieben. Dies geschieht wohl in der guten Absicht, gewollte Veränderungsprozesse besser zu gestalten und die damit verbundenen Schwierigkeiten anzuerkennen. Veränderung wird dabei meist in einem Kurvenverlauf beschrieben, der das typische Verlaufsmuster von einer Stabilität 1 über eine Instabilität in eine Stabilität 2 veranschaulicht. Auch wenn immer fraglich bleibt, ob ein System „die Kurve kriegt“, muss doch nicht jede Instabilität ein „Valley of Despair“ bedeuten, und schon gar nicht erscheint es sinnvoll, das „Tal der Tränen“ als unbeeinflussbar zu definieren. Im Gegenteil wäre ein sinnvoller Beitrag von Führung, dieses „Tal“ – die Instabilität – so kurz und schmerzfrei wie möglich zu gestalten. Wenn es darum geht, sich an Zukunftsanforderungen anzupassen, wäre es hilfreich, auf Schlüsselkriterien für diese Anpassung hinzuwirken, oder aber die Systemumwelt so zu beeinflussen, dass die Anpassung erleichtert wird. Das Prinzip der Äquifinalität in Systemen beinhaltet, dass Systeme sich von beliebigen und durchaus unterschiedlichen Ausgangszuständen in (gleiche) Zielzustände hineinentwickeln können. Wenn die Schlüsselkriterien für erfolgreiche Anpassung im Zielzustand nicht bekannt sind, wird der (synergetische, selbstregulative) Suchprozess für Lösungen jedoch erschwert und mehr als nötig chaotisch. Dies hat Implikationen für Führung: Kritik am Status quo beispielsweise enthält zunächst keine Orientierung über den Zielzustand und erzeugt, wenn sie Personen trifft, auch keine Resonanz, sondern im Gegenteil meist das Gegenteil: Widerstand. Bestenfalls wird damit eine Irritation erreicht. Der Status quo wird zwar destabilisiert, aber Systeme reagieren darauf mit einer „Mobilisierung von Defensivroutinen“ zur Verteidigung ihrer Stabilität. Sich an den Kriterien, die zum Überleben beitragen, zu orientieren – und diese Orientierung kommunikativ einzusteuern und in sinnhaftes Tun und Lassen zu übersetzen, wo die Kriterien nicht für alle sichtbar und evident sind, – bedeutet, aus der Zukunft (der künftigen Anpassung) heraus zu

führen. Diese Arbeitshaltung kann man als „lösungsorientiert“ bezeichnen. Gute Strategiekommunikation in diesem Sinn erfordert zunächst Begründung: Weshalb gerade diese Strategie (und keine andere), was hat sie mit dem Überleben des Systems zu tun? Ferner reicht es nicht, die Strategie selbst zu kommunizieren, sondern ihre Bedeutung für die Subsysteme muss übersetzt werden: Worauf kommt es am Ende an – und wer zahlt was darauf ein? (Peter Drucker wird das Bonmot zugeschrieben: Viele Mitarbeiter würden von alleine in die richtige Richtung laufen, wenn sie sie nur kennen würden ...).

Die schwierigste Frage beim Führen ist die nach den Kriterien selbst: Welche Positionen/Perspektiven innerhalb oder außerhalb der Organisation bieten Information zur erfolgreichen Anpassung an die Systemumwelt? Keinesfalls sind dies automatisch die ranghöchsten Positionen oder gar Berater.

Berater (auch systemische) überschätzen oft die Relevanz ihrer Außenperspektive. Die Projektionen der Kunden, für die der Prophet im eigenen Haus nichts gilt, eröffnen zwar durchaus Geschäftsfelder, die gemeinschaftliche Konstruktion von Rettungsfantasien ist aber im Prinzip nur durch den (immerhin) damit verbundenen Placebo-Effekt zu rechtfertigen. Berater sind nicht die Systemumgebung, an die es sich anzupassen gilt, und ihre Referenzsysteme sind es auch nicht. Sie müssen deshalb ihre eigene Perspektive immer wieder kritisch überprüfen, um die Relevanz oder Irrelevanz des eigenen Beitrags zu erkennen. Ein beliebtes Berater-Tool sind z. B. Stärken-Schwächen-Analysen. Ohne Referenz zur Systemumwelt sind solche „Spiegelungen der Binnenwelt“ aber von fragwürdigem Nutzen, ganz gleich ob sie von innen oder außen kommen. „Stärken“ ausbauen wird geradezu zum Absturzprogramm, wenn die vermeintliche Stärke keine Relevanz am Markt (mehr) hat. Je selbstähnlicher Wettbewerber im Wege der Digitalisierung werden, je eher eine intelligente App einer ganzen Branche zusetzen kann, desto sinnloser werden derartige Unterfangen. Nebenbei dürfte sich auch ein einzelner Mensch weniger über selbstreferenzielle Prozesse entwickeln als vielmehr über die Orientierung am Außen – wie etwa dem Bedarf eines Anderen, einer Vision oder einem anzustrebenden Ideal. Die damit verbundene Absage an Selbstbezüglichkeit zerstört aber wohl manches Geschäftsfeld – denn verunsicherte Menschen denken am liebsten über das nach, was sie kennen: über sich. Damit ist viel Geld zu verdienen ...

These 4: Führen erfordert das Erzeugen von Entscheidungen – Es geht um die Ermöglichung gerichteter Selbstregulation

„Strategy is about Choice“: Systeme müssen bei jeder „Bewegung“ zwischen Optionen auswählen – dies erfordert Entscheidungen. Bei zunehmender Komplexität in einer immer weniger überschaubaren Welt können viele Entscheidungen nicht mehr sinnvoll im Alleingang gefällt werden – und Entscheidungsfolgen sind kaum abschätzbar. Die Führungsfunk-

tion besteht hier im Kern darin, Bewegung zu ermöglichen, indem Entscheidungen über prinzipiell Unentscheidbares erzeugt werden (Glatzel, 2012). Je weniger eindeutig ist, was zu tun und was zu lassen ist, desto schwieriger wird die Reduktion von Komplexität – und desto mehr rücken ungewohnte Heuristiken in den Vordergrund. Denn wenn Operationen nicht mehr wie gewohnt positiv vorgegeben werden können, steigt die Bedeutung der Auslösung sinnvoll begrenzter Selbstorganisation in eine bestimmte Richtung. Das Nein, die Grenze (Was darf nicht passieren, welches Risiko muss vermieden werden?) rückt gegenüber der Handlungsvorgabe (Was sollen wir tun, was lassen?) in den Vordergrund, das Veto wird zum zentralen, konstruktiv einzusetzenden Arbeitsinstrument. „Ziele“ müssen dann eine Grundausrichtung bereitstellen, die auf einer anderen Ebene als „Messbarkeit“ liegt: Wozu das Ganze? Was ist der Unterschied, der im Sinne von Bateson am Ende „den Unterschied macht“? Was ist erfolgskritisch? In Verbindung mit Leitplanken ermöglicht dies ein „Führen auf Sicht“ nach dem einfachen Motto: Kommen wir voran? Die Anerkennung der Autopoiesis von lebenden Systemen in der Führungsarbeit legt nahe, statt operativer Positivvorschriften drei Steuerungsaspekte bewusst zu nutzen, die Selbstregulation ermöglichen:

- Die „Lichtquelle“, die Ausrichtung erzeugt (Vision/Mission – Sinn, relativer Kundennutzen),
- Begrenzung (Leitplanken, was darf nicht passieren?) und
- das „Gießen“ (Bereitstellung von Ressourcen).

So reicht beispielsweise schon bei einer simplen Entscheidung über eine Gruppenaktivität (Betriebsausflug), an der alle teilnehmen sollen, der einfache positive Mehrheitsentscheid nicht (Was wollen wir machen?), wenn Einzelne sich an bestimmten Aktivitäten nicht beteiligen wollen. Es ist hilfreicher, nach dem Veto zu fragen (Was findet bei Einzelnen gar keine Akzeptanz?) und dann erst aus den verbleibenden Optionen, mit denen alle leben können, den Favoriten zu wählen. Dies ist möglicherweise am Ende langweiliger, weil weniger „extrem“, entspricht aber dem Schlüsselkriterium, niemanden auszuschließen. Erkennbar wird darin die hilfreiche Heuristik, auf langfristige Zufriedenheit statt Nutzen-Maximierung zu setzen und die Option mit dem größten Risiko bei Scheitern abzuwählen (vgl. Dörner, 2002).

Das Erzeugen von Entscheidungen ist ein komplexer diskursiver Prozess. Die Entscheidungsqualität von Gruppen bleibt meist hinter der von Individuen zurück (Risk shift): So wie geteiltes Leid als halbes Leid gilt, scheint Verantwortung sich zu verringern, wenn sie mit Anderen geteilt wird. Das Erzeugen von Entscheidungen gewinnt mehr Qualität, wenn geklärt wird, welche Systemperspektive die größte Relevanz für das gemeinsame Überleben hat – und wenn Resonanz dafür erzeugt wird, dass diese Perspektive den meisten Einfluss auf die Entscheidung erhält. Häufig erfordert dies die Organisation und Nutzung von Allianzen.

Ein typischer Denkfehler (auch von Systemikern) an dieser Stelle ist die Verwechslung der grundsätzlichen Positionsabhängigkeit jeder Perspektive mit der Vorstellung, jede Perspektive sei für das Überleben eines Systems relevant. Auch Außenperspektiven sind wie oben beschrieben nur dann relevant, wenn sie etwas zur gelungenen Anpassung des Systems an die Systemumwelt beisteuern können. Zwar ist die Antizipation von Auswirkungen (antizipatives Feedback) aus nahezu jeder Perspektive willkommen und erhöht die Qualität der Entscheidung. Wird dabei jedoch nicht geklärt, aus welcher Perspektive heraus der Diskurs über Optionen und die darin entstehenden Informationen am besten integriert und zu Letztentscheidungen verarbeitet werden kann, entsteht Scheinpartizipation: „Erst werden wir gefragt, dann machen sie was Anderes“. Partizipation erleichtert die Resonanzbildung nur dann, wenn der Sinn und der spezifische Beitrag der Beteiligung geklärt und kommuniziert ist.

These 5: Führen ist Einsatz für Resultate –

Es geht um die tatsächlich erzielte Wirkung

Führung, die zu nichts führt, ist als Beitrag vollständig verzichtbar. Resultate sind das, was am Ende herauskommen muss – bisweilen auch im Sinne von Schadensbegrenzung oder schlichter Überlebenssicherung. Die Orientierung am Resultat, an der tatsächlich erzielten Wirkung, führt zurück zum Grundsatz der wechselseitigen Bedarfsklärung. Die Frage, was man voneinander braucht, beinhaltet ein „um zu“. Dies koppelt den Diskurs an einen Sinn, der sich aus dem zu erzielenden Resultat herleitet. Begriffe wie Erwartungen (Was erwarten wir voneinander?) und Wunsch (Was wünschen wir uns voneinander?) beinhalten schon sprachlich keine Koppelung an ein Wozu (einen Sinn) und befördern deshalb „neurotische“ Kommunikation: Wünsche haben durchaus etwas Kindliches, und „Erwartungs-Sprech“ ist latent unfreundlich, es sei denn, durch eine freundliche Bedarfsklärung werden „Erwartungs-Erwartungen“ korrigiert. Die Frage danach, was gebraucht wird, ist dagegen immer an das Streben nach Resultaten gekoppelt und fördert durch diesen Sinnbezug den beziehungs-schonenden sachlichen Diskurs.

Die Resultate jedoch – wer profitiert davon? Verteilungskämpfe in Organisationen drehen sich stets um „Gerechtigkeit“ in der Frage, wem die Resultate gehören, wie die Beute (selbst die immaterielle ...) zu verteilen ist. Systeme, die zur Verteilung der Beute erfunden werden, verhindern nicht selten, dass der Bär überhaupt erlegt werden kann. Auch für Informations-, Kommunikations- und Entlohnungssysteme stellt sich die Frage, welche Auswirkung sie tatsächlich haben. Selbst wenn sie die „gefühlte“ Verteilungsgerechtigkeit erhöhen, sind die unerwünschten Nebenwirkungen mancher kritischer „Performance-Beurteilung“ für die Leistung kontraproduktiv (z. B. durch die self-fulfilling prophecies, die als „Pygmalion-Effekt“ bekannt sind). Besonders brisant wird diese, wenn es den Beteiligten wichtiger wird, beim Arbeiten individuell „gut auszusehen“ als tatsächlich gemeinsam etwas zu erreichen (Simon, 2004).

These 6: Führung ist das Erschaffen und Vertreten von Gemeinschaft – ***Es geht um die Sicherung der Gemeinschaftsinteressen***

Eine wesentliche Funktion von Führung besteht darin, die Perspektive der Gemeinschaft vor dem Einzelnen zu vertreten und Gemeinschaftsinteressen vor Partikularinteressen durchzusetzen. Die Gemeinschaft als solche hat keine Stimme und der Einzelne ist mit der kontinuierlichen Perspektivübernahme zugunsten der Gemeinschaft grundsätzlich und unabhängig von Ethik und Kompetenz überfordert. Die Vertretung der Gemeinschaft erfordert die bewusste und konsequente Besetzung der Perspektive des übergeordneten Systems. Damit haftet jeder Führungsbeziehung eine „Zumutung“ im Sinne spezifischer Reibung an. Die notwendige Begrenzung von Partikularinteressen (auch der eigenen) verläuft nicht immer konfliktfrei. Das Veto sichert wiederum, dass bei dieser Begrenzung nicht „über Leichen gegangen“ wird.

Gerade junge Führungskräfte, die ältere und kompetente Mitarbeiter in hierarchischen Systemen führen sollen, profitieren sehr davon, wenn sie die Funktionalität von Führung in diesem Sinn tief verstehen. In Beziehungen wird Rangordnung strukturell durch die formale Position, durch Kompetenz/Vermögen und durch Seniorität („Ältere Rechte“) erzeugt. Nicht immer kann eine Person mit Führungsfunktion diese strukturellen Rangordnungsaspekte in der eigenen Person vereinigen. Wenn eine Führungskraft versteht, dass ihre wesentliche Verantwortung darin besteht, Gemeinschaftsinteressen zu sichern, kann sie dies immer als „Geländer“ nutzen. Argumente, die darauf einzahlen, überzeugen, weil sie nicht macht-basiert sind und Kompetenz und Seniorität von Anderen nicht in Frage stellen. Führungskräfte, die aus dieser Perspektive heraus argumentieren, müssen nicht aus purer Unsicherheit „bossig“ auftreten.

Ungleich verteilte Entscheidungsmacht in sozialen Systemen trägt grundsätzlich zur Entscheidungsgeschwindigkeit bei. Fehlt jedoch die beschriebene Koppelung von Macht mit Verantwortlichkeit für die Gemeinschaft, wird Führung von ihrem Sinn, das Überleben der Gemeinschaft zu sichern, entfremdet. Goethes Forderung, die Mächtigen sozial zu kontrollieren, ist ebenso ernst zu nehmen, wie Bob Dylans „Don't follow Leaders“, wenn diese Kontrolle nicht gelingt. Die Versuchung, in die eigene Tasche zu wirtschaften, ist allerdings sehr groß: Ein kleines sozialpsychologisches Experiment, das Kekse-Experiment der Machtforscherin Deborah Gruenfeld (Stanford University), zeigt: Wer Macht hat, benutzt sie sofort – auch zum eigenen Vorteil. Gibt man in einer kleinen Gruppe einem Teilnehmer Statusmacht, indem man ihn Beiträge von Anderen bewerten lässt, und stellt im Anschluss Kekse auf den Tisch, kann man beobachten, dass der so positionierte Teilnehmer sich signifikant ausgiebiger an der Keksschüssel bedient – und mehr krümelt ...

Die Verführung zur Überheblichkeit („Die Kekse stehen mir zu“), die mit der Übernahme von Führungsfunktionen (dazu zählen auch Berater, Ärzte, Therapeuten ...) verbunden ist, bedarf kontinuierlicher und bewusster Eindämmung. Die konsequenteste Variante dieser Eindämmung ist die Möglichkeit der Wahl/Abwahl der Führungsperson durch die Geführten – von einigen Betrieben realisiert (Filmtipp: Mein wunderbarer Arbeitsplatz). Auf der anderen Seite ist Führung Teil des Systems: Eine Führungskraft kann nur gut arbeiten, wenn die Geführten sie aktiv tragen. So genanntes „Charisma“, das nur in Projektionen der Geführten besteht, kann an dieser Stelle durchaus gefährlich werden. Funktionales Führen durch aktive Bedarfsklärung erfordert Mündigkeit, sie erzeugt sie aber auch, indem sie sie beansprucht.

These 7: Führung wird durch die Geführten realisiert – Es geht um Zugehörigkeit und Sinn

Am Ende wird Führung durch die Geführten – die Follower – realisiert. Sie entscheiden letztlich, ob sie mitgehen oder nicht. So glaubwürdig Führung sein mag – die Motivation der Follower, soweit sie über die Realisierung der Grundbedürfnisse (Essen, Schlaf, Sicherheit, menschliche Zuwendung) hinausgeht, entsteht aus der Frage, ob für sie dabei Sinn entsteht. Das, was für uns Sinn macht, womit wir uns identifizieren, entspringt unserer Zugehörigkeit zu Wertewelten und wichtigen Menschen. Wozu? Für wen und was? Für Organisationen geht es dabei stets um einen relativen Kundennutzen. Entsteht dabei keine „Zugehörigkeit“, keine Koppelung an Sinn für die Mitarbeiter, entsteht keine Identifikation. Führung ist so gesehen maßgeblich Kommunikation von Sinn – oder wenigstens beabsichtigtem Sinn (Intention). Die prinzipielle Informationslücke, die durch unterschiedliche Positionen im System entsteht, kann dabei nur durch Vertrauen geschlossen werden.

Ein relativer Kundennutzen, der eine Koppelung an Sinn ausweist, zeigt als substantielle Wert-„Schöpfung“ immer Bezüge zu Humanität, Ethik und Transzendenz. Führungspersonen, die diese Bezüge persönlich vermitteln, werden als beflügelnd erlebt, weil sie Menschen dazu einladen, ihr Potenzial für sinnhafte Ziele einzusetzen. Man arbeitet gerne mit ihnen zusammen – und gerne für das, was sie vertreten. Sie schaffen – so hat es Robert Dilts einmal ausgedrückt – eine Welt, der Menschen zugehören möchten.

Einer Gemeinschaft, die die Generativität von Erwachsenen und ihren jeweils eigenen Beitrag zur Erschaffung von Sinn würdigt und sichtbar macht, gehört man gerne zu. Das Vertrauen, mit Anderen gemeinsam zu Sinnvollem beizutragen, hebt den erlebten Selbstwert dabei über die Kleinheit des Einzelnen hinaus und integriert Menschen in ein Wir, mit dem sie sich identifizieren können. In diesem Sinne „mündige“ Mitarbeiter handeln eigenständig und ausgerichtet im Rahmen akzeptierter Leitplanken – auch in Form einer aktiven, konstruktiven Bottom-up Kommunikation. Wenn funktionales Führen mit Sinn auf diese Weise

von der Gemeinschaft „getragen“ wird, muss sie sich auch vor der Gemeinschaft legitimieren. Platte Statussymbole und Kontrollmechanismen werden eher überflüssig. Die entstehenden Freiheitsgrade können dazu beitragen, Lebenswelten – auch die außerhalb der Erwerbsarbeit – sehr viel einfacher zu integrieren. Die Mündigkeit der Geführten entscheidet dabei am Ende über die Frage, ob Führung zum Absturz in den Abgrund oder zur Erschaffung einer besseren Welt beitragen kann. Insofern hat „gutes“ Führen immer den Aspekt, zur Emanzipation der Geführten beizutragen, um so das Gelingen von Entwicklung zu ermöglichen. Dies verweist erneut auf die Bedeutung von Selbststeuerung – im Rahmen einer Ausrichtung mit Sinn und mit (mindestens) ethischen Leitplanken.

Fazit

Immer mehr Organisationen bieten Führungskräften Workshops zum Thema „Resilienz“ an. Beim Thema Resilienz geht es um Schlüsselkriterien für die erfolgreiche Anpassung eines Systems an die Systemumwelt – um Überleben. Führung kommt dabei die Aufgabe zu, die Umgebungsbedingungen so zu gestalten, dass die Balance der Resilienz von Individuum und Organisation gewahrt bleibt. Die Schlüsselkriterien lassen sich – zusammengefasst – auf Basis der Ebenen menschlichen Handelns charakterisieren:

Verstehbarkeit – Realismus (Wahrnehmung)
Leitplanken und Ressourcen – Selbstdisziplin (Verhalten)
Machbarkeit – Kompetenzausbau (Fähigkeiten)
Dialog/Handlungsspielraum – Lösungsorientierung (Überzeugungen und Interessen)
Soziale Unterstützung – Gemeinschaftsfähigkeit (Rolle und Identität)
Sinnvermittlung – Sinnkreation (Zugehörigkeit)

„Gesundes Führen“ und „gutes Führen“ sind in diesem Sinne identisch. Die in diesem Zusammenhang herausragende Bedeutung von Sinn/Meaning für das Gesundheitsgeschehen wurde in einer umfassenden internationalen Langzeitstudie empirisch belegt (Rigotti u. a., 2014). Ein Trugschluss wäre es jedoch, viele resiliente Menschen als Garanten für eine resiliente Organisation zu betrachten und umgekehrt. Am Ende muss die Balance zwischen Individuum und Gemeinschaft immer neu hergestellt werden. Richtungsweisend könnte dabei das von Helm Stierlin als „Bezogene Individuation“ bezeichnete Ideal sein. Für Organisationen bedeutet dieses Ideal, dass verantwortliche Individuen in guter Gemeinschaft gemeinsam Sinn kreieren – über sich selbst und ihre Organisation hinaus. Das Streben nach einer ökologischen Balance zwischen Individuum und Gemeinschaft innerhalb der Organisation, aber auch zwischen Organisation und Organisationsumwelt über die Organisation hinaus kann Führung substantiell ausrichten – und gibt ihr Sinn.

Literatur

- Dörner, K. (2002). Logik des Gelingens. Brandeins 07/02, S. 109-112.
- Glatzel, K. (2012). Weder Organisation noch Netzwerk: Struktur, Strategie und Führung in Verbundnetzwerken. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rigotti, T. u. a. (2014). Rewarding and sustainable health promoting leadership: Research Project F 2199, Dortmund-Berlin-Dresden: BAUA.
- Rummel, M. (2012). Der vermessene Mensch. Systema 26 (3), S. 267-275.
- Simon, F. B. (2004). Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl-Auer.

Dipl.-Psych. Dr. Martina Rummel ist als freiberufliche Beraterin, Referentin und Autorin im Kooperationsverbund DIALOG branchenübergreifend in der Führungskräfte-Entwicklung und in der Implementierung von Gesundheits- und Leadership-Programmen tätig. Seit mehr als 10 Jahren ist sie Fakultätsmitglied in der Management School St. Gallen und führt dort offene Seminare z. B. zu den Themen Advanced Leadership, Resilienz und Veränderung durch. Viel Inspiration zu Führung und Synergie hat sie über Musik gewonnen. Sie lebt in Berlin-Neukölln.

Kontakt: mrummel@t-online.de