

## Führung mit Mut – Erkenntnisse und Reflexionen aus einer systemischer(en) Perspektive

Christopher Klütmann

### Zusammenfassung

*Was haben Mut und Führung gemeinsam? Ist Mut eine unabdingbare Eigenschaft und/oder Qualität von Führungskräften? Dieser Frage geht der Autor in diesem Beitrag auf den Grund. Als Grundlage dazu dienen dialogorientierte Interviews mit Führungskräften, die im Rahmen des Buches „Führung im Dialog – Wer braucht was von wem“ entstanden sind. Sechs unterschiedliche Aussagen und Perspektiven zum Thema Führung werden exemplarisch vorgestellt. Diese bringt der Autor mit Mut in Verbindung und ist bei aller Unterschiedlichkeit der einzelnen Beschreibungen und Zugänge auf der Suche nach Gemeinsamkeiten, was „gute“ Führung kennzeichnen könnte – mit dem Wissen, dass Führung im Dialog immer wieder neu entsteht und Reflexionen zum eigenen Denken und Handeln anregen können.*

Der Besuch in einer beliebigen Bahnhofsbuchhandlung zeigt: Das Interesse an Ratgebern zum Thema Führung muss groß sein. Denn die Zahl der Ratgeber, Handbücher und autobiografischen Publikationen von und für erfolgreiche Führungskräfte übersteigt beinahe jene für werdende Eltern oder all jene, die den Kampf gegen die Pfunde noch nicht aufgegeben haben. Nicht minder groß scheint das Interesse, sich mit Führung in Theorie und Praxis auseinanderzusetzen, eigene Zugänge zu entwickeln, vermeintliche oder tatsächliche Erfolgsformeln zu definieren – und diese zwischen Buchdeckeln oder an Universitäten und Leadership-Akademien zu vermitteln.

Führungskräfte, so scheint es, sind überfordert, orientierungslos und ratlos. Sie sollen agil, stark, clever ... sein. Und mutig? Dem Begriff „Mut“ wurde nach meiner Wahrnehmung bislang eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt, wenn es um Führen, Führung und Führungskräfteentwicklung geht. Zumindest war der Blick in mein Bücherregal – auch wenn die Sammlung natürlich begrenzt ist – nur wenig ergiebig. Immerhin wurde ich bei der „Gewaltfreien Kommunikation“ von Marshall Rosenberg fündig, der Mut als eine Qualität beschreibt, zu seinen Gefühlen und Bedürfnissen zu stehen und diesen Ausdruck zu verleihen: „Es kann sehr viel Mut erfordern, diese Gefühle anzusprechen“ (Rosenberg, 2011, S. 170). Das Gefühl des Nichtwissens, die Sorge vor dem möglichen Scheitern, die Akzeptanz des Möglichen (und seiner Grenzen) gegenüber Kolleg\*innen und Mitarbeitenden zu offenbaren – das sind besondere, also herausragende und nicht alltägliche Qualitäten einer Führungskraft.

In unserer Praxis als Supervisor, Coach und Organisationsentwickler ist meinem Kollegen Thorsten Isack und mir bald deutlich geworden, dass Führung nicht gleich Führung ist. In den von uns entwickelten und durchgeführten Führungskräfteentwicklungsprogrammen haben wir uns immer wieder mit der Frage beschäftigt, was gute Führung eigentlich ausmacht, welche Lerninhalte und Methoden auf welche Weise in unsere Programme mit aufgenommen werden sollten. Und ob das, was wir da tun, den Absolvent\*innen und deren Organisationen eine nachhaltige Perspektive zur Verfügung stellt. Oder ob wir nicht nur eine bestimmte Logik bedienen. Unsere Beobachtungen und Reflexionen haben uns neugierig gemacht, das Geheimnis erfolgreicher Führung zu entschlüsseln.

Da wir es mit dem Wahrheitsanspruch „konstruktivistisch-sportlich“ nehmen, haben wir uns auf den Weg gemacht und Führungskräfte aus unterschiedlichen Kontexten nach ihren Landkarten, Formeln und Rezepten befragt. Um mehr über dieses spannende Thema zu erfahren und um konkrete Praxiserfahrungen mit unseren Erkenntnissen, Lerninhalten und uns bekannten Theoriekonzepten abzugleichen. Wir sind als Lernende in diese Gespräche gegangen – mit dem Ziel, der Antwort auf unsere Frage, was „gute“ Führung ausmacht und was es braucht, in Führung zu gehen, näherzukommen. Frei nach der Devise: am besten man fragt die, die es tagtäglich tun.

Mit gut einem Dutzend Führungskräfte haben wir dialogorientierte Interviews geführt. Am Ende ist ein Buch entstanden und ein Kaleidoskop unterschiedlicher Perspektiven und Beschreibungen *auf* und *von* Führung (vgl. Klütmann, Isack, 2020). Deutlich herausarbeiten lassen sich auch Übereinstimmungen, Gemeinsamkeiten und verbindende Aspekte, die meines Erachtens nahezu alle auf „Mut“ einzahlen. Sechs davon möchte ich, basierend auf Interviewaussagen, vorstellen. Die ausgewählten sechs Elemente erfolgreichen Führens haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder gar Wahrheit. Betrachten Sie sie, um mit den Worten von Frank Michael Orthey zu sprechen, als „unmögliche Möglichkeiten“ (Orthey, 2013).

### Führung ist Haltung – Haltung ist Führung

*„Führung ist eine Entscheidung, Verantwortung für die Zukunft zu übernehmen. Mich einzumischen. Für mich und die Gemeinschaft. Auch gerade mit dem Risiko, aus der Deckung herauszukommen. Verletzbar zu sein. Führung ist Ausdruck einer Haltung. Um welche Verantwortung für welche Zukunft es sich handelt, hängt vom jeweiligen Kontext ab. Eine Führungskraft ist ein Mensch, der führt“ (Richter, 2016, S. 14).*

Wir waren bei den Interviews immer wieder beeindruckt, welche Unterschiedlichkeit in den Haltungen der Führungskräfte zu beobachten war. Die gemachten Erfahrungen und deren

individuelle Sinnzuschreibungen ließen uns einen Blick auf die dahinterliegenden Werte und Glaubenssätze erhaschen, die das Denken und Handeln der Führungskraft beeinflussten. Es waren – keineswegs Held\*innengeschichten, die uns präsentiert wurden, sondern vielmehr offene und selbstkritische Berichte auch über das Scheitern, vom Zuhören, vom Beobachten und beherzten mutigen Entscheiden ins Unbekannte. Aber genauso sind uns Kostproben einer Erzählkunst geboten worden, die die (für die Rolle notwendige) Fähigkeit zur Selbst(re)-präsentation offenbarte. Und klare Worte, die uns vermuten ließen, dass das, was gesagt wurde, Mitarbeitenden und Kolleg\*innen Orientierung und Halt in Zeiten von Unsicherheit, Veränderung oder Krise geben könnte. Trotz all der vorgenannten Unsicherheiten und Brüche entstanden beim Zuhören dann letztlich doch Bilder im Kopf, die den gängigen Vorstellungen von Leadership entsprechen: das mutige Voranschreiten in unsicherem Terrain; die Steuerfrau an Deck, standfest und Kurs haltend in stürmischer See; gut sichtbar und damit die Möglichkeit eröffnend, die herausfordernde Situation durchzustehen oder zu überwinden.

Haltung kann man nicht erlernen – anders als Tools und Techniken. Gleichwohl gibt es einen Zusammenhang: Ohne eine klare Haltung der Führungskraft kann der Einsatz Letzterer zum schweren Faustschlag werden, der mit einem „K.o.“ für das Gegenüber endet.

Haltung beschreibt eine innere und äußere Verfasstheit, die für mein Gegenüber sichtbar, klar und nachvollziehbar sein sollte. Mit dem Wissen, dass diese Haltung unterschiedlich sein kann, erlebe ich folgende charakterisierende Merkmale immer wieder als hilfreiche Beschreibungen:

- Offenheit für Entdeckungen – Neugier auf die Gedanken und Gefühle der anderen
- Wissen darüber, dass man nur vermuten, aber nie genau feststellen kann, was andere denken
- Fähigkeiten zur Perspektivübernahme
- Erfahrung, dass ein Phänomen von verschiedenen Menschen ganz unterschiedlich erlebt werden kann
- Vergeben können, weil man den Motivhintergrund der anderen besser versteht
- Bewusstsein für die Auswirkungen der eigenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen auf andere
- Eine im Grundsatz vertrauensvolle Haltung anderen gegenüber
- Bescheidenheit bezüglich der eigenen Verstehensmöglichkeiten
- Humor, über sich selbst schmunzeln können
- Glaube an die Änderungsmöglichkeiten – von sich selbst und von anderen
- Verantwortungsübernahme für die eigenen Reaktionen als von den eigenen Gedanken, Gefühlen, Wünschen, Glaubenssätzen und Bedürfnissen gesteuert (vgl. Schlippe, Schweitzer, 2016, S. 303)

### Führung ist Loslassen

*„Man kann natürlich Dinge hinterfragen, aber man muss die Leute auch mal machen lassen“ (Stefan & Anne Lemcke, Inhaber\*in von Ankerkraut GmbH, Familienunternehmen. In: Klütmann, Isack, 2020, S. 14).*

Als systemisch(er) Denkende haben wir eine Idee von Selbstorganisation und einer nicht vorhandenen Steuer- und Instruierbarkeit von Systemen. Im organisationalen Kontext ist das Thema „Kontrolle“ tief verankert und hat in seiner Logik eine nicht zu vernachlässigende Sinngebung für die Führung. Diese Idee zugunsten einer beobachtenden Perspektive aufzugeben bedarf einer mutigen Haltung.

Hinter dem Loslassen steht die Akzeptanz, dass ich als Führungskraft die Kommunikationen nicht steuern kann. Die Konzepte von Kontingenz und Emergenz sind „harte Brocken“ für Organisationen und Menschen, die darin führen. Sie berühren innere Bilder von Macht und Ohnmacht und benötigen einen reflektierenden Prozess.

Je stärker die Idee der Beobachtung von Entscheidungen mit einer regelmäßigen Reflexion verbunden wurde, umso eher – so unser Eindruck – führte eine prozessorientierte Form der Führung zum gewünschten Erfolg. Statt Anspannung und Druck konnten wir einen teilweise humorvollen, ja losgelösten Umgang beobachten. Es durfte auch über sich selbst geschmunzelt werden.

### Führung ist Nicht-Wissen

*„Manche Führungskräfte denken, ich darf jetzt bloß nichts Falsches machen, es muss alles richtig sein – und sie erleben dadurch Druck. Sie reagieren nicht mehr natürlich und probieren weniger aus. Das erlebe ich gerade bei jungen Führungskräften, die schon fast Panik davor haben, aufgrund der eben nicht gemachten Erfahrung aktiv zu werden. (...) Wichtig ist, dass im Unternehmen eine Kultur existiert, die erlaubt, Fehler zu machen und aus diesen zu lernen“ (Frank Kellenberg, Head of Organization Development Sandoz, Hexal AG. In: Klütmann, Isack, 2020, S. 122).*

Jede Entscheidung ist eine Entscheidung in das Ungewisse – und damit ein Wagnis. Ganz gleich, wie reich unser Erfahrungsschatz, wie breit unsere Kenntnis maßgeblicher Faktoren oder facettenreich unsere Ausbildung gewesen sein mag: Die Auswirkungen einer Entscheidung werde ich erst beobachten können, nachdem sie getroffen wurde. Wir handeln alle stets aus einem Nicht-Wissen heraus, auch wenn wir alle mit der Idee unterwegs sein mögen, wir wüssten, was wir tun.

Führungskräfte stecken somit in einem Dilemma: Sie sollen für Sicherheit, Stabilität und Orientierung sorgen und wissen selbst nicht, was der nächste Tag bringen wird. In den meisten Fällen gelingt es ganz gut, das Chaos um uns herum durch eigene Sinnkreationen zu reduzieren, sodass ein Gefühl der Handhabbarkeit entsteht. Das Mögliche ist jedoch stets größer als das von uns konstruierte Wirkliche. Die Akzeptanz, dass Wissen eine Erfahrung ist, neben denen es weitere, andere Erfahrungen und auch nicht gemachte Erfahrungen gibt, stärkt Führung in Demut und Offenheit und setzt auch hier erneut Mut voraus.

### Führung ist Präsenz

*„Der Fehler, den ich nicht mehr machen würde, ist zu unterschätzen, wie wichtig es für meine Mitarbeiter ist, einen persönlichen Kontakt zu mir zu haben. Auch mal einen Kaffee auf dem Flur zu trinken. Am Anfang habe ich mit allen Termine gemacht und gesprochen. Und dann habe ich das Feedback bekommen, es wäre schön, wenn du einfach mal so bei uns reinkommst und wir ein Gespräch über das Wochenende führen oder so. Ich habe das damals nicht für angeraten gehalten. Das hat mir aber deutlich gemacht, dass sich meine Mitarbeiter wünschen, sich auch mal privat auszutauschen. Das habe ich am Anfang unterschätzt“ (Dr. Sven Kloninger, Gruppenleiter, DZ Bank. In: Klütmann, Isack, 2020, S. 35).*

Führung wird meiner Erfahrung nach in Deutschland nach wie vor sehr stark personengebunden konstruiert, auch wenn neuere Konzepte der Holokratie oder Soziokratie (siehe Bernd Oesterreich, Claudia Schröder, Frederic Laloux, Brian Robertson etc.) mehr auf die Rolle und die Funktion referenzieren und Organisationen personenunabhängig denken. Was aus einer systemischer(en) Perspektive nicht neu ist, findet dennoch erst jetzt, fast 40 Jahre nach Luhmanns „Theorie der sozialen Systeme“, Einzug in die organisationale Wirklichkeit. Dieser Ansatz, der viele in der Theorie und der Praxis derzeit beflügelt, verspricht spannende Perspektiven und könnte ein nächster, möglicher Schritt sein – gleichwohl er heutzutage, so meine Beobachtung, nur in geringem Maße anschlussfähig und nur für eine kleine Zahl der Organisationen zu einer relevanten Umwelt geworden ist.

In allen Interviews wurde sehr deutlich, dass Führung eben nicht nur eine Rolle oder eine Funktion ist, sondern dass auch die Person „hinter der Funktion“ und damit die Art und Weise der Beziehungsgestaltung einen erheblichen Anteil am sozialen Gefüge einer Organisation hat. Präsenz zeigen, zuhören, fragen und beobachten, sich mit seinen Gefühlen und Gedanken mutig zur Verfügung stellen, macht einen Unterschied und stellt eine Größe dar, die nicht zu vernachlässigen ist.

### Führung ist Entwicklung

*„Meine Wahrnehmung ist, dass Führung ganz stark mit Entwicklung und Dynamik zu tun hat. Das Krankenhauswesen ist verschiedenen Entwicklungen und Dynamiken ausgesetzt, zum Beispiel wirtschaftlichen Zwängen, medizinischem Fortschritt, der Entwicklung am Arbeitsmarkt, der Gesetzgebung und Gesundheitspolitik. Führen hat für mich ganz viel mit ständiger Selbstüberprüfung und Korrektur des Kurses zu tun. Führen beinhaltet sehr dynamische Herausforderungen“ (Dr. Jan Gloßmann, Ärztlicher Direktor und Geschäftsführer Ev. Klinikum Köln. In: Klütmann, Isack, 2020, S. 43).*

Veränderung ist immer jetzt, „Change“ war gestern. Das Wissen um eine sich stetig im Wandel begriffene Umwelt ist das neue Normal. Führung scheint dann besonders gut zu gelingen, wenn diese Wirkkräfte angenommen und tagtäglich in die Kommunikationen mit einfließen, wenn eine gute Balance zwischen Bewahren und Verändern und die Einbindung aller Kräfte gelingt.

Jede gemachte Erfahrung ist Wissen, das in zirkulären Prozessen nutzbar gemacht werden kann. Über jede Rolle in der Organisation werden tagtäglich Informationen gesammelt und aufgenommen. Doch ist es schier unmöglich, alle diese Informationen einzubinden. Die Frage ist daher, wie Informationen zu relevanten Informationen werden können, die in die Entwicklung einfließen.

Die zirkuläre Schleife von Roswita Königswieser: *Beobachten – Hypothese bilden – Intervention planen – Intervention gestalten* scheint nach wie vor ein hilfreicher prozessualer Schritt zu sein. Vielen unserer Interviewpartner\*innen war diese Methode nicht bekannt – und dennoch haben sie ihre Entwicklungsschritte in genau dieser Abfolge beschrieben.

### Führung ist immer wieder neu

*„Ich erinnere mich an meine erste Rallye, wo ich über die erste Düne geflogen bin und gleich mal einen Salto vorwärts gemacht habe. Ich habe gedacht, die ist hinten auch so rund wie vorne. Schön rüberspringen. Dann habe ich gemerkt, diese Düne ist nicht wie die anderen“ (Jutta Kleinschmidt, Rallye Dakar Siegerin 2001, Präsidentin der FIA Cross Country Rally & Senior Advisorin FIA. In: Klütmann, Isack, 2020, S. 58).*

Was ist „gute“ Führung? Vielleicht bringt uns die Rallyefahrerin, die im Rennwagen durch die Wüste raste, der Antwort am nächsten. Führung ist in seiner Faszination so unterschiedlich wie die Dünen in der Wüste. Jede Düne hat ihre eigene Zusammensetzung und Form und entsteht im Spiel des Windes immer wieder neu. Führung scheint sich immer wieder

neu zu formieren und durch mehr oder weniger anschlussfähige Kommunikationen am Leben zu erhalten. Deshalb ist es ebenso spannend wie vielversprechend, sich dem Thema „Führung“ beobachtend und beschreibend zu nähern.

Wenngleich wir das Rezept für erfolgreiches Führen nicht gefunden haben, unsere Beobachtungen, Reflexionen und Analysen lassen sich zu einigen zentralen Grundprinzipien verdichten: eine klare Haltung; die Bereitschaft und Fähigkeit zum Dialog, in den man sich mit seiner ganzen Persönlichkeit einbringt; eine neugierige, dem Menschen zugewandte, offene, wertschätzende und demütige Ausrichtung – all das kann zum Gelingen von Führung beitragen. Und verlangt nicht zuletzt eines: mutig zu sein.

Michael Orthey hat in seinem Buch „Systemisch Führen“ den Satz geprägt, *Führung entstehe in kommunikativen Akten immer wieder neu*. Mit diesem Satz im Hinterkopf und einer tiefen Überzeugung, dass jede Kommunikation eine neue Anschlussfähigkeit zur Verfügung stellen kann, bleiben am Ende für mich zumindest vier Fragen, über die es weiter nachzudenken lohnt:

- Wie sieht in Zukunft gute Führung aus?
- Wohin wird sie sich angesichts einer Tendenz zu flache(re)n Hierarchien entwickeln?
- Werden wir Führung anders nennen, beschreiben und erleben?
- Vor allem aber: Was denken Sie, was „gute“ Führung ausmacht?

### Literatur

- Klütmann, C., Isack, T. (2020). Führung im Dialog, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Orthey, F. M. (2013). Systemisch Führen. Grundlagen, Methoden, Werkzeuge. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Richter, T. (2016). Jeder kann Führen. Norderstedt: Books on Demand.
- Rosenberg, M. B. (2011). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann.
- Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Christopher Klütmann** ist Pädagoge, Systemischer Berater und Supervisor (SG) sowie Lehrender Berater, Coach und Organisationsentwickler (SG), TRUST Resilienz Trainer (ID Institut), zertifiziert nach PEP® Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie (Dr. Bohne). Er ist Partner in der Akademie für Entwicklung und seit 2016 Dozent am IF Weinheim – Institut für Systemische Ausbildung und Entwicklung.  
[christopher.kluetmann@if-weinheim.de](mailto:christopher.kluetmann@if-weinheim.de)