

Ruth Seliger

Das Dschungelbuch der Führung

Ein Navigationssystem
für Führungskräfte

Siebte Auflage, 2018

1. Im Dschungel des Führens

Warum bezeichne ich Führung als einen Dschungel? Was ist das Dschungelartige an Führung?

Führung weist eine dschungelartige Undurchdringlichkeit auf, weil sie sich mit etwas Lebendigem beschäftigt. Wir sprechen hier nicht davon, wie Sie ein Auto oder ein Schiff führen. Führung handelt von den Versuchen, andere lebende Systeme zu beeinflussen.

Führung ist ein Versuch der Einflussnahme auf lebende Systeme.

Dass es sich eben nur um Versuche handelt, liegt an der besonderen »Beschaffenheit« des Phänomens Führung.

1.1 Dilemmata von Führung

Führung ist ein Phänomen, über das alle reden, das niemand exakt beschreiben kann und das jeden, der sich damit beschäftigt, sofort in verschiedene Widersprüche und Dilemmata verstrickt. Hier eine Auswahl von Widersprüchen und Stolpersteinen des Führens.

1.1.1 Führung ist unsichtbar

Beginnen wir mit einer einfachen Frage: Was ist Führung, wie kann man das Phänomen beobachten und beschreiben? Wer hat schon einmal Führung gesehen? Und was genau hat man dann gesehen?

Zum Beispiel: A gibt B eine Anordnung, B führt sie aus. Im Nachhinein sagt man: B hat die Tätigkeit ausgeführt, weil A sie angeordnet hat, A hat demnach B geführt. Aber B könnte aus vielen Gründen das angeordnete Verhalten gezeigt haben: Aus Lust? Aus Interesse? Weil B ohnehin genau diese Tätigkeit geplant hatte oder aus einem anderen inneren Impuls heraus? Wer weiß? Wer kann schon in B hineinschauen?

Führung ist eine *Erklärung* dafür, warum B sich so verhält, wie er es tut. Diese Erklärung stellt einen Zusammenhang zwischen der Anordnung von A und der Reaktion von B her. Unterstellt man B, dass sein Verhalten ursächlich mit der Anweisung von A zu tun hat, dann kann man das Verhalten *beider* beteiligten Personen ein Führungsgeschehen nennen. Ob wir also von

Führung ist eine Erklärung für das Verhalten von Menschen.

Führung sprechen, hängt davon ab, wie wir uns das Verhalten und vor allem die Intentionen der beteiligten Menschen erklären.

Führung ist daher, wie Christian Morgenstern in seinem Gedicht über den Lattenzaun (1905) schreibt, ein Phänomen zwischen den sichtbaren Erscheinungen, in unserem Fall zwischen Menschen:

»Es war einmal ein Lattenzaun,
mit Zwischenraum, hindurchzuschauen.
Ein Architekt, der dieses sah,
stand eines Abends plötzlich da –
und nahm den Zwischenraum heraus
und baute draus ein großes Haus.
Der Zaun indessen stand ganz dumm
mit Latten ohne was herum.
Ein Anblick grässlich und gemein.
Drum zog ihn der Senat auch ein.
Der Architekt jedoch entfloh
nach Afri- od- Ameriko.«

Wir haben es bei Führung mit einem Phänomen zu tun, das niemand direkt beobachten kann und über das trotzdem alle reden. Wen wundert es also, dass Führung zu einem blinden Fleck von Führungskräften und Organisationen geworden ist?

Beim Coaching mit einem Manager wurde eine für meinen Klienten unangenehme Situation besprochen: Einer seiner Mitarbeiter hatte eine große Summe Geld veruntreut. »Was hätte ich machen können?«, fragte mein Klient. Ich fragte zurück: »Haben Sie es schon einmal mit Führung versucht?« – »Mit Führung?«, fragte mein Klient erstaunt zurück, »nein, mit Führung eigentlich noch nicht«.

Wenn wir in diesem Buch über Führung sprechen, dann sprechen wir über ein Phänomen, das erst durch die Interpretation von Beobachtern entsteht. Jemand muss A und B beobachten und deren Zusammenspiel die Erklärung *Führung* geben. Beobachter können durchaus die beiden beteiligten Personen sein. Führung ist daher ein unsichtbares Phänomen, das in den Köpfen der Beobachter entsteht.

Was Führung ist, entscheiden die Beobachter.

Führung hat allerdings sehr viele Beobachter. Jede Organisation, Institution, jeder Verein hat Mitglieder und damit viele Beob-

achter von Führung. Als Bürgerinnen und Bürger beobachten wir unsere politischen und wirtschaftlichen Führungspersonen und kommentieren ihre Führungsarbeit. Dabei bringen wir unsere Vorstellungen und Standards in unsere Beurteilungen ein.

In diesem Buch geht es um Führung in Organisationen. Dort wird Führung von Mitarbeitern, Kunden, Eigentümern, Mitbewerbern, der Öffentlichkeit – und nicht zuletzt auch von Beratern beobachtet. Führung wird aus diesen unterschiedlichen Perspektiven kommentiert und interpretiert. Die vielen Beschreibungen und Bewertungen von Führung verunsichern Führungskräfte zunehmend. Für sie wird immer unklarer, was ihr Job ist und ob sie ihn gut machen.

Die einschlägige Fachliteratur gibt nur wenig Orientierung. Führung ist ein relativ junges Forschungsgebiet und als solches immer Spiegel seiner Zeit. Führung wird niemals wert- und ideologiefrei untersucht. Wie Führung definiert und interpretiert wird, welche Themen im Vordergrund stehen, welche Erwartungen daran geknüpft werden, sagt mehr über die Betrachter von Führung als über Führung selbst.

Führungsliteratur ist ein Spiegel ihrer Zeit und daher auch Ideologie.

Man kann also sagen: Führung ist unsichtbar, wird aber dennoch beobachtet.

1.1.2 Führung ist Hausfrauenarbeit

Fritz B. Simon (vgl. Simon/CONNECTA 1992, S. 49 ff.) stellt zwei Typen von Tätigkeiten in Organisationen einander gegenüber: die »Künstlerarbeit«, die kreativ ist, auf Veränderungen und Überraschungen orientiert ist, und die »Hausfrauenarbeit«, die die bestehende Ordnung aufrechterhält und einander die Normalität sichert.

Führung ist nicht nur unsichtbar, sondern wird nur dann bemerkt, wenn sie nicht stattfindet. Das ist eines der Merkmale von Hausfrauenarbeit. Hausfrauenarbeit hat zwei Charakteristika: Erstens bemerkt man sie erst, wenn sie nicht getan wurde, wenn also das schmutzige Geschirr herumsteht, das normalerweise sauber im Schrank aufbewahrt ist.

Hausfrauenarbeit bemerkt man, wenn sie nicht getan wurde. Sie ist ein monotoner Dauerauftrag.

Erst dann weiß man, dass die Hausfrau (oder manchmal der Hausmann) ihre Arbeit nicht gemacht hat, die sie normalerweise macht. Hausfrauenarbeit ist bis zu einem gewissen Grad auch unsichtbar, allerdings meistens auf Grund des Umstandes, dass niemand zusieht.

Zweitens ist Hausfrauenarbeit eine Daueraufgabe, ein Dauerauftrag, ein ewiges Instandsetzen des Lebensraumes. Keine aufregende Jagd und kein Abenteuer.

Führung ist ein kontinuierlicher Prozess, eine Abfolge vieler kleinerer und größerer Tätigkeiten, die kaum wahrgenommen und damit auch kaum belohnt werden. Führung ist kein Projekt, das ein bestimmtes Ergebnis hat, auf das man stolz sein könnte. Keines der männlichen Attribute trifft auf Führung zu. Führung, so könnte man sagen, ist die »weibliche« Aufgabe in Organisationen, »Management« erscheint demgegenüber als die »männliche« Aufgabe. Vielleicht ist das der Grund, warum dieser Begriff erfunden wurde.

Das sind traurige Nachrichten für Führungskräfte, denn viele von ihnen haben diese Aufgabe auch deshalb angestrebt, weil ihr ein gewisser Helden- und Machtmythos anhaftet. Führungskräfte werden in diese Funktionen gelockt, weil sie hier angeblich gestalten können und wichtig genommen werden – und dann das: Hausfrauenarbeit!

1.1.3 Führung ist prinzipiell unmöglich

Ein drittes Dilemma von Führung ist das schwerwiegendste. Führung wird gern mit Bildern und Metaphern von stolzen Kapitänen beschrieben, die ihr Schiff durch die Gewässer manövrieren. Diese Bilder sind nicht nur irreführend, sondern sie sind ein Teil des Problems von Führung. Führungskräfte messen sich an solchen Bildern und fragen sich immer: Wieso kann ich mein kleines Boot nicht ordentlich führen, während andere riesige Dampfer steuern? Diese Führungskräfte fühlen sich dann unfähig, als Versager. Das Problem ist: Das Bild ist falsch. Auch der größte Hochseedampfer ist letzten Endes nur eine Maschine, die man prinzipiell steuern kann und die auch dafür konstruiert wurde, gesteuert zu werden. Man muss die Maschine zwar gut kennen, wissen, wie sie funktioniert – oder geeignete Techniker bei der Hand haben –, dann aber kann man die vielen Knöpfe, Räder und Hebel bedienen, und die Kiste läuft. Weil sie eine Maschine ist.

Aber Führungskräfte führen keine Maschinen, sondern Menschen und Organisationen. Beides sind lebende Systeme, die ein paar Eigenheiten aufweisen, die Führung fast unmöglich machen: Sie sind eigensinnig, reagieren unerwartet, folgen ausschließlich ihrer eigenen Logik. Lebende Systeme haben die Ei-

Maschinen kann man steuern, lebende Systeme nicht.

genheit, sich selbst zu führen und sich von außen kaum steuern zu lassen. Das ist die schlechteste aller Nachrichten.

Sie fragen sich jetzt vielleicht: Und wofür bin ich dann gut? Wofür bekomme ich mein Geld? Die Antwort ist ganz einfach: damit es dennoch funktioniert, obwohl es nicht möglich ist.

1.2 Archetypische Führungsleitbilder

Die beschriebenen Dilemmata von Führung sind nichts Neues. Seit sich Menschen mit dem Phänomen des Führens beschäftigen, stoßen sie auf diese Grenzen und suchen nach Lösungen. Die (Er-)Lösung aus dem Führungsdilemma wird seit Generationen in menschlichen Eigenschaften gesucht, in Persönlichkeiten, die Vorbilder für ideale Führungspersönlichkeiten sein und an denen sich Führungskräfte orientieren könnten. Diese Führungsideale sind an bestimmte persönliche Merkmale und archetypische Menschenbilder geknüpft und prägen als Führungsleitbilder immer noch die Ideale des Führens und legitimieren zugleich Führung. Sie suggerieren nach wie vor, dass das Gelingen von Führung von Persönlichkeitsmerkmalen abhängt. Ich habe hier einige der wichtigsten dieser archetypischen Führungsleitbilder zusammengestellt, nach denen sich Führungskräfte häufig richten. Diese Darstellung orientiert sich an dem psychoanalytischen Modell von Fritz Riemann (1984).

1.2.1 Der Meister: Führung durch Expertise

Dieses alte Führungsleitbild stammt aus der Tradition des Handwerks. Der Meister führt kraft seines Vorsprungs an Wissen und Erfahrung gegenüber seinen »Lehrlingen«. Der Meister ist klüger, kompetenter, erfahrener als andere und legitimiert aus diesem Unterschied den Anspruch auf Führung. Der Klügste führt.



Der Meister führt, weil er mehr weiß und kann.

In modernen Organisationen, die differenziert arbeiten, in denen Mitarbeiter dezentral, in hochkomplexen Projekten tätig sind, erweist sich dieses Führungsleitbild als nicht mehr praktikabel. Führungskräfte verfügen heute nicht immer über mehr Wissen und Expertise als ihre Mitarbeiter, sie sind – im Gegenteil – oft darauf angewiesen, von ihren Mitarbeitern informiert zu werden. Damit sinkt die Legitimation von Führung. Es entsteht Ratlosigkeit auf beiden Seiten.

1.2.2 Der Held: Führung als Heldentat

Dieses Führungsleitbild entspringt der Tradition der jüdisch-christlichen Kultur des Abendlandes und der Idee des einen Schöpfergottes.

Der Held führt, weil er außergewöhnlich ist.

Die Tat des EINEN erschafft die Welt. Führung und Autorität legitimieren sich durch besonderen Mut, durch besondere Taten einer einzelnen

herausragenden Persönlichkeit. ER (meistens ist es ein Mann) ist herausragend aus der Menge, ein Guru, ein Erlöser.

Die Legitimation für Führung entsteht hier durch den Unterschied zwischen einem Einzelnen und der Masse der Menschen. Der herausragende Einzelne ist Leitfigur und Orientierungspunkt für die

anderen. Der Held lebt davon, dass andere ihn als Helden anerkennen und ihm folgen. Das Bild des Helden ist heute wohl immer noch eines der beliebtesten Leitmotive von Führung. Dazu werden Beispiele von erfolgreichen Managern, Politikern, Sportlern oder anderen Personen der Öffentlichkeit



angeführt. Manager haben ihre Helden: Jack Welch und viele andere. Zugleich werden diese Idole und Helden immer wieder hinterfragt, es gibt massive Vertrauenskrisen, wenn ihre »Durchschnittlichkeit« sichtbar wird.

Moderne Organisationen haben gern Heldengestalten an ihrer Spitze: Gründer, Pioniere, Turnaround-Manager. Aber die große Menge an Führungskräften dürfen in diesen Organisationen keine Helden sein. Für sie ist Kooperation der Alltag. Oder können Sie sich eine Organisation vorstellen, in denen alle Führungskräfte wie Steve Balmers sind? Dieses Leit-Bild des Helden birgt Führungskräften daher eine paradoxe Botschaft: »Seid wie ich, aber seid ganz anders!«

1.2.3 Der General: Führung über die Position

Der General führt, weil er dazu befugt ist.

Dieses Bild von Führung entsteht in hierarchischen Systemen, die Komplexität durch Strukturen mit klaren Positionen und Funktionen

reduzieren: Kirche, Militär, Krankenhäuser, Schulen, Unternehmen. Wesen dieses Führungsbildes sind strukturelle Macht, Position, Befehlsgewalt und Folgebereitschaftsdruck.

Die Legitimation für Führung leitet sich aus der Differenz von Machtbefugnissen ab: Ober sticht Unter. Dieses Bild von Führung hat eine mindestens 2000-jährige Tradition in unserer Gesellschaft.

Führung über die Position war stets ein gesellschaftliches Leitbild, das nicht nur in Organisationen, sondern in Familien, im Sport und in der Politik vorherrschend war.

War, denn in den vergangenen Jahrzehnten haben sich gesellschaftliche Werthaltungen – nicht zuletzt durch die Kritik der Nachkriegsgeneration der »68er« – massiv verändert. Vor allem die notwendige Flexibilisierung und Dynamisierung von Organisationen lösten alte und starre hierarchische Muster auf. Projekte, Netzwerke, strategische Allianzen, Prozess- und Kundenorientierung sind mit starrer Hierarchie nicht vereinbar. Veränderungen des Arbeitsmarktes führen zu einer wachsenden Gruppe von »Selbständigen«, die in Mehrfachkooperationen stehen und keine bedingungslose Folgebereitschaft zeigen. Das Führungsleitbild des Generals hat an Wirkung verloren und passt nicht mehr in moderne Organisationen.



1.2.4 Der Vater: Führung über emotionale Bindung

Dieses Bild hat sich in Familienunternehmen und bäuerlichen Betrieben entwickelt, in denen die Funktion des Familienoberhauptes mit der des Unternehmensleiters ident war. Familienunternehmen haben es immer mit dieser Rollenvermischung zu tun. Die Legitimation von Führung ergibt sich aus der Zugehörigkeit des Einzelnen zum System, das durch einen »Vater« oder eine »Mutter« repräsentiert wird, und über die emotionale Bindung des Einzelnen an dieses System. »Vater« oder auch »Mutter« sind oft die Gründer der Organisation und Garanten für diese Bindung. Führung legitimiert sich auch auf Grund der Möglichkeit der Führung, Menschen aus dem System auszuschließen, zu exkommunizieren. Über das Dazugehören zu bestimmen ist Form und Inhalt des Führens.

Der Vater führt, weil er entscheidet, wer zur Familie gehört.

Moderne Unternehmen sind im Allgemeinen kein Rahmen mehr für diese Art des Führens. Denn dieses Modell setzt eine besondere psychodynamische Konstellation voraus bzw. stellt sie her: die Bereitschaft erwachsener Menschen, sich im Rahmen ihrer Arbeit wie Kinder zu verhalten und sich auch so behandeln zu lassen. Diese Bereitschaft ist im Sinken und weicht auf Seiten der Mitarbeiter der Erwartung professioneller Führung.



Wenn die alten Rollenbilder von Führung nicht mehr taugen, woran orientieren sich Führungskräfte heute?

1.3 Moderne Führungskonzepte als Legitimation von Führung

Die alten Rollenbilder sind als Legitimation von Führung nicht mehr ausreichend, weil Organisationen als Kontexte von Führung sich so entwickelt haben, dass die auf eine einzige Person zugeschnittene Erklärung für Führung zu kurz greift. Moderne Führungstheorien sind ein Versuch, die Dilemmata von Führung aufzulösen. Sie stellen Führung in einen größeren Zusammenhang und zugleich auf eine wissenschaftliche Basis.

Führung wird erst seit relativ kurzer Zeit – seit etwa Mitte des 20. Jahrhunderts – mit wissenschaftlichen Methoden und Ansprüchen untersucht. Davor hat sich Führung »von selbst verstanden«. Seit jeher wurde Führung als durch Gott oder Geburt legitimiert betrachtet. Es war es daher müßig, über Inhalte, Aufgaben und Qualität von Führung nachzudenken. Erst die Entstehung von modernen Organisationen machte es notwendig, Führung als eigenes Phänomen zu untersuchen. Seither ist über Führung viel nachgedacht und vieles geschrieben worden – vielleicht zu viel.

Es ist hier nicht der Ort, Ihnen alle Führungstheorien vorzustellen, die in den vergangenen 60 Jahren entstanden sind. Wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, dann verweise ich Sie auf eines der Standardbücher (z. B. Neuberger 2002).

1.3.1 Beliebte Führungstheorien

Jede dieser wissenschaftlichen Forschungen zu Führung hat ihrer Theorie eine andere Idee zu Grunde gelegt. Hier einige Beispiele, die in den 50er bis 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entstanden und nach wie vor Lerngrundlage für Führungskräfte sind:

- Die *Eigenschaftstheorie* beschäftigt sich ausschließlich mit der Person der Führungskraft und weist Erfolg oder Misserfolg von Führung den individuellen Eigenschaften der Person zu.
- Nicht unähnlich dazu ist das – bekannte und beliebte – Modell der *Führungsstile*, wie es Kurt Lewin entwickelt hat. Es unterscheidet drei Möglichkeiten, zu Entscheidungen zu kommen:

»autoritär«: von oben, ohne Einbeziehung der Geführten; »laissez faire«: Die Geführten entscheiden, oder niemand entscheidet; und »demokratisch«: durch Verhandlung und gemeinsame Entscheidung. Dieses Modell ist nach wie vor Gegenstand vieler Führungstrainings.

- Das bekannte *Grid-Modell* differenziert das Verhalten der Führungskraft nach ihrer aufgaben- oder personenbezogenen Ausrichtung und erstellt eine Verhaltensmatrix, mit der diese Ausrichtungen bewertet werden können.
- Der *rollentheoretische Ansatz* stellt – im Unterschied zu den vorherigen Ansätzen – die Führungskraft in ihren Arbeitszusammenhang und »zerlegt« sie gleichsam in unterschiedliche Rollen, je nachdem, mit wem sie zu tun hat und welche Erwartungen die jeweils anderen Mitspieler an die Führungskraft richten.
- Das Modell des *situativen Führens* führt eine Differenzierung des Mitarbeiters in die Untersuchung von Führung ein. Führung muss sich auf die jeweiligen konkreten Umstände und den »Reifegrad« der Mitarbeiter situativ einstellen.
- Die *Gruppendynamik* richtet ihre Aufmerksamkeit auf die Beziehungen und Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und auf deren Entwicklungsprozesse. Die Gruppendynamik unterscheidet Rollen, Positionen und Funktionen in sozialen Prozessen und sieht die Führungskraft in diesem sozialen Netz operieren.
- Die *Erwartungs-Valenz-Theorie* legt dem Führungsgeschehen das Thema Motivation zu Grunde: Der Erfolg von Führung steht in Zusammenhang mit den (vermuteten) Erfolgserwartungen der Geführten. Ist die Erfolgserwartung hoch, steigt auch die Leistung.
- Die *Lerntheorie* unterstellt, dass die Kommunikation zwischen Führung und Geführten ein wechselseitiger Lernprozess ist. Führen bedeutet hier, dass Führungskräfte über unterschiedliche Reizangebote (Verstärken, Belohnen, Bestrafen) Wirkung erzielen.

Alle diese Theorien und Modelle setzen sich mit der Frage auseinander, wie Führung gelingt. Diese Frage kann aber nur auftauchen, wenn das Gelingen keine Selbstverständlichkeit ist. Insofern sind alle