

Timm Richter
Torsten Groth

Wirksam führen mit Systemtheorie

Kernideen für die Praxis

Zweite Auflage, 2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedeberth Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagmotiv: © Frank Hargina • www.px-box.de

Illustrationen: © Britta Ullrich • www.britta-ullrich.de

Redaktion: Uli Wetz

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Zweite Auflage, 2025

ISBN 978-3-8497-0593-0 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8542-0 (ePUB)

© 2023, 2025 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	7
1 Führung als Prozess, Führung als Funktion.....	13
1.1 Eine erste Annäherung: zu führende Einheiten und ihre Grenzgestaltung	13
1.2 Die Führungsschleife: Überlebenssicherung in einem Führen-Folgen-Prozess.....	20
1.3 Normen, Lernen, Führung – und ihr Verhältnis zueinander	31
1.4 Aufgabenbereiche von Führungshandeln: Direct, Manage, Lead.....	38
1.5 Praktische Gebote	44
2 Führung der eigenen Person: Ich und meine Rolle als Führungskraft im Prozess der Führung	47
2.1 Die Erzeugung von Führungskräften durch die Organisation.....	48
2.2 Spielfähigkeit statt Authentizität	56
2.3 Die Funktion von Führungskräften	60
2.4 Grundlegende Formen von Führungsinterventionen.....	67
2.5 Praktische Gebote	74
3 Führung im Zusammenspiel: die Realisierung einer kollektiven Teamleistung.....	78
3.1 Beziehung als zirkuläre Kopplung von zwei Einheiten	79
3.2 Entscheidungen in Interaktionen	86
3.3 Entscheidungsprozesse führen	92
3.4 Hierarchie, Macht, Einfluss ... und laterale Führung	98
3.5 Führung von sich selbst organisierenden Teams	111
3.6 Verantwortung und Verantwortlichkeit: ein wichtiger Unterschied.....	116
3.7 Praktische Gebote	120

4 Organisationsführung: Beiträge zu einer intelligenten Organisation	125
4.1 Exkurs: Systemtheoretisches Verständnis von Organisation als Netzwerk von Entscheidungen	126
4.2 Führungsparadoxien entlang entscheidbarer Entscheidungsprämissen	136
4.3 Unentscheidbare Entscheidungsprämissen: Kultur und ihre Werte	146
4.4 Veränderungen führen	155
4.5 Strategie: Die Zukunft im Blick.....	164
4.6 Praktische Gebote	170
5 Zu guter Letzt: Die eigene Führung führen	173
5.1 Nützliche Führungskompetenzen	174
5.2 Gesellschaftliche Verantwortung und Moral.....	178
5.3 Übersicht über die Gebote	183
Literatur	185
Über die Autoren.....	188

Vorwort

Führung ist ein Dauerthema und wird immer wieder radikal infrage gestellt. In jüngster Zeit ist viel die Rede von transformativem Leadership, das über Sinnstiftung (Purpose) den Weg zur Selbstorganisation und Empowerment ebnet, oder von Hierarchiefreiheit und Führungskräften, die als Coaches agieren – um nur ein paar aktuelle Themenschwerpunkte zu nennen. Aber braucht es wirklich immer neue Führungsansätze, braucht es so viele zunächst wohlklingende Schlagworte? – Zweifel sind angebracht, denn neben der Begeisterung für neue Formen der Führung begegnen uns in unserer Beratungspraxis verunsicherte Führungskräfte, von Dauerdiskussionen ermattete Teams und überlastete Geschäftsführungen. All diese Phänomene lassen es ratsam erscheinen, Führung mit Abstand – und von der Pike auf – zu beleuchten. Wir schauen von außen, und wir gehen der Sache auf den Grund.

Für alle, die grundlegend über Führung nachdenken wollen, die sich als Führungskraft in ihrer Position und Rolle sicherer fühlen möchten oder auch Organisationen zu einer besseren Führung verhelfen möchten, haben wir dieses Buch geschrieben. Dabei interessieren uns zwei Fragen, die im Titel zusammengefasst sind:

- 1) Wie können Führungskräfte und Führungsverantwortliche in einer Welt des New Organizing wirksamer werden?
- 2) Wie kann eine Systemtheorie der Führung einen Beitrag zur Wirksamkeit leisten?

Bei Theorie mögen Leser:innen die praktische Relevanz infrage stellen. Doch nichts läge uns ferner! Theorie ist kein Selbstzweck. Sie bietet die Chance, aus der Praxis herauszutreten und wie von außen neu und anders auf den Alltag und Alltagsverständnisse der Führung zu schauen. Theorie irritiert, sie regt an und zuweilen auch auf. Wir werden zeigen, dass die Systemtheorie entscheidende Denkimpulse liefern kann, um wirksame Führung wahrscheinlicher zu machen und ein Verständnis von Führung zu erlangen, das zeitüberdauernd ist.

Führung – egal wie und von wem – ist eine Leistung, auf die man nicht verzichten möchte. Dies zeigt sich nicht nur, aber vor allem in

kritischen Situationen. Man denke nur zurück an die Corona-Pandemie, als sich viele nach Orientierung gesehnt haben und das Ringen um Richtung zwischen Politik, Wissenschaft, Medizin und Wirtschaft als führungslos beklagt wurde. Aber die Notwendigkeit von Führung zeigt sich auch im kleineren sozialen Rahmen, in Interaktionen, also in Teams und anderen Gruppen. Besonders gut kann man dies im Sport beobachten. Bei schwächeren Mannschaften sollen Führungsspieler:innen Verantwortung übernehmen und die anderen mitreißen – oder es soll mit einer neuen Trainer:in und ihrem Team ein Ruck durch die Mannschaft gehen. Und ebenso stellen Organisationen regelmäßig fest, dass viele Initiativen ohne Führung im Sande verlaufen. Deutlich sollte werden, es braucht Führung.

Gleichwohl haben *Führungskräfte* in Organisationen einen schweren Stand. Im öffentlichen Diskurs werden die Autonomie der Mitarbeitenden und die Selbstorganisation von Teams ausgerufen, oft verbunden mit der Idee, dass es immer weniger Führungskräfte braucht und ihre Aufgaben schwinden. Führung wird auf die Bereitstellung einer allgemeinen Vision mit Purpose (des »WHY«: Warum machen wir das?) sowie die Motivation der Mitarbeitenden reduziert, der Rest finde sich von allein, sobald die Mitarbeitenden Gestaltungsfreiheit bekommen. Die praktische Erfahrung zeigt jedoch, dass das so einfach nicht ist: Führungskräfte greifen ein, obwohl sie nicht sollen, Selbstführung findet nicht statt, obwohl doch erwünscht, und wichtige Herausforderungen werden nicht angemessen bearbeitet. Die Fallstudien aus dem swf-Forschungsprojekt »New Organizing« (Groth, Krejci u. Günther 2021) zeigen viele der Schwierigkeiten in Organisationen, eine moderne Form von Führung und dabei eine angemessene Rolle von Führungskräften zu definieren.

Mit dem Vergessen oder auch Tabuisieren von (hierarchischer) Führung gehen Organisationen in jedem Fall das Risiko ein, dass wichtige Führungsleistungen nicht mehr ausreichend erbracht werden.

Führung bleibt relevant, es ist aber nicht klar, in welcher Form Führungsleistungen von wem erbracht werden können. Hier kommt die Systemtheorie ins Spiel. Sie unterscheidet Führung von Führungskräften und hilft so, zunächst notwendige Führungsleistungen und -funktionen zu verstehen, um danach die möglichen Beiträge von Führungskräften zu benennen. Allein diese Differenzierung steigert die »Spielfähigkeit« von Führungskräften ungemein. Führung

ist mehr als das, was Führungskräfte machen, und Führungskräfte haben besondere Möglichkeiten, auf Führung einzuwirken – oft anders, als man gemeinhin denkt. Die Systemtheorie stellt einen Denkrahmen zur Verfügung, mit dessen Hilfe man in der Praxis einen Weg zwischen den Extremen von heroisch überhöhter Führung und verantwortungsloser Führungslosigkeit finden kann. Sie ermöglicht es, kurz gesagt, einen aufgeklärten Blick auf Führung, Hierarchie, Teams und Organisationen zu gewinnen. Und dies sagen wir als zwei Autoren mit der praktischen Erfahrung aus – zusammengerechnet – über 50 Jahren in Führungs- und Beratungsrollen.

Wir beleuchten in diesem Buch die Kernideen von Führung, angewendet auf die Führung der eigenen Person sowie die Führung von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen. So erhalten unsere Leser:innen einen kompakten Überblick mit einem bewussten Fokus auf allgemeingültigen Konzepten. Zum Zwecke der Übersichtlichkeit haben wir Zitate und Quellenverweise aufs Wesentliche beschränkt, weitere Hinweise für vertiefende Detaillierungen finden sich im Literaturverzeichnis.

Zu dem eigentlichen Kern zählt vor allem ein Begriff von Führung. Dirk Baecker schreibt, dass es »keinen systemischen Begriff der Führung [gibt]« (Baecker 2022, S. 154), und in der Tat: Bei kritischer Durchsicht der systemischen Führungsliteratur finden sich viele relevante Aspekte, aber eine ganzheitliche Definition von Führung und die Abgrenzung gegen andere funktionale Äquivalente stehen zwischen den Zeilen. Ein genauer Begriff von Führung hilft aber enorm, die Aufmerksamkeit auf die relevanten Fragestellungen zu lenken und die immer wieder gleichen Grundideen in vielen Führungsansätzen zu erkennen.

Zum Aufbau des Buches

Das Buch ist in fünf Kapitel eingeteilt. In jedem Kapitel finden sich systemtheoretische Ausführungen mit erläuternden Beispielen, die den Leser:innen einen zweiten Blick, eine andere Erklärung auf beobachtbare Führungsphänomene ermöglichen. Allein die Verwendung dieser »Denkwerkzeuge« wird bereits zu Veränderungen im Führungsalltag führen. Auch finden sich in den Kapiteln viele Hinweise und Tipps, wie man das eigene Führungshandeln konkret wirksamer

gestalten kann. Wir schließen jedes Kapitel mit einer Liste und kurzen Erläuterung von (z. T. sich wiederholenden) Geboten für die eigene Führungspraxis ab. Sie geben Antwort auf die Frage, worauf ich als eine Person, die einen Führungsbeitrag leisten möchte, vor allem achte, wenn ich mit einem systemischen Blick auf Führung schaue.

Im *ersten* Kapitel erarbeiten wir ein systemtheoretisches Verständnis des Führungsbegriffes mit der schon erwähnten Unterscheidung von Führung und Führungskräften. Zudem zeigen wir die Verbindungen und Unterschiede zu (organisationalem) Lernen ohne Führung und Normen auf, um dadurch den Führungsbegriff weiter zu schärfen. Von allen Kapiteln ist das erste das sicherlich theoretisch Anspruchsvollste. Es ist zu sehen als eine »Investition«, die sich im Zuge der weiteren Lektüre auszahlt. Die Ideen aus dem ersten Kapitel werden in den anderen Kapiteln aufgenommen und konkretisiert.

Im *zweiten* Kapitel untersuchen wir, welche Rolle Führungskräfte bei der Führung spielen. Wir haben das Kapitel mit »Führung der eigenen Person« überschrieben und bezeichnen damit den Aspekt, dass Führungskräfte sich auch immer selbst führen. Dabei geht es uns jedoch nicht so sehr um psychologische Aspekte der Selbsterkenntnis oder Motivation, sondern eher um die soziologische Frage, wie es Führungskräften gelingt, sich wirkungsvoll, also kontextsensibel in das Führungsgeschehen von Organisationen einzubringen. Es dreht sich also um die allgemeine Kopplung von Führungsperson bzw. -rolle an zu führende Einheiten.

Weiter beleuchten wir im *dritten* Kapitel alle wesentlichen Aspekte der Führung in Interaktionskontexten. Dazu zählen sowohl die disziplinarische Personalführung von einzelnen Mitarbeitenden als auch die Führung von Teams. Im Vordergrund steht die Gestaltung von Beziehungen mit den dabei auftauchenden Themen wie Vertrauen, Macht, Einfluss, Delegation und Hierarchie. Diese Denkanstöße helfen auch für eine souveräne und auf Augenhöhe gelingende Beziehungsgestaltung in modernen Arbeitskontexten des New Organizing von Agilität, New Work & Co. (im Folgenden von uns auch mit »New Organizing« bezeichnet). In diesem Kapitel entwickeln wir auch ein systemtheoretisches Verständnis von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen, sodass eine angemessene Rolle von Führungskräften bei Abstimmungsprozessen erkennbar wird.

Das *vierte* Kapitel richtet den Blick auf Organisationen als Ganze. Hier wird Führung stärker noch als vorher schon von persönlichen

Beziehungen abstrahiert und auf größere Einheiten (das Zusammenspiel von Teams, Organisationseinheiten und ganze Organisationen in ihren relevanten Umwelten) übertragen. Wir zeigen auf, wie und warum Organisationen um Entscheidungen herum gebaut sind und wie man mit den dabei unweigerlich auftretenden pragmatischen Paradoxien umgehen kann. Kultur, Veränderung und Strategie sind wesentliche Aspekte von Organisationen, die durch Führung bearbeitet werden, sodass wir ihnen jeweils ein Unterkapitel widmen.

Im *fünften* Kapitel kehren wir zur Führungskraft zurück und klären, welche allgemeinen Anforderungen sich über alle Führungsebenen an die Kompetenz von Führungskräften ergeben. Darüber hinaus nehmen wir Stellung zu der Frage, wie und auf welche Weise normative gesellschaftliche Erwartungen, d.h. vor allem moralische Wertvorstellungen, im Organisationsalltag eine Rolle spielen. Dieses letzte Kapitel wird beendet mit einer Übersicht über die Gebote für wirksame Führung, mit denen wir jeweils die Kapitel 1 bis 4 abgeschlossen haben.

Dieses Buch ist über Jahre gereift – in längeren Zeiten der zunächst getrennten praktischen Arbeit vornehmlich als Führungskraft (Timm Richter) und als Berater (Torsten Groth) sowie seit Kürzerem in der gemeinsamen Zeit als Geschäftsführung von Simon Weber Friends (swf; swf bietet seit etwa 2000 systemische Aus- und Weiterbildung sowie Beratung an). Doch nicht nur die Praxiserfahrungen haben auf dieses Buch eingewirkt, sondern auch die Prägungen von Denkern aus der Szene der Systemiker. Zuvorderst zu nennen sind hier Fritz B. Simon, Dirk Baeker und Rudolf Wimmer – ohne ihre grundlegenden Arbeiten wäre dieses Buch nicht denkbar. Nicht wegzudenken ist auch der Austausch mit den swf-Kollegen Stefan Günther und Gerhard Krejci, die zudem den Entwurf gesichtet und wertvolle Hinweise gegeben haben. Insgesamt geht das Buch zurück auf ein Skript, das zum Online-Seminar *Wirksam führen* erstellt wurde. Zu danken ist deshalb auch den Teilnehmenden dieser Seminarreihe, die mit ihren Fragen und auch Rückmeldungen dazu beigetragen haben, dass die Kernideen – bei aller Komplexität des Themas »Führung« – verständlich herausgearbeitet werden konnten.

Zuletzt zu danken ist all denjenigen, die bei der konkreten Erscheinungsform dieses Buchs geholfen haben. Hier zu nennen sind der Carl-Auer Verlag, mit der bekannt-persönlichen und umfänglichen Betreuung, unser Lektor Uli Wetz, der umsichtig sprachliche

Mängel behoben hat, und unser Illustrator Frank Hargina, dem wir nicht nur das Titelbild zu verdanken haben – schauen Sie hinein in das Buch, und lassen Sie sich überraschen.

»Überraschung« ist ein gutes Stichwort – uns selbst hat es überrascht, dass bei der kaum zu überblickenden Vielzahl an Führungsbüchern der konkrete praktische Vollzug der Führung so wenig theoretisch reflektiert wird. Wir wünschen den Leser:innen viele überraschende Erkenntnisse und im Anschluss ein gestärktes Gefühl der Wirksamkeit in dem erwartbar verwirrenden Alltag in Organisationen.

*Hamburg/Münster im Sommer 2023
Timm Richter und Torsten Groth*

1 Führung als Prozess, Führung als Funktion



1.1 Eine erste Annäherung: zu führende Einheiten und ihre Grenzgestaltung

Führungsphänomene sind vielfältig. Was kann man nicht alles noch führen außer Unternehmen und Mitarbeiter:innen: Verhandlungen, Fahrzeuge, Gespräche, Spiele, andere oder auch sich selbst. Da Führung so weit verbreitet ist, haben die meisten ein ungefähres Gefühl, was Führung ist und alles sein kann. Gleichzeitig fällt es schwer, dieses Gefühl in Worte zu fassen – nicht selten kommt es zu Missverständnissen. Doch nur wenn man einen guten Begriff von Führung hat, kann man Führungsphänomene konzeptionell verstehen und bewusst an wirksamen Führungsstrategien arbeiten. Im ersten Kapitel werden wir daher einen allgemeinen Führungsbegriff erarbeiten, den wir in den folgenden Kapiteln anwenden und konkretisieren werden. Das erste Kapitel ist bewusst theoretischer gehalten als die anderen. Aber keine Sorge: Wer Teile nicht sofort versteht, sollte Fragen parken, weiterlesen und nach der Lektüre der Folgekapitel zum Anfang zurückkehren. Bevor wir in Abschnitt 1.2 eine genaue Definition des Führungsbegriffes angehen, wollen wir nun mit ersten Spuren zu einem systemtheoretischen Führungsverständnis neugierig machen. Dafür starten wir – dies wird sich in den Folgekapiteln wiederholen – mit einem Missverständnis ...



Missverständnis:

Führung ist allein Mitarbeiterführung

Hand aufs Herz, woran denken Sie, wenn von »Führung« die Rede ist? Vermutlich denken Sie wie die meisten spontan an Vorgesetzte, die Mitarbeitende führen. Sie denken also an Personen, die womöglich auch noch in einem hierarchischen Verhältnis zueinanderstehen. Sie denken also an eine Beziehung, die vor allem über disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnisse definiert ist. Führung nur hierauf zu beschränken ist für uns ein erstes Missverständnis.

»Halt!«, werden einige rufen, wird nicht in neueren Führungsansätzen ganz anders auf Führung geschaut, wird dort nicht die hierarchische Rollenbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden weniger betont, zum Teil kritisch gesehen oder auch ganz vermieden? Zugegeben, inhaltlich wird die Beziehung anders bewertet, aber die Engführung des Führungsbegriffs auf Mitarbeiterführung bleibt oft bestehen. Führungskräfte und Mitarbeitende fragen sich in der Folge zu Recht, welche Aufgaben Führungskräfte (noch) haben, wie Führung stattdessen funktioniert oder wo Führung angesiedelt ist.

Einen doppelten Perspektivwechsel gibt es, wenn dieses enge Verständnis von Führung einerseits genauer beleuchtet und andererseits erheblich erweitert wird.

Genauer beleuchtet: Die Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung ist keineswegs eine hierarchische Einbahnstraße, sondern ein vielschichtiges zirkuläres Zusammenspiel zwischen »Führen« und »Folgen«. So verstanden, wird es besser gelingen, mit dieser gegenseitigen Abhängigkeit in allen Formen der Führung – von der klassischen, vermeintlich veralteten Form hierarchischer Führung bis hin zu agilen, vermeintlich hierarchiebefreiten Praktiken im »New Organizing« – umzugehen.

Erheblich erweitert: Jenseits aller personengebundenen Beziehungsfragen ist Führung in Organisationen als eine umfassendere Leistung zu verstehen, die keineswegs nur von Führungskräften ausgeübt wird und die nicht nur Mitarbeitende betrifft. Neben der »klassischen« fachlichen und disziplinarischen Führung von Mitarbeitenden gibt es weitere Ebenen von Führung: die Führung der eigenen Person, die Führung in und von Teams sowie die Führung von Organisationen bzw. Organisationseinheiten. Wirksame Führungskräfte haben alle Führungsebenen im Blick und kennen die unterschiedlichen Handlungsschwerpunkte je Ebene.

Zu jeder dieser Ebenen geben wir nun kurz erste Hinweise, auf welche Art sich hier Führung zeigt, die Vertiefung folgt in den weiteren Kapiteln.

Führung der eigenen Person

Das wohl engste Führungsverhältnis haben wir mit uns selbst. Diese Form der Selbstführung ist ein wichtiger Ausgangspunkt für Führungskräfte, fordert sie doch dazu auf, eigene Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen auf ihre *Wirkung* in der Organisation zu reflektieren, z. B.: Wer bin ich in welchen Situationen? Was treibt mich und mein eigenes Führungshandeln an – bin ich es, sind es die anderen? Wie reagiere ich auf die Reaktion von anderen, und was löse ich bei ihnen aus? Wie und wann erlebe ich mich persönlich als wirksam?

Ein wesentliches Element dieser Selbstführung ist die Frage, wie man sich sein eigenes Handeln im Kontext der Anforderungen, die die Organisation an einen stellt, betrachtet. Dies bedeutet konkret: Versteht man sich als »gestaltend«, also aktiv handelnde Führungsperson, oder als »getrieben«, mithin als passiv erlebende Person? – In dem Maße, wie man selbst Verantwortung für sein eigenes Handeln übernimmt, geht man in Führung. Wir werden uns im zweiten Kapitel mit der Frage beschäftigen, wie man in Organisationen als Person und in einer Führungsrolle ins Spiel kommt und nach welchen allgemeinen Prinzipien man als Führungskraft gestaltend eingreifen kann.

Führung von Mitarbeitenden und Teams

Ein angemessenes Verständnis von Führung erweitert die »klassische« disziplinarische und fachliche Führung von einzelnen Mitarbeitenden auf die Führung von Teams. Gemeinsam ist beiden Situationen, dass sie personenorientiert sind und sich mit den Interaktionen zwischen Personen beschäftigen. Wir verschieben also den Fokus von der eigenen Person auf die soziale Ebene von dyadischen Beziehungen (Mitarbeitende) bis hin zu Mehrpersonensystemen, wie sie in Teams vorherrschen. Es geht hierbei vor allem um eine gelingende *Beziehungsgestaltung* zwischen den Beteiligten: Wie stehen sie zueinander, was denken sie über-, und was erwarten sie voneinander? Und: Wie schaffen sie es *gemeinsam*, einen wirksamen Führen-Folgen-Prozess mit durchaus möglichen Wechseln der Rollen interaktiv zu gestalten?

Heikel wird es auf dieser Führungsebene immer in Entscheidungssituationen, die wir uns deswegen genauer anschauen werden. Wie gestaltet man gut Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse, wenn individuelle, häufig divergierende Perspektiven kollektiv zusammengeführt werden sollen? Hierarchische Ordnungsbildung spielt dabei eine wichtige Rolle. Dass diese nicht so schlicht funktioniert wie »Befehl und Gehorsam« mit linearer Ursache-Wirkungs-Beziehung, spürt jede Führungskraft im Alltag, wenn man Dinge nicht (so) einfach anweisen kann bzw. einsame Entscheidungen unerwünschte Folgen haben. Und auch die vermeintliche Abschaffung formeller Hierarchie ist keine Lösung: Denn unterschwellig taucht Hierarchie auch in Organisationsformen des »New Organizing« wieder auf, oft informal und weniger greifbar. Hierarchie ist und bleibt ein heißes Thema. Im dritten Kapitel beleuchten wir, wie ein gelungener Umgang mit Hierarchie, Macht und Einfluss kollektive Teamleistungen erhöhen kann.

Organisationale Führung

Kommen wir zur letzten verbliebenen Ebene der Führung. Vor allem, wenn Organisationen größer werden, wird offenkundig, dass Teams, Gruppen und Gremien nicht mehr die alles prägende soziale Form sind. Da nicht mehr alle mit allen reden können, bilden sich organisatorische Strukturen und Prozesse aus. Und damit verschiebt sich der Führungsfokus auf Organisationseinheiten bzw. die Organisation als Ganze. Damit einher geht eine Verschiebung von einer Personenorientierung hin zu einer verstärkten Sachorientierung. Es geht um die Überlebenssicherung der Organisation in Märkten, Kooperationen mit Lieferant:innen oder anderen Organisationen, die Suche nach Kund:innen bzw. Abnehmer:innen der Produkte und Leistungen, die von der Organisation erbracht werden. Auch gilt es, Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu halten, ohne dabei von einzelnen Personen abhängig zu werden. Worauf es bei all diesen Führungsaufgaben ankommt, untersuchen wir im vierten Kapitel. Wirksame Führung hat das Ziel, eine intelligente Organisation zu schaffen.

In der Praxis wirkt das Handeln von Führungskräften gleichzeitig auf den in Abbildung 1 dargestellten vier Führungsebenen. Da aber auf jeder Ebene ein anderer Kontext relevant ist und unterschiedliche Kompetenzen für gelingende Führung wesentlich sind, ist es nützlich, diese Ebenen zunächst getrennt zu betrachten.

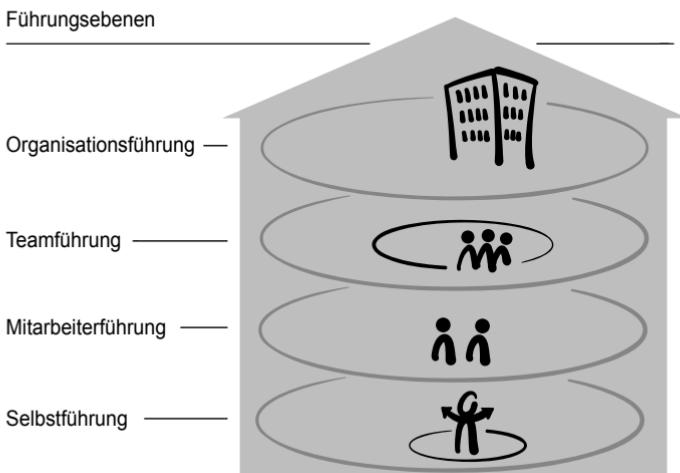


Abb. 1: Führungsebenen

Fassen wir für den ersten Teil unserer Arbeit an den Kernideen systemischer Führung zusammen: Wenn (zukünftig) von Führung die Rede ist, wenn z. B. Führung gefordert oder kritisiert wird, so ist es ratsam, an die von uns vorgeschlagenen vier Ebenen zu denken und sich zu fragen, welche Ebene gemeint ist.

Führung handelt von Grenzmanagement und Beziehungsgestaltung

Sobald man Einheiten – sich selbst, Mitarbeitende, Teams und die Organisation (und ihre Teileinheiten) – unter Führungsgesichtspunkten unterscheidet, stellt sich sogleich die Folgefrage, in welcher Beziehung die getrennt betrachteten Einheiten zueinanderstehen und wie sich Führung zwischen diesen Einheiten vollzieht. Damit sind wir bei einer weiteren Kernfrage: Wer führt eigentlich wen? Und konkreter: Handelt es sich um Fremd- oder Selbstführung? Denn es gilt zunächst zu bedenken, dass die genannten Einheiten sich auch selbst voneinander abgrenzen und ihren eigenen internen Logiken folgen. Fremdführungsversuche von außen sind nur begrenzt wirksam und sollten mit der Selbstführung der jeweiligen Einheiten rechnen.

Was heißt dabei Selbstführung jeweils? – Mitarbeitende und Führungskräfte sind immer schon »empowered« in dem Sinne, dass sie selbstbestimmt mit an sie herangetragenen Erwartungen umgehen.

Die eigenen Motive und das eigene Bewerten von äußeren Einflüssen bestimmen das Handeln. Ähnliches gilt für Teams, die »nur auf Irritationen von außen reagieren«, z. B. Anweisungen von Vorgesetzten. Die inneren Teamdynamiken determinieren die Reaktionen und sind für den Erfolg oder Misserfolg von äußeren Führungsversuchen entscheidend. Damit werden Vorgesetzte weder überflüssig noch irrelevant – sie können nur nicht per Ansage »bestimmen«, was passieren wird. Innerhalb von Teams kann man beobachten, wie Teammitglieder anderen Teammitgliedern folgen und es so zu Führung kommt – in oftmals wechselnden Konstellationen, mal mit, mal ohne disziplinarische Weisungsbefugnis. Von außen betrachtet, sieht es so aus, dass sich ein Team selbst führt. Und bei genauer Betrachtung führen auch Organisationen sich selbst in zweifachem Sinne. Zum einen bestimmen ihre Strukturen und Prozesse, die eingespielten Routinen und die Kultur das Geschehen in Organisationen. Zum anderen sind Führungskräfte oder Führungsteams auch Teil der Organisation, d. h., Teile der Organisation gehen in Führung, andere Teile folgen, und zusammen führt die Organisation sich so selbst.

Es lässt sich also festhalten: Personen (Führungskräfte und Mitarbeitende), Teams und Organisationen/Organisationseinheiten führen sich (schon immer) selbst, d.h. folgen ihren eigenen inneren Logiken. Damit grenzen sie sich von ihrer jeweiligen Außenwelt ab. Und wenn man als Führungskraft auf andere Einheiten (Mitarbeitende, Teams, Organisation) führend Einfluss nehmen möchte, sollte man mit der Selbstführung dieser Einheiten rechnen, sie achten und – noch besser – nutzen.

Wirksame Führung – ob Selbstführung oder Fremdführung, also ob von innen oder von außen – betreibt Grenzmanagement zwischen einer Einheit (von uns häufig und synonym auch »System« genannt) und den relevanten Einheiten ihrer Umwelt. Es geht um Fragen wie z. B.: Wie soll eine Einheit reagieren, wenn sich die Umwelt verändert? Kann eine Einheit ihre Position in Relation zur Umwelt verbessern oder absichern? Oder kann die Einheit sogar Impulse in die Umwelt geben, d.h. andere Einheiten in ihrem Sinne beeinflussen? Immer geht es um Grenzziehungs- und Beziehungsfragen und damit um Arbeit an gegenseitigen Abhängigkeiten und Unabhängigkeiten, ohne dass eine Seite die Beziehung dominiert oder eine Seite ganz weggedacht werden kann. Systeme und ihre Umwelten »irritieren«

sich gegenseitig und ihr Zusammenspiel, ihre Kopplung, entwickeln ein Eigenleben. Um diese Idee plastischer zu machen, können wir alle vier Ebenen von Führung exemplarisch an konkreten Fragen durchspielen:

- *Führung der eigenen Person:* Wie lose oder eng verknüpft ist das, was sich eine Führungskraft vornimmt, mit dem, was sie tatsächlich tut? Wie gut kann sie Einfluss nehmen auf das Bild, das von ihr als Person und in der Ausübung ihrer Rolle in der Organisation entsteht? Aber auch: Über welche Art von Interventionen wird eine Führungskraft grundsätzlich wirksam?
- *Führung von Mitarbeitenden:* Wie arbeiten Führungskraft und Mitarbeiter:in zusammen, und wer ist eigentlich von wem abhängiger? Wie lassen sich Rollenanforderungen und individuelle Bedürfnisse vereinbaren?
- *Führung von Teams:* Wie ist das Verhältnis einer Teamleitung zu den Teammitgliedern gestaltet? Gehört die Leitung mit zum Team oder nicht? Wie können Führungsleistungen im Team verteilt werden?
- *Führung von Organisationen:* Wie stehen Holding und Tochterunternehmen, unterschiedliche Organisationseinheiten oder auch Stabs- zu Linienfunktionen zueinander in Beziehung? Wie gelingt die Bindung von Mitarbeitenden an die Organisation?

Auf allen vier Ebenen lässt sich Führung beobachten und sollte Führung gestaltet werden. Ob und wie sie jedoch wirkt, hängt davon ab, wie die Grenzen und die Beziehung/Kopplung zwischen den Einheiten gestaltet werden. Führungskräfte »fallen auf die Nase«, wenn sie nicht wissen und berücksichtigen, wie die beteiligten Ebenen und Einheiten ticken und wie sie zueinanderstehen.

Insgesamt lässt sich also festhalten: Führung vollzieht sich auf mehreren Ebenen, und es ist weder allein das, was eine einzelne Einheit tut, noch allein das, was zwischen Einheiten passiert. Führung ist beides, sie sitzt gewissermaßen auf dieser Grenze zwischen einer Einheit und ihrem Außen, beobachtet also ein System und seine Bezugnahme auf die relevanten Umwelten. Dieser Umstand macht Führung so voraussetzungsvoll und sollte auch verdeutlichen, warum wir einen solch hohen konzeptionellen Aufwand betreiben.

Bevor wir in den Folgekapiteln das Beziehungs- und Grenzmanagement auf den Ebenen Führung der eigenen Person (Kap. 2), von Mitarbeitenden/Teams (Kap. 3) und Organisationen (Kap. 4) vertiefen, wollen wir uns nun an die Begriffsbestimmung von Führung machen.

1.2 Die Führungsschleife: Überlebenssicherung in einem Führen-Folgen-Prozess

Womöglich ist die Formulierung aufgefallen: Anstatt von »Führenden« zu sprechen, reden wir davon, dass sich Führung vollzieht. Die Formulierung »Führung vollzieht sich« ist ungewöhnlich, trifft jedoch den Umstand am besten, dass es immer um ein Zusammenspiel aller relevanten Einheiten geht. Im Alltag wird dies zumeist nicht so gesehen.



Missverständnis:

Führung ist gleich den Handlungen von Führungskräften

Wenn nach (guter) Führung gerufen wird, denken viele an eine starke Führungspersönlichkeit, die »es« richten soll. Es gibt (immer noch) diesen Reflex, Führung zu personalisieren. Allein: Wenn Führungskräfte führen, dann gibt es bereits sprachlich einen Unterschied zwischen Führungskräften und Führen. Führen ist eine *Aktivität*. Etwas abstrakter formuliert, bezeichnet Führung etwas, das in Interaktion und Kommunikation, also im Sozialen, vorkommt. Niklas Luhmann schreibt:



»Führung [ist] ein sozialer Prozess in sozialen Systemen, der je nach Art der Gruppen und Situationen ganz unterschiedliche Qualitäten verlangt« (Luhmann 1964, S. 206).

Dies ist ein erster Schritt in Richtung Definition von Führung, die unabhängig von Führungskräften getroffen wird. Da es sich bei Führung nicht um ein physisches Objekt handelt, sondern um besagten »Prozess«, ist die weitere Spezifikation nicht kontextfrei zu bestimmen. Dieser Kontext und damit auch die Bedeutung des Begriffes erschließen sich – frei nach Wittgenstein – durch den Gebrauch des Führungsbegriffes. Diesem Ansatz wollen wir folgen.