

Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation?

Zehn Basics in Form von Thesen

Karl Wimmer, Dezember 2001



Inhalt:

1. Vorbemerkung ... S. 1
2. „Führung“ oder „Management“ - ein Streitthema? ... S. 2
3. Wieviel und welche Art von Führung braucht eine Organisationen? - 10 Thesen ... S. 3
 - These 1: Führung ist das, was man darunter versteht ... S. 3
 - These 2: Das Ausmaß an Führungsintervention erfordert Augenmaß ... S. 4
 - These 3: Die Art der Führung wird primär durch die Organisation und den Kontext bestimmt ... S. 5
 - These 4: Offizielle Führung ist nur ein kleiner, wenn auch wichtiger Teil dessen, was Organisationen tatsächlich lenkt ... S. 6
 - These 5: Führung ist eine kollektive Leistung, nicht die einer einzelnen Person ... S. 7
 - These 6: Wirksame Führung muss die Kluft zwischen Macht (Entscheidungs-Hierarchie) und Wissen (Entscheidungs-Kompetenz) überbrücken ... S. 7
 - These 7: Führung heißt Gegensätze auszubalancieren ... S. 8
 - These 8: Führung erfordert Sinnkonstruktion und Entwicklung von Vertrauen ... S. 8
 - These 9: Beim Führen ist die eigene Person mehr den je eines der wichtigsten „Instrumente“ ... S. 11
 - These 10: Zum professionellen Führungsverständnis gehört ein reflexives Bewusstsein über die angewandten Theorien und Methoden von Führung ... S. 12
4. Schlussbemerkung ... S. 13
5. Literatur ... S. 13
6. Autor ... S. 14

1. Vorbemerkung

Vorweg sei klargestellt: Dieser Artikel erhebt weder den Anspruch, ein weiteres, neues Führungsmodell zu kreieren, noch einen (vollständigen) Abriss über den „state of the art“ der Führungslehre(n) zu geben. Es werden lediglich einige Arbeitsthese(n) dargestellt, die den Wahrnehmungsfokus auf einige Aspekte, Splitter sozusagen, von Organisations- bzw. Unternehmensführung lenken. Sie sollen den/die BetrachterIn zu eigenen, weiterführenden Gedankengängen und (Selbst-)Reflexionen anregen.

2. „Führung“ oder „Management“ - ein Streitthema?

Management, Führung, Leadership, Selbstorganisation oder was? Oder was verhilft Organisationen zum Erfolg? Dass es letztlich um den Erfolg geht, steht wohl außer Frage. Management erweist sich also dann als wirksam und nützlich, wenn es den Erfolg einer Unternehmung sichert.

Das Thema Führung scheint in einer tiefen (?) Krise zu stecken. Die einen versuchen, die Riemen noch straffer zu ziehen - noch mehr Vorgaben, noch mehr Kontrolle! Sanft ausgedrückt als „Controlling“.¹ Die anderen rufen: Freiheit! - Führung heißt Freiräume schaffen! (Vgl. H. Owen, 2001a). Leadership statt Management! Bereits Burt Nanus (1994) trifft diese Unterscheidung: „Managers do the things right, leaders do the right things“ (W. Pfeifer 1999, S. 13). (Visionäres) Leadership wird auf-, Management abgewertet.

Der Managementprofessor Fredmund Malik stellt dem entgegen: „Die zweite Irrlehre ist die Auffassung, dass Organisationen in Wahrheit nicht *Management*, sondern *Leadership* benötigen und nicht *Manager*, sondern *Leader*. Dieser Ansatz - die „Große Mann-Theorie“ - ist zwar mit der Forderung nach dem idealen Managertyp nicht identisch, aber die Grenze so fließend, dass man sie oft nur schwer voneinander unterscheiden kann. Das Ergebnis, das sich aus der Kombination beider ergibt, hat eher den Charakter eines antiken Heldenepos als einer auch nur im geringsten ernstzunehmenden Vorstellung in bezug auf die Wirklichkeit unserer Organisationen“ (F. Malik 2001a, S. 31).

Auch Collins und Porras (1995) erteilen im Rahmen ihrer langfristig angelegten Studie über erfolgreiche Unternehmen dem Mythos der visionären Führerschaft im Hinblick auf Erfolg eher eine Absage: „Eine charismatische Führungsperson war eindeutig nicht erforderlich, die Gründer wollten eher „Uhrmacher“ als „Zeitansager“ sein ... Riskante, herausfordernde Ziele, die die Mitarbeiter beflügelten, waren wichtiger als eine charismatische Führungskraft. ... Der feste Glaube an die Identifikation mit und die konsequente Ausrichtung an den Grundwerten auch in Krisenzeiten war wichtiger als deren Inhalt. ... Ihren Erfolg verdanken sie nicht so sehr der formell verkündeten Vision, Mission, Zielbeschreibung oder den Werten. Das waren nur hilfreiche Schritte unter vielen. Der Kult um die Unternehmenskultur dieser Unternehmen übt einen starken Konformitätsdruck aus und vermittelt das stolze Gefühl, zu einer elitären Gemeinschaft zu gehören.“ (W. Pfeifer 1999, S. 12).

¹ „To control“ heißt eigentlich regeln, steuern, auch leiten, führen; wird aber häufig als „Kontrolle“ missverstanden und auch so gelebt.

Jedenfalls steht Führung bzw. Management heute mehr den je im Rampenlicht der Kritik. Konstruktiv wie polemisch.

3. Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation?

These 1: Führung ist das, was man darunter versteht.

„Es ist höchst umstritten, was Führung „ist“ und wie sie funktioniert. Gerade die Riesenmenge an Literatur ist der beste Beleg dafür. Das Phänomen ist da: Es gibt Leute, die als Führungspersönlichkeiten anerkannt sind, von Moses über Karl den Großen bis zu Jack Welch und Lech Walesa. Diesen Menschen sind andere Menschen gefolgt. Mehr als das läßt sich interessanterweise kaum darüber sagen.“ (M. Carmann 2001, S. 17; vgl. dazu auch R. K. Sprenger 2000b, S. 189).

Harrison Owen, Begründer der Open Space Technology (H. Owen 2001b), stellt zwar fest: „Alle beobachtbaren Zeichen lassen vermuten, dass nun die Zeit der Führung beginnt“ (H. Owen 2001a, S. 100). Er betont aber auch die Bedeutung eines integrativen Ansatzes: „Die allgemeine Beschleunigung hat die Lebenszyklen unserer Organisationen so verkürzt, dass Führung und Management zusammenhalten müssen. Konzeptuell bedeutet dies, dass man die Vorstellung, es gäbe Führer und Manager, aufgeben muss. Die Tatsache, dass Einzelne sich eher im einen oder anderen Modus wohl fühlen, enthebt keinen von uns der Notwendigkeit, zu führen und zu managen - und sich dabei genau des Kontextes bewusst zu sein. Ändert sich der Kontext, muss sich auch unser Operationsmodus ändern“ (H. Owen 2001a, S. 100).

Die Frage, ob Führung oder Management das Sinnvollere und Bessere sei, ist ein Streit um des Kaisers Bart. Wesentlich ist letztlich nicht, wer „recht“ hat, sondern das, was in den Köpfen derer entsteht, die diese Begriffe deuten, d.h. die Bilder und Vorstellungen, die man dazu hat und die Wirkung, die Management bzw. Führung im Rahmen einer Organisation oder Unternehmung erzielt. Führung verwende ich an dieser Stelle mit dem Begriff Management im Wesentlichen synonym und meine damit jede Form des Einflusses, der dazu beiträgt, soziale Systeme zielorientiert auszurichten und das Handeln in diese Richtung zu beeinflussen.

These 2: Das Ausmaß an Führungsintervention erfordert Augenmaß.

Eine Organisation braucht soviel Führung wie nötig, um erfolgreich zu sein, d.h. zu überleben und angemessen zu wachsen. Nicht mehr. Aber auch nicht weniger! Soviel zur Quantität von Führung. Wieviel das konkret zu sein hat - in Form von Einflussnahmen, Interventionen, Entscheidungen usw. durch Führungskräfte, bestimmt die Organisation. Dieser Bedarf ist sorgfältig auszutesten und abzustimmen (strategisch, taktisch, operativ).

Typische Interventionsfehler im Umgang mit komplexen Systemen zeigen sich nach Stefan Titscher häufig in:

- Reparaturdienstverhalten, anstelle der Orientierung an Zielsystemen,
- Fehlendem Verständnis von Zusammenhängen,
- Einseitiger Schwerpunktbildung, d. h. andere wichtige Aspekte des Systems bleiben außerhalb des Blickfeldes,
- Mögliche Nebenwirkungen werden nicht antizipiert,
- Tendenz zur Übersteuerung,
- Autoritäres Verhalten statt Sensibilität.²

Unter einem systemischen Paradigma betrachtet, haben die Führungsinterventions-Empfehlungen von Gilbert J.B. Probst (1987, S. 113 ff.) nach wie vor ihre Bedeutung:

- Behandle das System mit Respekt;
- Lerne mit Mehrdeutigkeiten, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen;
- Definiere und löse Probleme auf;
- Erhalte und schaffe Möglichkeiten;
- Sammle und diagnostiziere immer wieder die Einflußfaktoren, die in einer bestimmten Situation wirken;
- Nutze und fördere die Potenziale und Ressourcen des Systems;
- Beachte die Balance zwischen Bewahrung und Veränderung;
- Balanciere die Extreme;
- Achte auf ausreichend abgesprochene „soziale Wirklichkeiten“;
- Beachte ausreichend die Beziehungen und Interaktionen zwischen Teilen (Subsystemen) und Ganzheit;
- Synchronisiere Entscheidungen und Handlungen im System mit zeitgerechtem Systemgeschehen;
- Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung;

² Persönliches Manuskript; Stefan Titscher ist Universitätsprofessor für Soziologie an der WU Wien, Unternehmensberater und Ausbilder von Consultants.

- Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution;
- Erhöhe Autonomie und Integration;
- Strebe vom Überleben zu Lebensfähigkeit und letztlich nach Entwicklung;
- Halte die Prozesse in Gang - es gibt keine endgültigen Lösungen.

Diese Empfehlungen gewinnen mit Zunahme der Komplexität, unter der Organisationen agieren, an Bedeutung. Führung in komplexen sozialen Systemen führt nicht zu einfachen, kausalen Schrittfolgen des Planens und Organisierens. Führung bedingt eine Prozessorientierung, eine dynamische Betrachtung organisationalen Geschehens. Die Idee der Selbstorganisation in humanen sozialen Systemen baut auf der Verantwortung des Einzelnen im Rahmen des gesamten Systems auf und sucht Freiheitsgrade bzw. Wahlmöglichkeiten sowie das Potenzial der Selbstrealisierung in Innovationskraft aller Beteiligten zu erhöhen (vgl. R. Attems et al. 2001; H. Owen 2001a).

These 3: Die Art der Führung wird primär durch die Organisation und den Kontext bestimmt.

Eine Organisation braucht die Art und Weise, d.h. die „Qualität“ von Führung, die ihrer Struktur und Kultur angemessen ist *und* ihrem Kontext. Es wäre paradox, einer Organisation, die 50 Jahre top-down-hierarchisch via Vorgaben und Anweisung geführt wurde, plötzlich pure Selbstorganisation („Basisdemokratie“) zu verordnen. Diese Irritation würde sie vermutlich kaum oder nur schwer verkraften.

Das heißt andererseits nicht, dass bisher per Hierarchie geführte Organisationen, nicht sinnvollerweise nach und nach in Richtung Selbstorganisation transformiert werden können bzw. müssen, wenn sich der Kontext entsprechend geändert hat. Die Frage ist, ob es notwendig ist und für die Zukunft der Organisation sinnvoll(er). Das ist sorgfältig zu prüfen.

Diese Aufgabe stellt sich seit einigen Jahren in unseren staatlichen Organisationen mit Vehemenz. Helmut Willke stellt in der Einleitung zu seinem Buch „Supervision des Staates“ (1997) fest: „Nationalstaatlich definierte Politiksysteme geraten mit steigender Relevanz transnationaler Orientierungen, überregionaler Austauschbeziehungen und globaler Vernetzungen nicht nur in die Defensive. Vielmehr laufen sie in Gefahr, ihr durchaus noch vorhandenes Steuerungspotential kontraproduktiv einzusetzen, weil sie mehr von demselben machen und nicht sehen, daß der Kontext für Gesellschaftsteuerung sich unter dem Druck von Globalisierung und lateraler Vernetzung grundlegend ändert“ (H. Willke 1997, S. 8).

In den Ansätzen des „New Public Management“ wird dieser Bedarf an Transformationsarbeit nachhaltig betont: „Die bürokratische Organisation des Staates galt einst als Modell rationaler Aufgabenerledigung. Jene Zeiten, als die Angestellten der Wirtschaft ihre Tätigkeit am Vorbild der Beamten ausrichteten, sind indessen längst vorbei. Die Verhältnisse haben sich geradezu umgekehrt. Die öffentliche Verwaltung ist dabei, von der Wirtschaft zu lernen. Heutige Leitbilder entstammen der betriebswirtschaftlichen Management- und Organisationslehre. Regelbindung und Berechenbarkeit gelten nicht mehr - wie in der Bürokratiethorie von Max Weber - als alleinige Garanten guter Amtsführung. Vielmehr wird die einst hoch gepriesene formale Rationalität der öffentlichen Verwaltung als Hemmnis effizienter Aufgabenerledigung betrachtet“ (F. Naschold / J. Bogumil 2000, S. 5).

Wesentliche Elemente des New Public Management sind:

- die Steuerung durch Ziele (Performanz-Management, Ergebnissteuerung, Management by results),
- das Kontraktmanagement verselbständigter Verwaltungseinheiten,
- die Auslagerung von Aufgaben auf private Unternehmen und Non-Profit-Organisationen,
- die Bildung von Quasimärkten und schließlich
- die Betonung der Kundenorientierung (vgl. F. Naschold / J. Bogumil, 2000, S. 86).

Dass diese radikalen Veränderungen von Kontext und Organisation neue Formen der Führung bzw. des Managements erfordern, braucht nicht weiter begründet werden.

These 4: Offizielle Führung ist nur ein kleiner, wenn auch wichtiger Teil dessen, was Organisationen tatsächlich lenkt.

Der weitaus größere, bestimmende Anteil steckt in der Fortschreibung von Routinen, Abläufen, Strukturen und in der „Kultur“ der Organisation. Das offizielle Management, die offizielle Führung ist sozusagen nur der sichtbare, symbolisch-rituelle Anteil der lenkenden, steuernden Einflussgrößen. (vgl. F. Malik 2001a, S. 35 ff.)

Führung heißt in diesem Zusammenhang, Zeichen zu setzen, Rituale zu markieren, die den Fluss der Energie einer Organisation zielgerichtet fokussiert. Symbolhafte Handlungen mit entsprechender Breiten- und Tiefenwirksamkeit.

These 5: Führung ist eine kollektive Leistung, nicht die einer einzelnen Person.

„Es ist überhaupt ganz zentral zu sehen, dass die Führungsleistung eines Einzelnen, egal auf welcher Ebene, zutiefst abhängig ist vom sozialen Umfeld, das es ermöglicht oder verunmöglicht. Wir neigen ja dazu, Führung als Leistung einer Person zu beschreiben, und dort im Positiven wie Negativen zu verorten - hat sie Erfolg oder Misserfolg? - und sehen viel zu wenig, dass die Wahrnehmung der Führungsfunktion eine kollektive Leistung ist“ (R. Wimmer 2001, S. 11).

Es ist gewissermaßen ein Paradoxon, dass sich die meisten Führungsmodelle und -ansätze seit etwa Anfang der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts in irgend einer Form mit „systemisch“ bezeichnen oder identifizieren, aber wesentliche Kernelemente des typisch Systemischen, wie Kontextbezug, Wechselwirkung, Zirkularität usw. oftmals sträflich vernachlässigen in ihren Ausführungen.

„Es ist inzwischen eine Allerweltsweisheit geworden, dass wir in einer Zeit nie gekannter Komplexität, Dynamik, Vernetzung und Turbulenz leben, für die Vail (1998) den Begriff des „permanenten Wildwassers“ geprägt hat. Für das Management bedeutet diese Epoche einen Arbeitskontext, der durch häufige Überraschungen, neuartige Qualität von Problemen, unscharfe Konturen, kostspielige Konsequenzen und abnehmende Planbarkeit gekennzeichnet ist. Im täglichen Betrieb heißt das, dass Ergebnisse unserer Anstrengungen, der individuellen Bemühungen im Beruf und im Privatleben ebenso wie der gemeinschaftlichen Vorhaben in Gruppen, Verbänden, Klein- und Mittelbetrieben, Institutionen, Behörden oder anderen Großorganisationen, weniger und weniger vorhersehbar werden. Der „Möglichkeitenraum aller Handlungsergebnisse“ dehnt sich in nie gekannter Dimension aus“ (W. Loos 1999, S. 6).

These 6: Wirksame Führung muss die Kluft zwischen Macht (Entscheidungs-Hierarchie) und Wissen (Entscheidungs-Kompetenz) überbrücken.

Führung steckt u.a. deshalb in der Krise, weil Macht (Hierarchie) und Wissen (Kompetenz) immer stärker auseinandertrifften. Die Hierarchie ist der Flaschenhals, an dem der Wissensdurchfluss stockt. Dieses Auseinandertrifften begann mit der Einführung der Projektmanagementkultur Mitte der 80er Jahre des 20. Jhdts. und verstärkte sich durch modernes Wissensmanagement ab Mitte der 90er Jahre.

Wissen ist heute kaum (mehr) dort anzutreffen, wo die zentralen, richtungsgebenden Entscheidungen getroffen werden, es ist vielmehr in der gesamten Organisation ungleich verteilt. „Es gibt allerdings eine Antwort auf die Krise der Wissenshierarchie: die MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen und am Entscheidungsrisiko beteiligen. Diese Delegation ist jedoch auf ganz klares Kommunikationsmanagement angewiesen“ (M. Carmann 2001, S. 17).

Die partizipativen Entscheidungsmodelle von Führung genießen in diesem Zusammenhang nach wie vor ihre Gültigkeit: Wo soll die Führungskraft ...

- selbst entscheiden und die MitarbeiterInnen darüber informieren?
- sich beim Finden von Lösungen durch die MitarbeiterInnen unterstützen lassen?
- selbst nur moderierend an der Entscheidungsfindung teilhaben?
- die Entscheidungskompetenz gänzlich in den Selbstorganisationsrahmen der MitarbeiterInnen legen?

Die Akzeptanz und „Tragfähigkeit“ einer Entscheidung bezüglich Umsetzung sind dabei ebenso in die Waagschale zu legen wie der Zeitfaktor und die sachliche Qualität.

These 7: Führung heißt Gegensätze auszubalancieren.

Zentrale Aufgabe von Führung ist heute vermehrt den je das Handling von Widersprüchen, Gegensätzen, Dilemmata (vgl. S. Kühl, 2000; O. Neuberger 1995, S. 90 ff.). Dazu gehört z.B. der konstruktive Umgang mit Ziel-Konflikten, Entscheidungs-Dilemmas, Macht (Hierarchie) versus Wissen (Kompetenz), MitarbeiterInnenorientierung versus Sach- und Aufgabenorientierung, Fremdvorgaben versus Selbstorganisation, Bewahrung/Stabilität versus Veränderung / Dynamik u.v.a.m. Führer sind in diesem Sinne heute stärker den je eher Moderatoren, Verhandler und Mediatoren als Anleiter und Befehlsgeber.

These 8: Führung erfordert Sinnkonstruktion und Entwicklung von Vertrauen.

„Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“, lautet ein Buchtitel von Heinz von Foerster (2001). Ebenso, wie es im sozialen Bereich keine (absolute) Wahrheit an sich gibt, ist auch Vertrauen und Sinn nicht per se gegeben, sondern muss geschaffen werden. Nicht die Krautwahlenwahl oder der Nadelstreifanzug, auch nicht die „Persönlichkeitseigenschaften“ der Führungskraft entscheiden über Erfolg oder Misserfolg, sondern ob das, was transportiert wird, Sinn stiftet, als sinnhaft wahrgenommen wird von seiten der Geführten. Mahadma

Ghandi, Martin Luther King, Lech Walesa, erlangten Führerschaft, nicht weil Sie so aussergewöhnlich imposante Erscheinungen gewesen wären, sondern weil das, worauf sie die Bewusstseine der ihnen Folgenden fokussierten, einen tiefen Sinngrund berührte, etwas aktivierte, wofür einzutreten, zu kämpfen, Energie zu mobilisieren, als lohnenswert empfunden wurde - intrinsische Motivation weckte.

Auch das Negativbeispiel in der Geschichte des 20. Jhdts., Adolf Hitler, ist hier einzuordnen. Die Sinnggebung bestand wahrscheinlich in der Orientierung, Ordnung, (Existenz-)Sicherheit, die viele Menschen vermeintlich suchten in der darniederliegenden Konjunktur der Zwischenkriegszeit, was Massen von Menschen bewegte, dieser fatalen Bewegung zu folgen. Die Erfahrung des Nationalsozialismus hat den Zugang zum Thema „Führung“ in Europa auf viele Jahrzehnte schwer belastet. Noch heute scheinen die Schatten dieses Phänomens in nachhaltiger Erinnerung, oder auch verdrängt wirksam zu sein und einen unbefangenen Zugang zu behindern. Das Wort „Führung“, geschweige denn „Führer“ wird noch allzugerne vermieden.

„Die Vision muss nicht nur für alle gegenwärtigen Mitspieler groß genug sein, es muss auch jede Menge Raum für Zuwachs geben. *Eine Vision ist niemals eine Antwort, sondern immer eine Frage, die zu einem Streben in Richtung Erfüllung der Teilnehmer führt.* Sie ist eine Reise, die das Beste aus allen hervorlockt und gleichzeitig den Raum bereitstellt, in dem sie mehr werden können, als sie sich je vorgestellt haben. Sicherlich muss eine Vision einen Fokus haben, so wie eine Reise ein Ziel haben muss, aber wenn das Ende der Reise vorher völlig bekannt ist, ist es kaum ein lohnenswertes Unternehmen“ (H. Owen 2001a, S. 68).

„Wer im Unternehmen Visionen hat, soll zum Arzt gehen - oder versuchen, konkrete Aufgaben umzusetzen.“ So betitelt Fredmund Malik (2001b) einen seiner Artikel, und vertritt darin den Standpunkt, dass die schönste Vision eines Managers alleine noch lange nicht den Erfolg sichert.

Auch wenn es nicht unbedingt die „großen“ Visionen sind, um die es in Organisationen und Unternehmen geht, so heißt Sinnggebung heute doch vermehrt, Leitgedanken und Grundwerte, Zweck und Mission zu entwickeln bzw. zu formulieren und in der ganzen Organisation „tragfähig“ zu verankern. Und zwar in einer Form, die sie wirksam macht, keine oberflächlichen „Manifeste“, leere Phrasen. Es geht dabei darum, die Menschen tief im Inneren zu berühren und breites Commitment zu schaffen. Wichtig sind dabei Grundwerte, die nicht gegen die Bedürfnisse, Werte, Träumen und Sehnsüchten der Geführten stehen sondern Raum für diese lassen. Nur so kann intrinsische Motivation und Commitment entstehen (vgl.

R.K. Sprenger 2000b). Dies ist die Herausforderung der besonderen Art, der sich zu stellen, heute zentral ist und über zukünftige Erfolge oder Misserfolge entscheidend.

Neben der Arbeit am Sinnkonzept, ist das Schaffen und Erhalten von Vertrauen essenziell für die Führungsbeziehung. Fredmund Malik stellt dazu fest: „Wie ist es zu erklären, dass es Führungskräfte gibt, die - wenn man das Lehrbuch als Maßstab nimmt - alles falsch machen und trotzdem in ihren Abteilungen ein gutes, oft ausgezeichnetes Betriebsklima haben? ... Jedesmal wenn ich dieser Frage auf den Grund ging, kam als des Rätsels Lösung der Faktor *Vertrauen* ans Tageslicht“ (F. Malik 2000a, S. 135). „Vertrauen ist die Strategie mit der größeren Reichweite. Wer Vertrauen schenkt, erweitert sein Handlungspotential beträchtlich. Er kann sich auf unsichere Prämissen stützen und dadurch, daß er dies tut, deren Sicherheitswert erhöhen; denn es fällt schwer, erwiesenes Vertrauen zu täuschen“ (N. Luhmann 1991, S. 180).

Malik (2000a, S.135 ff.) stellt fest, dass es interessanterweise wenig Forschung zum Thema Vertrauen im Management gibt und empfiehlt für das Schaffen und Erhalten von Vertrauen: Wer Vertrauen schaffen will ...

- darf niemals das „Verliererspiel“ spielen;
- muss zuhören;
- muss echt sein;
- muss charakterlich integer sein;
- muss sich von Intriganten trennen.

Ich möchte in Übereinstimmung mit Kai Romhardt (2001, S. 47 ff., 139 ff. und 146 ff.) ergänzen:

- wahre Präsenz;
- Fehlerfreundlichkeit;
- kein „stille Post“-Spiel;
- Vermeidung vorschneller Sch(l)üsse (sprich: Vor-Urteile) und
- schauen sie Menschen immer wieder mit neuen Augen an.

Gemeint sind damit erstens die ganzheitliche physische und vor allem psychisch-konzentrierte Anwesenheit gegenüber dem/der GesprächspartnerIn, zweitens die echte Bereitschaft, an Fehlern - gemeinsam - zu lernen, sie als notwendige Rückmeldung auf unser Handeln zu betrachten, drittens das Vermeiden von „Stille-Post“-Spielen, d.h. klinken Sie sich aus der Gerüchteküche aus und sprechen Sie z.B. über Abwesende nur so, als ob diese anwesend wären, sowie viertens das Bewusstsein, dass sich Menschen verändern, weiterentwickeln.

Auer-Rizzi et al. (2001) konnten im Rahmen einer Studie an der Johannes Kepler Universität Linz nachweisen, dass ...

- ein Vertrauensbruch eher verziehen wird, wenn man feststellt, der/die PartnerIn *konnte* die (Vertrauens-)Erwartung nicht erfüllen, als wenn man zu dem Schluss kommt, er/sie *wollte* sie nicht erfüllen und
- dass ein einmaliger Vertrauensbruch noch relativ leicht verziehen wird, ein zweimaliger schon beträchtliche Einbußen auf die Beziehungsqualität zur Folge hat.

Malik empfiehlt als Haltung sinngemäß folgende Spielregel: *„Ich vertraue Dir, so gut ich nur kann. ... Du wirst Deine Fehler machen, und es werden Missgeschicke passieren. Das ist alles nicht so schlimm, wir werden das ausbügeln. Aber tue eines nie und unter keinen Umständen: Missbrauche mein Vertrauen niemals. Ich werde das über kurz oder lang merken, und es wird diese und jene unausweichliche Folgen haben. Verheimliche mir nichts; komme rechtzeitig, wenn etwas passiert ist, und dann werde ich Dir nach Kräften helfen. Und wenn Dir unklar ist, wo die Grenzen sind, dann frage mich früh genug, und wir werden einen Weg finden ...“* (F. Malik 2000a, S. 150).

Deutlich wird daraus, dass Vertrauen ein (wechselseitiges) Beziehungsthema ist, und dass Vertrauensbruch Konsequenzen zur Folge hat, die vorweg als Regeln bekannt zu geben sind.

These 9: Beim Führen ist die eigene Person mehr den je eines der wichtigsten „Instrumente“.

Patricia Pitcher (1995) beschreibt in ihrem Buch „Das Führungsdrama“ drei Charaktere von Führungskräften. Um erfolgreich zu sein müssen Führungskräfte entweder „Künstler“ sein, d.h. brillante Visionäre, kreative Strategen oder „Handwerker“, die die Fähigkeit besitzen, das Beste aus ihren Mitarbeitern herauszuholen. Der dritte Typus, den sie als „Technokraten“ bezeichnet, kann ihrer Meinung nach tödlich sein für eine Organisation, die Energie und Veränderung braucht.

Da es eben nicht-triviale Systeme sind, in denen Manager operieren, gibt es auch keine einfachen Weisheiten, mit welchen Instrumenten man was erreicht. Sich diesen Ambivalenzen und Nicht-Beantwortbarkeiten auszusetzen und sich damit auseinander-zusetzen, ist Teil der Professionalität, wie auch eine Frage der Persönlichkeit. Das heißt auch, Mehrdeutigkeiten und Unüberschaubarkeiten einer Situation auszuhalten und selbst in schwierigen Lagen handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben. Dadurch zeichnet sich eine Führungskraft u.a.

aus. Wenn sie als in sich ruhende Persönlichkeit in der Lage ist, auch in schwierigen Situationen auf andere authentisch zu wirken, wenn sie so etwas wie „Strahlkraft“ besitzt.

These 10: Zum professionellen Führungsverständnis gehört ein reflexives Bewusstsein über die angewandten Theorien und Methoden von Führung.

„Ein bestimmtes Verständnis von sozialen Systemen bezogen auf Organisationen sagt auf die Frage, was tun Manager eigentlich: Sie beschäftigen sich mit Steuerungsfragen und der Beeinflussung von etwas, das nicht gezielt beeinflussbar ist. D.h. sie sind bemüht, gezielte Wirkung zu erzeugen in einem System, wo das nicht geht. Wo das, was herauskommt, nicht wirklich prognostizierbar ist und man die Parameter nicht wirklich im Griff hat, geschweige denn, dass man sie alle sieht und diagnostisch durchschauen würde“ (R.Wimmer 2001, S.10).

Nicht allein die Betrachtung des Outputs, der in Folge einer Führungsintervention (z.B. eines Mitarbeitergespräches) wahrnehmbar ist, ist wesentlich. Auch die zugrundeliegenden Denk- und Handlungsmodelle, die eine Führungskraft leiten, bedürfen einer kontinuierlichen Reflexion hinsichtlich ihrer Konsequenzen für das beeinflusste System. So kann leistungsorientiertes Handeln eines Mitarbeiters z.B. aufgrund von äußerem Druck, etwa einer restriktiven finanziellen Situation, „erzungen“ sein. Diese „Zwangsmotivation“ mag kurzfristig sehr wirksam sein, langfristig ist sie vermutlich fraglich.

Ein professionelles Reflexionsverständnis beinhaltet das Bewusstsein, dass die eigenen Theorien im Kopf letztlich immer subjektiver Natur sind und nur Hilfskonstrukte für das Handeln. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. „Wenn ich diese Art von Theorie benutze, welche Auswirkungen könnte das haben? Und was würde sich möglicherweise verändern, wenn ich eine andere Art von subjektiver Theorie anlegen würde?“

So gehört beispielsweise auch die Frage des Scheiterns, des Misserfolgs, mit in den Reflexionshorizont aufgenommen. „Scheitern ist gewissermaßen nicht erlaubt, es wird als auch mögliche Konsequenz des Vorgehens im Vorfeld nicht mehr verhandelt und während der konzeptiven Phase der Dispositionsarbeit häufig schon gar nicht mehr benannt. ... Wer in unsicheren, komplexen und sich rasch verändernden Umwelten entscheidungssicher und kompetent handeln möchte, ist auf umfassende Wahrnehmungsfähigkeit und nüchternes, vorurteilsloses Denken angewiesen. Wird nun jener Sektor eines Entscheidungsfeldes gleichsam ideologisch „ausgeblendet“, der die schwierigen, negativen, befürchteten, be-

drohlichen Varianten im Strauß möglicher Konsequenzen zum Inhalt hat, so werden Zug um Zug gerade die irritierenden Signale aus der Umwelt nicht mehr berücksichtigt, das Entscheidungsfeld wird eingeengt. Dies gilt sowohl für Einzelpersonen und ihr Entscheidungsverhalten wie für Gruppen und Organisationen“ (W. Loos 1999, S. 6).

4. Schlussbemerkung

Über Führung wird viel gedacht, gesprochen und geschrieben - es gibt eine Riesensmenge an Literatur. Allerdings wird das Thema vor allem in Fachkreisen und in Seminaren abgehandelt. Auch in Organisationen wird über Führung viel gesprochen. Überwiegend auf den Gängen, in Kaffeepausen und hinter vorgehaltener Hand. Selten, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen miteinander klar, offen und ungezwungen darüber reden. Das Thema ist hierzulande noch eher tabuisiert. Die einen fürchten um Autorität und Stellung, die anderen befürchten Nachteile bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes.

Ein Auftauen dieses Tabuthemas zeigt sich da und dort in „aufgeschlossenen“ und „fortschrittlichen“ Organisation. Nach und nach beginnt man allmählich, einen anderen Zugang zu dieser Form des Miteinanders zu konstruieren. Wir werden noch oft in den Fluss steigen müssen, bis wir erkennen, dass das Wasser und das Flussbett nicht Feinde sind und Gegensätze, sondern dass sie sich wechselseitig bedingen und brauchen. In diesem Sinne ist es vermutlich noch ein weiter Weg, bis sich MitarbeiterInnen und FührerInnen als sich wechselseitig bedingende, partnerschaftliche Dienstleister wahrnehmen und würdigen können. Aber es geht meiner Wahrnehmung nach in diese - richtige - Richtung.

5. Literatur

- Attems, Rudolf et al. (2001): Führen - Zwischen Hierarchie und Komplexität nutzen - Selbstorganisation wagen; Versus.
- Auer-Rizzi, W. / Elangovan A.R. / Szabo, E. / Reber, G. (2001): Vertrauensverlust in Organisationen - (bisher) unveröff. Manuskript des Instituts für internationale Managementstudien der Johannes Kepler Universität Linz.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Aufsätze; Suhrkamp.
- Bonsen, Matthias (1994/2000): Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management; Falken & Gabler.
- Carmann, Martin (2001): Führen im Zeitalter der virtuellen (Unternehmens-)Kommunikation; in: Hernsteiner (Zeitschrift), 3/2001; S. 17 - 21.
- Collins, James C. / Porras, Jerry I. (1995): Visionary Companies - Visionen im Management; Artemis & Winkler.
- Doppler, Klaus (1999): Dialektik der Führung. Opfer und Täter; Gerling.
- Foerster, Heinz von (2001): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker; 4. Aufl., C. Auer.
- Hasenböhler, Robert et al. (Hg.) (2000): Zukunftsorientierte Management-Ausbildung; Versus.
- Heitger, Barbara / Schmitz, Christof / Gester, Peter-W. (2001): Managerie. 1. - 5. Jahrbuch (Package); Carl Auer.
- Hejl, Peter M. / Stahl, Heinz K. (Hg.) (2001): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften; Carl Auer.

- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation; Campus.
- Loos, Wolfgang (1999): Scheitern im Management und das Management des Scheiterns - Anmerkungen zu einer tabuisierten Erfahrung; in: Hernsteiner (Zeitschrift), 2/1999, S. 6 - 10.
- Luhmann, Niklas (1991): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie; 4. Aufl., Suhrkamp.
- Malik, Fredmund (2001a): Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit; Heyne.
- Malik, Fredmund (2001b): Mission possible. Wer im Unternehmen Visionen hat, soll zum Arzt gehen - oder versuchen, konkrete Aufgaben umzusetzen; in: Trend (Zeitschrift) 3/2001; S. 168 - 170.
- Maslach, Christina / Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können; Springer.
- McCall, Morgan et al. (1995): Erfolg aus Erfahrung. Effiziente Lernstrategien für Manager; Klett-Cotta.
- Nanus, Burt (1994): Visionäre Führung (engl.: Visionary Leadership); Campus.
- Naschold, Frieder / Bogumil, Jörg (2000): Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive; Leske + Budrich.
- Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden; Enke.
- Owen, Harrison (2001a): The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen; Carl Auer.
- Owen, Harrison (2001b): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; Clett-Kotta.
- Pfeifer, Werner (1999): Hat Vision bei Führungskräften eine Zukunft? In: Hernsteiner 4/1999, S. 11 - 16.
- Pitcher, P. (1995): Das Führungsdrama. Künstler, Handwerker und Technokraten im Management; Klett-Cotta.
- Probst, G. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht; P. Parey
- Romhardt, Kai (2001) : Wissen ist machbar. 50 Basics für einen klaren Kopf; Econ.
- Schedler, Kuno / Proeller, Isabella (2000): New Public Management; UTB; Haupt.
- Simon, Fritz / CONECTA (2001): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements; C. Auer
- Sprenger, Reinhard K. (2000a): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation; Campus.
- Sprenger, R. K. (2000b): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen; Campus.
- Vaill, Peter B. (1998): Lernen als Lebensform; Stuttgart.
- Willke, Helmut (1997): Supervision des Staates; Suhrkamp.
- Wimmer, Karl (2000): Sich selbst und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2002): Selbstmanagement und Selbstcoaching-Übungen; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Wimmer, Rudolf (2001): Führen: eine kollektive Leistung; in: UnternehmensEntwicklung, 5/6 2001, S. 10 - 11.

6. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Organisationsberater, Psychotherapeut, Trainer und Supervisor / Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.