

## Vignetten und Provokationen zu Führung Führungskultur– Führungskultur-Entwicklung

### Führung und Führungskultur

#### Die Wirksamkeit der Führungskette zählt

- Eine Führungskette ist umso besser, je wirksamer ein Steuerungsimpuls durch ein Unternehmen läuft. Das Management muss die Verantwortlichen erreichen, die das „Produkt“ fertigstellen und an den Kunden ausliefern. Wenn das nicht gut durchläuft, dann ist Führung nicht gut.
- Manchmal gibt es im Management eine Art Selbstbezüglichkeit. Man glaubt gut zu führen, obwohl unten nichts ankommt. Das Misslingen erklärt man sich mit Begriffen wie „Lehmschicht“ oder „Betonköpfe“ im Mittelmanagement. Es gibt also irgendeine Schicht, die „will entweder nicht oder die ist blöd“. „Wir sind klasse Führer. Aber weil die nicht richtig kapieren, was wir meinen, funktioniert es nicht.“
- Das sind keine klasse Führer. Das ist keine Führung. Wenn ich die Menschen nicht erreiche, für deren Wirklichkeitsmitgestaltung ich verantwortlich bin, dann bin ich einfach nicht gut im Führen. Stattdessen habe ich mich innerhalb meines Kreislafs optimiert. Was Führung eigentlich soll, nämlich alle relevanten Führungsimpulse durchzutragen, habe ich nicht genügend geschafft.
- Funktioniert das letzte Glied der Kette nicht, funktioniert das ganze System nicht. Die Qualität der Führungskette ist damit gleich Null. Wenn man über Führung nachdenkt, muss man gleichzeitig darüber nachdenken, welcher Steuerungsimpuls eigentlich von wo nach wo durchlaufen muss, damit er erfolgreich ist.
- Manche Vorstandsvorsitzende sagen, dass sie die großen Richtungen vorgeben. „Für Führung ist mein Management zuständig. Ich habe die Besten genommen. Denen muss ich nicht zeigen, wie es geht.“ Aus einem „Feldherrenhügel“-Verständnis heraus glauben sie, der Rest wird schon verstehen, was man meint und sich entsprechend selbst führen. Wir hingegen sehen das eher als Vermeidung von Führung. Man gibt Kennzahlen vor und hofft dann auf Selbstführung.
- Wir stellen dem ausdrücklich ein anderes Modell entgegen: Das Topmanagement hat sich mit der Wirklichkeit derer ins Benehmen zu setzen, für die es Führungsverantwortung trägt. Dazu muss es nicht unbedingt die Kette bis zum Schluss vollständig durchkämmen – zumindest aber sollte es ein Bild von der Wirklichkeit der Player entlang der gesamten Kette

(Vertikale Leistungskette) haben. Die Top-Player sind also verantwortlich dafür, dass durch eine gemeinsame Wirklichkeit (*Gemeinschaftswirklichkeit*) eine solche Vertikale *Leistungsgemeinschaft* entsteht (s. Schrift/Audio Kulturbegegnungsmodell). Überspitzt formuliert: Wir gehen also nicht von einem Modell aus, bei dem quartalsgetriebene, kennzahlengesteuerte Fremdmanager wie „Fettblasen oben schwimmen“ – ohne Bezug zur eigentlichen Leistungserbringung. Aus Profitabilitätsgründen glauben wir nicht an dieses Modell – von den schlimmen seelischen und gesundheitlichen Wirkungen von Verantwortungsvermeidung aller Art einmal ganz abgesehen.

- Nicht wahrgenommene Führung wird häufig einfach dadurch ausgeglichen, dass die Menschen innerhalb der Kette kreativ und loyal sind. In einfachen Zeiten mag so etwas noch einigermaßen funktionieren. Wir bezweifeln jedoch, dass ein Unternehmen so langfristig eine richtige Identität entwickelt. Kulturversäumnisse, insbesondere in mächtigen Organisationen, bleiben sehr lange Zeit verborgen. Die Verantwortlichen für Kulturversäumnisse müssen den Preis dafür nicht gleich bezahlen. Den Preis zahlen andere. Deshalb sollten Player in einer Organisation lernen, den Druck zurückzugeben – und eben nicht, den Druck aufzunehmen, so dass die Hauptverantwortlichen ohne Schmerzempfinden weiter in der Illusion leben können, sie wären großartige Führer.
- Alle Beteiligten sollten also ein Verständnis dafür haben, wie sie das Agieren auf den verschiedenen Gestaltungsebenen ineinander übersetzen und somit gezielt steuern können.
- Führung ist also Systemkompetenz. Es ist weder die Eigenschaft einer Person noch die Eigenschaft einer Beziehung, ob Führung gut ist oder nicht, es ist die Eigenschaft einer ganzen Führungskette. Ein Unternehmen ist ein Netz von Führungsbeziehungen, bei dem jemand dafür verantwortlich ist, den anderen durch Kommunikation zu erreichen, so dass er sinnvoll bei einer Wirklichkeitsinszenierung mitspielt.
- Die klassische Hierarchie ist nur eine der Dimensionen solcher Ketten. Es gibt laterale Führung, es gibt Führung in Projekten. Fast überall ist irgendeine Führung im Gange. Deswegen ist Führung so etwas wie eine Perspektive.

## Vorgesetzter und Geführter

- Die kleinste Einheit von Führung ist die direkte Führungsbeziehung. Ob Führung funktioniert oder nicht, ist eine Frage der Beziehung.
- Führung ist weiter Kommunikation in dieser Beziehung, durch die Vorgesetzter A den Geführten B bewegt, bei einer Wirklichkeitsgestaltung sinnvoll mitzuarbeiten. Führung ist folglich nur so gut, wie es A gelingt, B zu bewegen. Und ob es A gelingt, B zu bewegen, hängt

sowohl von der Wirklichkeit von A als auch von der Wirklichkeit von B ab. Gelingt es beiden, aneinander anzudocken? Darum ist Führung Beziehung und nicht individuelles Verhalten oder eine Addition individueller Kompetenzmerkmale. Nichtsdestotrotz gibt es natürlich Menschen, von denen wir sagen würden, dass sie es irgendwie besser können als andere.

- Führung ist so gut, wie Chef und Geführter im Annehmen von Führung zusammenkommen. Der Geführte versteht, was der Chef will und umgekehrt. Auf diese Weise gestalten beide eine Wirklichkeitsinszenierung, die auch beide befriedigt.
- Es braucht also Führungs- und Geführten-Kompetenz. Ist der Geführte nicht kompetent, dann kann der Führende so gut führen, wie er will, er bringt den anderen dann nicht dazu, diese Führung anzunehmen.

- Hierzu eine Analogie aus dem Reitsport:

Das Pferd muss geschult sein und der Reiter muss geschult sein. Kann's der Reiter nicht, aber das Pferd, dann kann er nicht ausschöpfen, was mit dem Pferd möglich ist. Wenn es der Reiter kann, aber das Pferd nicht, dann kann er mit dem Pferd erst mal nicht umsetzen, was er im Prinzip kann - oder er braucht sehr viel Zeit, das Pferd erst so zu schulen, dass es Führungssignale annimmt und in seiner Weise komplementär beantwortet.

- Wir sind immer noch der Mythologie verhaftet, dass ein guter Führer sich „auf jeden Gaul hocken“ kann – egal, was dieser kann, man wird schon eine gute Dressur reiten. Das funktioniert aber nicht. Sowohl der Reifegrad des Reiters als auch der des Pferdes sind zu beachten. Man braucht eine Vorstellung davon, ob Führung funktionieren kann oder wieviel Aufmerksamkeit Führungsentwicklung als Beziehungsentwicklung braucht.
- Führung braucht folglich komplementäre Kompetenz der Beteiligten, also auch der Geführten. Wer stellt sich als Geführter schon die Frage: „Bin ich eigentlich kompetent genug, die Führung durch meinen Chef anzunehmen?“

## **Führung ist eine komplexe Leistung**

- Unter Führung verstehen wir heute in der Regel nicht mehr, was Heinz von Foerster eine „instruktive Kommunikation“ nannte. Also A gibt B eine Anweisung, was B zu tun hat, und kontrolliert danach, ob er es getan hat. Solche Führungsbereiche gibt es auch, aber von denen sprechen wir hier nicht.

Vielmehr gehen wir von einer komplexen Leistung aus: Wir sehen Führung als Stimulation und Eigensteuerung lebendiger Systeme. Es geht um Führung von Menschen bezogen auf ihre unterschiedlichen Rollen in einer Organisation und zwar Rollen mit Eigenverantwortung

und einem Bündel von Aufgaben, das ein erhebliches Maß an eigener Ausgestaltung erfordert.

## **Führung ist kein Gegenstand**

- Führung lässt sich nicht verdinglichen. Führung ist kein Gegenstand. Es gibt nicht die Führung, die man anfassen kann. Führung ist eigentlich eine Betrachtung von Kommunikation. Es ist eine Perspektive.
- Führung ist kein Ding, das man mal separat schult, und denkt, man könne es nachher wieder zusammenbauen.
- Arbeiten zwei Menschen zusammen, so kann ich das unter einem Führungsgesichtspunkt betrachten: Kann einer den anderen durch Kommunikation dazu bringen, bei einer Wirklichkeitsinszenierung sinnvoll mitzuwirken? Am Ende ist letzterer dafür verantwortlich. Führung ist eine Dimension von Wirklichkeit. Führung findet daher immer in einem Kontext statt. Ohne Kontext brauchen wir über Führung eigentlich nicht nachzudenken.

## **Die richtige Führung gibt es nicht**

- Die richtige Führung – im Sinne von: So muss man führen – gibt es nicht. Es gibt tausende Arten und Stile von Führung.
- Betrachten wir zur Verdeutlichung ein Beispiel aus der Welt des modernen Tanzes:

Zum einen ist da die Tanzpädagogin Pina Bausch aus Wuppertal, zum anderen der Ballettchoreograf John Neumeier aus Hamburg.

Beide haben sehr erfolgreiche Tanzchoreografien inszeniert.

Sie haben dabei völlig unterschiedliche Stile. Trotzdem schaffen es beide, in hohem Maße so zu kommunizieren, dass alle Beteiligten zusammen sinnvoll mitwirken, und es eine tolle Aufführung wird.

Pina Bausch baut sehr intensive, persönliche Beziehungen zu den Tänzern auf und bestärkt sie darin, sich zu finden, zu experimentieren, Mut zu haben, offen zu sein. Sie fördert ihre Tänzer ganz in ihrer Offenheit und Experimentierlust. Proben finden so statt, dass die Tänzer etwas miteinander ausprobieren. Pina Bausch sitzt „nur“ daneben und spielt sozusagen das kulturelle Kraftfeld. Diesen Führungsstil könnte man als eher konstruktiv oder kreativ bezeichnen. Das ist ihre Art von Führung – Führung im besten Sinne.

John Neumeier sieht man ganz anders arbeiten. Er hat ein klares Design im Kopf, wie die Inszenierung aussehen soll. Er arbeitet ebenso intensiv mit seinen Tänzern, aber er erklärt ihnen genau jede Bewegung und macht jeden Schritt vor. Er tritt nah an die Tanzenden heran

und wiederholt mit ihnen solange die Bewegung, bis die Tänzer diese verinnerlicht haben. Dennoch ist es die Weise des Tänzers, auf die er den Anweisungen folgt. Dieser Führungsstil ist relativ instruktiv. Das ist seine Art von Führung – ebenso Führung im besten Sinne.

- Macht es Sinn zu fragen, welches die *richtige* Führung ist? Nein. Es gibt nur *erfolgreiche* Führung.
- Wie immer, wenn es um das Zusammenspiel zwischen Menschen geht, passt ein Stil zu dem einen besser, ein anderer Stil zu dem anderen.
- Führung ist also kein Sammelsurium wichtiger Fertigkeiten, die man einfach nur anwenden muss. Führung ist eine relativ komplexe Kulturleistung, die eingebettet ist in die jeweilige Organisationskultur. Nicht jeder Führungsstil passt in jede Organisation. Nicht jede Art von Führung passt zu jeder Art von Aufgabe. Auf einer Intensivstation, wo es in Sekunden um Leben und Tod gehen kann, braucht es sicherlich einen anderen Führungsstil als z.B. in einem Kreativzentrum.

## Wirkung von Coaching und Führungs-Training?

- Macht es bei Schieflagen überhaupt noch Sinn, ein weiteres Coaching oder Führungstraining zu beauftragen? Oder geht es nicht häufig viel eher darum, mit denen zu sprechen, die in der Kette vorstehen oder nachfolgen.
- Wir sind nur allzu gerne horizontal organisiert. Gleich und Gleich gesellt sich eben gern. Anstatt mit den nächsten in der Führungskette zu reden, haben wir die Neigung, immer noch mehr mit denen zu reden, mit denen wir uns auf der gleichen Stufe und im guten kulturellen Einvernehmen befinden.
- Wenn wir uns an den Anfang dieser Abhandlung und die Führungskette erinnern, geht es dann nicht viel öfter um die Kommunikation entlang der vertikalen Leistungskette?

## Führungs-Kultur-Entwicklung

- Kultur entsteht durch Kultur und Beispiele machen Schule.
- Führungskultur-Entwicklung sorgt dafür, dass die verantwortlichen Führungskräfte über Kommunikation zusammenkommen und ihre unterschiedlichen und individuellen Wirklichkeiten miteinander abgleichen. Sie erklären wechselseitig ihre Vorstellungen davon, was sie voneinander brauchen, wie sie ticken, so dass sie voneinander Impulse aufnehmen und in ihre Wirklichkeit einarbeiten können, so dass daraus mehr und mehr eine gemeinsame Wirklichkeit erwachsen kann.

- Die Arbeits-Settings sind so gestaltet, dass die Führungskräfte sich damit befassen, wie aktuell die Kommunikation zwischen ihnen läuft, und was sie alles noch üben müssen, damit Führungskommunikation effektiver wird.
- Hier kommt von Führungskräften oft der Einwand, dass dies ein endloser Job sei. Das stimmt auch. Wenn man alles, was man tut vorher üben müsste, dann würde es nicht funktionieren. Es geht nur durch qualitativen Transfer aus exemplarischen Beispielen. Damit meinen wir, dass über hochwertige, durchdeklinierte Arbeits-Beispiele Kultur erlebbar wird. Man muss also nicht jeden Schritt und jede Aktion extra einüben, aber es ist wichtig, dass es an den wenigen Beispielen sehr konkret wird. Viel wird nämlich mal eben so nebenbei einfach mitgelernt, ohne dass man nachher genau sagen könnte, was man da eigentlich gelernt hat.
- Diese Didaktik ermöglicht es, dass die Beteiligten am Beispiel solcher Situationen soviel Kompetenz erwerben, dass sie diese dann auf viele andere Situationen übertragen können. Lernen diejenigen zusammen, die auch faktisch die Organisation gemeinsam steuern, dann ist das Transferproblem am kleinsten.
- Dieser Lernprozess geschieht sowohl bewusst methodisch als auch durch intuitives Lernen. So kann ein Kulturklima entstehen, in dem sich Führungsstränge selbstständig weiterentwickeln und oder auch neue bilden.

## Kulturarbeit im Alltag

- Das Integrieren von kulturbildenden Stilen in den Management-Alltag ist essentiell für einen nachhaltigen Aufbau. Es scheint noch ein ziemlich weiter Weg, bis wir ‚Führung‘ und ‚Kulturentwicklung‘ den Stellenwert einräumen, den sie eigentlich verdienen. Wir haben zu lernen, in anderen Zeitdimensionen zu denken.
- Bei einer SAP Einführung akzeptiert mittlerweile jeder, dass man sich 2 -3 Jahre Chaos einhandelt, bis die Systeme funktionieren. IT ist einfach so dumm, dass gar nichts läuft, wenn man sie nicht komplett bedient.
- Jede wesentliche Organisationsentwicklung würde mindestens genauso lange brauchen. Das Bewusstsein, dass man Kultur mit der gleichen Sorgfalt und genauso viel Ressourcen einführen und pflegen muss, ist aber noch nicht ausreichend vorhanden. Es ist noch einiges an Qualitätsvorstellungen zu entwickeln. Ob wir es uns noch leisten können, bei der Gestaltung von Wirklichkeit so primitiv zu bleiben, wie wir es uns angewöhnt haben?
- Da Menschen Vieles zu kompensieren verstehen, läuft es doch immer irgendwie weiter - sehr oft unter Ausbeutung verschiedenster Art und unterschiedlicher Beteiligter - mit relativ

stürmischen Unternehmensentwicklungen, die jedoch alles andere als nachhaltig sind. Sanktionen bei schlechter Ausführung, sowohl fachlicher als auch kollegialer Art fehlen häufig. Das jedoch wäre für ein effektives Lernen sehr hilfreich.

- Das Einführen von Kultur erfordert besondere Kompetenz und Sorgfalt. Hat sich Kultur dann erst einmal eingespielt und wurde genügend lange gepflegt, so kann man auch weniger Kompetente einsetzen, die kulturbewahrende Funktionen wahrnehmen.
- Einfach mal alle zusammen auf die Bühne mit der Anweisung ‚studiert das mal ein‘ zu schicken, funktioniert in der Regel nicht. Das wird oft probiert. Man hält das für demokratisch, weil man davon ausgeht, dass jeder kreative Kompetenzen hat und weiß, worum es geht. Warum sollen die so Aufgeforderten nicht zu einem guten Drehbuch und einem guten Stück kommen? Die Wahrscheinlichkeit ist einfach nicht sehr hoch. Insbesondere nicht bei den komplexen Stücken, die wir heute haben.

## Management unterscheidet sich von Führung

- Management bedeutet, mit vorhandenen Ressourcen Prozesskonfigurationen vorzunehmen, die ausführbar sind, also ein Drehbuch zu schreiben, wie eine Idee mit den vorhandenen Playern auf vorhandenen Bühnen aufgeführt werden kann.
- Führung bedeutet zum einen Kommunikation mit den Akteuren zu betreiben, damit diese verstehen, was gespielt werden soll, und zum anderen, dass sie zusammengeführt werden und zusammen auch gut spielen. Führen ist also eine Kommunikationskompetenz. Es gilt, jemanden durch Kommunikation dazu zu bewegen, sinnvoll bei der Wirklichkeitsgestaltung mitzuwirken.
- Es gibt Leute, die gut führen können, die aber keine Ideen haben, wie das Stück aussehen soll.
- Die Schlüsselfrage lautet daher: Sind beide Kompetenzen an Bord? Die Designkompetenz ebenso wie die Kommunikationskompetenz?
- Manche Führungskräfte besitzen eine prima Designkompetenz, aber keine besondere Führungskompetenz. Sie kommunizieren nicht wirksam mit denen, die das Stück aufführen sollen. Die Mitarbeiter verstehen nicht, wie die Aufführung laufen soll, so dass sie gerne und gut mitspielen würden.
- Der Regisseur nutzt ein gegebenes Drehbuch und übt mit den Schauspielern ein, wie das Stück wirklich zu spielen ist. Der Plan, was umzusetzen ist, ist also im Prinzip schon

definiert -auch wenn es unterschiedliche Ausarbeitungstiefen in unterschiedlichen Arten von Theatern gibt.

**Quelle:** Dr. Bernd Schmid - zusammengetragen, verdichtet, ergänzt von Marc Minor aus Referaten, Supervisionen, Fachgesprächen und Praxiserlebnissen.

Ein großes Dankeschön an Cordula Kinkel. Sie hat kreativ als Fachfrau und in großer Fleißarbeit als Lektorin den Text weiter bearbeitet.

<http://www.anstrengungslos.de/blogpress/kontakt/>

Autor: Bernd Schmid\_Marc Minor  
Quelle: isb