

Führen aus systemischer Sicht (Bernd Schmid)

1. Einleitung
2. Führung und lebende Systeme
3. Systemische Führung
4. Führungspersönlichkeit und Führungsbeziehung
 - 4.1. Führungspersönlichkeit?
 - 4.2. Persönliche Führungsarchetypen
 - 4.3. Richtige Führung?
 - 4.4. Persönliche Kompetenz und Kompetenz der Führungsbeziehung
5. Führung und Innovation durch Wirklichkeits(neu)inszenierungen
 - 5.1. Wirklichkeitsinszenierungen durch Theatermetaphern
 - 5.2. Strategisches Management – Drehbucharbeit
 - 5.3. Strategische Führung – Regiearbeit
 - 5.4. Reifegrad der Organisation für Neuinszenierungen
6. Führung als Systemkompetenz
 - 6.1. Führungskultur und Verantwortung
 - 6.2. Dialogkompetenz und Führung
 - 6.3. Hoheitsmacht und Autorisierung
 - 6.4. Schöpfermacht und Verantwortungsdialoge
 - 6.5. Team und Führung
 - 6.6. Führungslernen
 - 6.7. Führung als Perspektive
7. Zusammenfassung und Ausblick

1. Einleitung

Führung ist so alt wie die Zivilisation. Schon immer gab es welche, die anderen Vorgaben machten, was zu tun wäre und wie. Schon immer gab es welche, die sich solcher Führung angeschlossen haben oder sich ihr unterwerfen mussten. Schon immer gab es erfolgreiche und erfolglose, befriedigende und unbefriedigende Führungsbeziehungen und Ideen darüber, wie man führen sollte. Jeder mögliche Führungsstil wurde bereits bewusst oder intuitiv gelebt, jede Erfahrung und jede Ansicht darüber irgendwie festgehalten. Warum also erneut darüber schreiben? Sicher nicht, weil man glaubt etwas gänzlich Neues zu Führung sagen zu können. Aber es können und müssen neue Ausgangspunkte beschrieben werden, von denen aus bekanntes Terrain und neue Felder vermessen werden können. Dies führt zu *neuen geistigen Landkarten*, zu neuen Einstellungen und Prioritäten, womit man sich in Bezug auf Führung beschäftigen will, zu neuen Programmatiken, damit man sich für bestimmte Varianten entscheiden und eine bewusste Pflege einer entsprechenden Führungskultur anstreben kann.

In diesem Beitrag werden systemische Sichtweisen, Konzepte, Haltungen und Erfahrungen dargestellt, wie sie am *isb-Wiesloch* (www.isb-w.eu) gelehrt werden. Unter der systemischen Fahne

sammeln sich etliche andere Gruppierungen, verwandte und weniger verwandte. Sie rücken andere Gesichtspunkte in den Vordergrund, pflegen andere Kulturvarianten. Sie können an dieser Stelle nicht dargestellt werden.

2. Führung und lebende Systeme

Führung kann sich kaum auf ein technisches Verständnis instruktiver Beeinflussung beschränken. Instrukтив (vgl. Maturana 1990) meint, dass durch einen berechenbaren Input ein berechenbarer Output bewirkt wird. Bei Beziehungen zwischen lebenden Systemen fehlt diese Berechenbarkeit. Weder Input noch Output noch der Zusammenhang zwischen beidem lassen sich vollständig und gesichert bestimmen. Beziehungen zwischen lebendigen Systemen folgen Eigengesetzlichkeiten. Auch bei relativ bestimmbarer Oberfläche bleiben sie und damit die Zusammenhänge komplex, d. h. der Berechenbarkeit entzogen. Statt um Instruktion geht es um relativ bewährte Stimulation von gegenseitiger Eigensteuerung. Folgender Spruch frei nach Gregory Bateson bringt dies in Erinnerung: *Wenn ich einen Fußball in genau berechneter Weise trete, kann ich berechnen wie und wohin er sich bewegt. Bei einem Hund ist das anders.* (vgl. Todesco 2007). Zwar weiß ich die Wirkungszusammenhänge umso besser einzuschätzen, je besser ich mich, den Hund und die Situation kenne, doch kann immer etwas anderes geschehen als ich erwarte. Selbst erfahrene Dompteure wurden schon von ihren Raubkatzen zerfleischt.

Führungsbeziehungen können relativ zuverlässig „funktionieren“, wenn kompatible Regelmechanismen bewusst und unbewusst gelebt werden. Dies, weil die Selbstorganisationen der Beteiligten von vornherein gut zueinander passen oder aufeinander eingespielt sind. Wechselseitige Beeinflussung funktioniert dann im Normalfall wie gewünscht. Der Unterschied der Betrachtungen liegt dann hauptsächlich im Umgang mit „Kommunikationsstörungen“. Im einen Fall sind sie Fehlfunktionen, die korrigiert werden müssen. Im anderen Fall sind sie Gelegenheiten, sich besser kennenzulernen, wechselseitige Abstimmungen nach zu justieren und eventuell für neue Herausforderungen weiterzuentwickeln. Fehler erinnern daran, dass das Funktionieren nicht selbstverständlich ist, sondern eine Gemeinschaftskulturleistung darstellt, die Investition und Pflege braucht. Hierfür brauchen wir eine andere Einstellung zu Störungen (vgl. Schmid 2005) und andere Modelle für Kommunikation (vgl. Schmid 2004 vgl. Kannicht und Schmid 2015).

3. Systemische Führung

Unter dem Begriff systemische Führung können vielfältige Betrachtungen zusammengefasst werden. Eigentlich müsste es *systemisches Verständnis von Führung* heißen, denn systemisch ist keine Eigenschaft von Führung, sondern eine Betrachtung von und ein Umgang mit Führung. Hier einige der wichtigsten *Perspektiven* für diese Darstellung:

- Führung wird als Dimension von (Selbst-)Steuerung in Systemen betrachtet. Sie ist zu anderen Dimensionen, wie z.B. Rahmensetzungen oder Anreizsysteme in Beziehung zu setzen.
- Unser Verständnis von Führung: *Führen heißt, jemanden durch Kommunikation bewegen, bei Wirklichkeitsgestaltung mitzuwirken.*
- Es geht also um Wirklichkeitsgestaltung und darauf ausgerichtet um Beziehungsgestaltung durch Kommunikation.
- Führung meint immer Führungsbeziehung. Ausgeweitet meint Führung ein Geflecht von Führungsbeziehungen.
- Führungskompetenz ist letztlich Systemkompetenz. Persönliche Kompetenz kommt nur im Zusammenspiel zur Geltung.

- Führung ist kontextbedingt, sie ist Ausdruck von und Beitrag zu Systemkultur.
- Führung wird gelernt. Gewünschte Führungskultur muss in vielfältiger Weise gepflegt werden.
- Führung ist eine wesentliche Gestaltungsdimension von Organisationen als Praxis der (Selbst-)Steuerung und übergeordnet als gezielte Kulturbildung.

Wir fassen also ein „*Mindset*“ für Führung neu unter dem Begriff systemische Führung, wie das Bushe und Marshak (2015) unter dem Begriff Dialogic Organization Development bezogen auf Organisationsentwicklung getan haben. Aus den Ausgangspositionen und Perspektiven eines neuen Mindsets kann durchaus auch auf bekannte Erfahrungen, vielleicht in neuem Zuschnitt zugegriffen werden. Viele bekannte Konzepte und Methoden können – in einen neuen Rahmen transformiert – beibehalten werden. Einiges muss neu gefasst oder neu entwickelt werden. Hier wird also *kein* „systemisches“ Rezept geboten, sondern ein systemisches Mindset erläutert. Es erlaubt auszuwählen, was situativ passt bzw. zur Situation passend wie entwickelt werden könnte. Das bedeutet Abschied vom klassischen Führungstraining, dessen Nutzen verständlicherweise umstritten ist. Es ist in einigermaßen komplexen Organisationen fraglich, wie aussichtsreich es ist, Führungsverhalten von außen zu definieren, Individuen darin zu trainieren und dessen Umsetzung in der Organisation durchzusetzen.

Führung thematisieren heißt hier im *Dialog zwischen den Betroffenen* Fragen zu Führungsbeziehungen aus systemischer Perspektive aufwerfen und bezüglich der Antworten Dialog halten. So gerahmt, kann sich jeder Einzelne über seine Art zu führen, über seine inneren Bilder von Führungsbeziehungen Gedanken machen und sich mit anderen austauschen und abstimmen. Darüber hinaus können sich Verantwortliche fürs Ganze und Fachleute überlegen, welche Art von Führungskultur und Auseinandersetzung damit sie in ihrer Organisation pflegen wollen. Auch wenn sich geschichtlich akzeptable Verhältnisse eingestellt haben, entsteht erfahrungsgemäß die Aufgabe, sicherzustellen, dass diese beim Eintritt neuer Generationen bewahrt werden und dass sich eine positive Führungskultur mit der Organisation und ihren Herausforderungen mitentwickelt.

4. Führungspersönlichkeit und Führungsbeziehung

4.1. Führungspersönlichkeit?

Müssen wir Abstand nehmen davon, dass es Führungspersönlichkeiten gibt, und vom Studieren, was sie ausmacht? Ist es grundsätzlich verfehlt, zur Verbesserung von Führung die richtigen Führungspersönlichkeiten auszuwählen, sie in Führung zu schulen, und darauf zu setzen, dass das Gelingen von Führung von ihrer Kompetenz und Strahlkraft abhängt? Nein. Wir dürfen unsere Betrachtungen nur nicht auf solche „heroischen“ Dimensionen beschränken. Es gab immer schon Menschen, denen es wie auch immer gelang, andere Menschen dazu zu bewegen, sich an ihnen zu orientieren, sich von ihnen leiten zu lassen. Es gibt überall Menschen, die Talent, Lust und Ehrgeiz entwickeln, sich anderen erfolgreich zur Orientierung zu empfehlen. Doch sind besondere Talente selten und sie warten auch nicht in jedem auf den erlösenden Kick. Die meisten versuchen zur Erfüllung ihrer Funktion irgendwie möglichst gut zu führen, auch wenn sie darin kein „Heimspiel“ haben. Es gibt aber auch die Vielen, die in Selbstverknennung oder um hierarchisch aufzusteigen, Führungsfunktionen wahrnehmen, obwohl sie weder Lust noch Geschick dazu haben. Das hat auch mit Karrieren zu tun, die an Aufstieg in Führungshierarchien gebundenen sind. Unter den einen Umständen geht das schief, führt zu Fehlleistungen und miesen Beziehungen, unter anderen

Umständen aber nicht, weil Führung zwar nicht besonders funktioniert, aber auch niemand darin gestört wird, sich selbst zu führen, durch Ziele motiviert wirksam zu handeln und sich mit anderen darin befriedigend abzustimmen. Manchmal reicht das aus, doch darf man daraus nicht schließen, dass kompetente Führung verfügbar ist. Schon der Volksmund weiß, dass man den guten Seemann erst beim schlechten Wetter erkennt.

Auch bei prinzipieller Lernbereitschaft ist unter gegebenen Bedingungen nicht alles entwickelbar. Manchmal lässt sich mit begrenztem Aufwand keine hinreichende Qualität von Führungsbeziehungen herstellen. Dann muss auch erlaubt sein, Beziehungen aufzulösen, am besten nach dem Zerrüttungsprinzip oder eben wegen mangelnder Passung, ohne dass jemandem ein schlechtes Zeugnis ausgestellt werden muss. Nicht immer sind es dann die Geführten, die das Feld räumen müssen. Wenn zu viele Führungsbeziehungen schlecht laufen, dann kann es auch die Führungskraft sein, die in diesem Kontext nicht erfolgreich ist. Führung muss eben auch ins System passen oder das System zu den Talenten und Ansprüchen der Führenden.

Es kann auch mal sinnvoll sein, von einem Lehrer, Coach, Supervisor „Einzelunterricht“ zu erhalten, wie man mit der einen oder anderen Situation besser und oder entschlossener umgehen kann. Bleibt man bei Schulungen und Führungskoaching, ist dennoch gut, die Perspektive dabei nicht auf das Individuum zu verengen. Eine „postheroische“ Betrachtungsweise legt nahe, nicht nur auf Führungsheldentum und Eignung dafür zu setzen, sondern das ganze Netzwerk der Führungsbeziehungen und die Passung der Einzelnen in dieses Netzwerk zu betrachten.

4.2. Persönliche Führungsarchetypen

Dennoch ist es für den Einzelnen interessant, sich über seine Talente, Neigungen und Kompetenzen im Bereich Führung klar zu werden. Dann kann er Passung besser prüfen, Karriere-Entscheidungen für sich besser treffen. Auch wäre hilfreich, wenn jeder über sich und seine Vorstellungen von Führungsbeziehungen plausible Auskünfte geben könnte. Wie bin ich gestrickt? Was ist mir wichtig? Wo habe ich Spielräume? Wie stelle ich mir Abstimmung und Lernen zur Pflege der Führungsbeziehung vor? usw. nach dem Motto: *Damit wir dauerhaft miteinander auskommen, aneinander Freude haben, sollten wir folgendes voneinander wissen, uns über folgendes untereinander verständigen.* Hierbei ist nur auskunftsfähig, wer sich durch Selbstbefragung und Dialog darin übt. Da schlechte Führungsbeziehungen als Hauptgrund für äußere und innere Kündigungen gelten, sollte man auch dann einen Sinn in solchem Austausch sehen, wenn man nicht unbedingt an psychologischen Betrachtungen interessiert ist.

Um sich selbst besser kennenzulernen, kann es z.B. hilfreich sein, sich über in der eigenen Biographie gewachsene Grundmuster klar zu werden. Denn diese wirken im Hintergrund im Guten wie im Schwierigen. Kennt man wechselseitig solche Hintergründe, dann kann man Passung oder Nichtpassung oft viel besser verstehen und manches tolerieren, was man sonst vielleicht zu persönlich genommen hätte. Dazu ist oft sinnvoll, zunächst die Erfahrungen aus der eigenen Biographie ins Bewusstsein zu rufen, etwa in einer geleiteten Phantasie, in der die frühen Erfahrungen damit, geführt worden zu sein oder selbst andere geführt zu haben, wachgerufen werden. Oft bleibt einem das in Erinnerung, was einen geprägt hat, ja zu einer Urvorlage für spätere Führungsbeziehungen geworden ist (vgl. Schmid 2014a und Schmid 2014b). Diese Vorlage kann sich „eingebrannt“ haben, obwohl eigentlich etwas anderes zu einem passen würde. Oder man hat sich einen Führungsstil einer prägenden Person oder Organisation angewöhnt, der eigentlich nicht zu dem eigenen Wesen und zu den biographischen Prägungen passt. Dann kann man gemeinsam mit anderen dazu lernen, zeitgemäße Alternativen entwickeln.

Passen die Vorlagen eigentlich gut zu einem selbst, dann kann man in konkreten Führungsbeziehungen prüfen, ob damit Führung hinreichend gut gestaltet werden kann. Geht es um die Auswahl einer Führungskraft, dann wäre es ideal, wenn alle an dem zu etablierenden Führungssystem Beteiligten, solche Klärungs- und Lernprozesse gemeinsam absolvieren könnten. Intuitiv geschieht das, aber es fehlt oft Qualität durch bewusste Klärung. Dass dazu kein technisches Führungstraining, sondern eine ganz andere Mentalität in Sachen Führungskultur erforderlich ist, liegt auf der Hand.

4.3. Richtige Führung?

Jeder, der verantwortlich führen will, fragt sich irgendwann, ob er es richtig macht. Spätestens, wenn Führung schwierig wird und man aus dem gewohnheitsmäßigen Repertoire keine Lösung findet, sollte man nach neuen Wegen suchen. Naheliegend ist, nach richtigen Rezepten, gültigen Regeln und Verhaltensweisen zu fragen. Doch: *Richtige Führung gibt es nicht, nur erfolgreiche!* Diese Behauptung soll durch den Vergleich zweier Choreographen illustriert werden. Sie unterschieden sich in ihrem Führungsstil dramatisch und waren doch beide erfolgreiche und charismatische Führer. *Pina Bausch* in Wuppertal führte ihre internationale dance company durch Aufmerksamkeit, durch Schaffung eines Entfaltungsraumes und durch gelegentliche Anregungen. Sie gab wenig vor. Drehbuch und Regie ließen jede Menge Raum, dass die Tänzer ihren Tanz aus ihren Impulsen entwickeln und untereinander abstimmen und so das Stück, getragen durch die Aura und Anwesenheit von Pina Bausch, entwickeln konnten. Ganz anders *John Neumeier* in Hamburg. Er brachte in die choreographische Arbeit seine recht ausgefeilten Entwürfe für die einzelnen Tänzer und ihr Zusammenspiel mit. Er illustrierte seine Gestaltungsvorstellungen durch Vortanzen, ja durch gemeinsame Tanzbewegungen, durch die das Verständnis von Körper zu Körper übertragen werden sollte. Auch er war dadurch sehr präsent und in enger Verbundenheit mit seiner Company. Beide waren geliebt und erfolgreich. Man hätte sie vermutlich aber nicht austauschen können, weil sie völlig verschiedene Führungskulturen repräsentierten, zu der die Mitspieler passend ausgewählt und hingeführt waren. Richtig daran ist allenfalls das Prinzip der Gestaltungskraft und der Bezogenheit, mit der diese Kultur aufgebaut wurde.

4.4. Persönliche Kompetenz und Kompetenz der Führungsbeziehung

Die kleinste Einheit von Führung ist also die Führungsbeziehung. Auch Selbstführung kann man so konzipieren. Geht man von einer aus Teilen zusammengesetzten Persönlichkeit aus, dann kann man die innere Führung als Beziehungsgestaltung zwecks Zusammenwirkens begreifen. Alle Fragen der Beziehungsgestaltung draußen sind dann auch im Innenverhältnis relevant. Aber auch draußen ist Führung so gut wie die Führungsbeziehung. Diese hängt von allen Beteiligten und dem Kontext ab.

Ohne es zu wissen, habe ich dazu als Jugendlicher schon viel gelernt:

„Ich war ca. 15 Jahre alt und ein begeisterter Nachwuchs-Reiter in einem Provinz-Reit-Verein. Die Mietpferde, auf denen wir lernten, waren drittklassig. Nun sollte ich neben Dressur auch Springen lernen. Mein Reitlehrer war ein sympathischer, recht raubeiniger und ehrgeiziger Ex-Kavallerist. An einem regnerischen Tag stellte er ein Cavaletti (ca. 40 cm hohes Balkenhindernis) quer über den pfützennassen Kiesplatz und hieß mich, darauf zu galoppieren. Zur Vorbereitung auf den Sprung sollte ich mich nach vorne beugen. Springen über Hindernisse gehört nicht zu den natürlichen Verhaltensweisen von Pferden, wie ich später erfuhr, und mein Pferd „Abruzze“ konnte Springen so wenig wie ich. Es galoppierte auf das Hindernis los, und ich beugte mich, den Sprung erwartend, nach vorne. Direkt vor dem Hindernis stemmte Abruzze die Vorderbeine in den Kies, stoppte abrupt und senkte den Kopf. Ich selbst überwand in einem hohen Bogen das Hindernis, nur halt ohne Pferd und landete im Matsch. Beim nächsten Mal stemme ich mich nach hinten, um gegen das Stoppen gewappnet zu sein. Abruzze stoppte auch wieder kurz, sprang dann aber doch und das in einem

ungestümen Bocksprung. Und schleuderte mich, in einem noch höheren Bogen, in den Matsch. Immerhin, wir waren beide drüben. Mindestens ein Duzend Abstiege dieser Art, immer in neuen überraschenden Varianten erlebte ich in dieser Reitstunde. Doch es gelang schließlich, dass Pferd und Reiter über das Hindernis kamen und langsam ein richtiges Maß, einen richtigen Rhythmus und einen Zusammenklang fanden. Dann durfte ich auf ein im Springen geschultes Pferd eines Privatmannes. Ich musste nur richtig sitzen und etwas lenken. Das Pferd konnte den Rest. Erstaunlich, um wie viel kompetenter ich mich sofort fühlte und wie schnell ich nun springen lernte. Zurück auf Abruzzi, verfiel das meiste meines gerade noch beeindruckenden Könnens. Ein ungeschultes Pferd für Springen zuzureiten war dann doch noch etwas anderes.“ (Schmid 2014, S. 26)

Dies als Beispiel dafür, dass Gelingen einer Führungsbeziehung schon auch von der Kompetenz des Führenden, aber letztlich vom Können aller, von deren Zusammenspiel und den Umständen abhängt.

Geht man davon aus, dass sich Menschen in Organisationen als Rollenträger begegnen, dann geht Beziehungskompetenz über privatpersönliches Harmonisieren hinaus. Hier begegnen sich Rollen im Kontext (vgl. Kannicht und Schmid 2015). Ob sich gute Führung einstellen kann, hat dann damit zu tun, ob das Rollengefüge stimmig angelegt ist, ob es in den Kontext und zu den Neigungen der Rollenträger passt und zu den Umständen, in denen die Rollen zusammenspielen sollen. Will z. B. der Leiter einer öffentlichen Fachhochschule Schule und Unterricht reorganisieren, verfügt über entsprechende Entschlossenheit und in der Wirtschaft erworbene Führungskompetenz, dann kann er immer noch scheitern, wenn ihm nicht klar ist, dass das Kollegium meist kein Interesse an Geführt werden hat und disziplinarisch der Wissenschaftsbehörde unterstellt ist. Die Führungskompetenz in der Beziehung hängt nun davon ab, ob jeder über das von ihm zu erbringende Rollenverhalten verfügt, ob er die Logik der Führungsbeziehungen in diesem Kontext und damit auch das vorgesehene Zusammenspiel versteht und ob er beides bedienen möchte, weil es Sinn macht und zu ihm passt. Ein erfolgreicher Führer in der Wirtschaft kann mangels Kontextverständnis oder unter nicht zu beeinflussenden Umständen scheitern.

Dies drückt sich in der Wieslocher (persönlichen) Kompetenzformel aus (vgl. Kannicht und Schmid 2015, Schmid und Gérard 2012):

Persönliche Kompetenz = Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Sinn

Die Gesamtkompetenz des Einzelnen ergibt sich aus dem Produkt dieser drei Komponenten. Für die Kompetenz der Führungsbeziehung kommt noch die Passung zueinander hinzu bzw. man kann Sinn für den Einzelnen und Passung zueinander und zum Gesamten in eine Kategorie zusammenfassen. Dann ergibt sich:

Kompetenz der Führungsbeziehungen = Rollenkompetenzen x Kontextkompetenzen x Passungen

Führungsbeziehungskompetenz zeigt sich auf zwei Ebenen, nämlich der „operativen“ und der „strategischen“ Ebene. Die Beteiligten müssen ihr alltägliches Zusammenspiel kompetent bedienen, sie müssen aber auch ihr Zusammenspiel zum Dialogthema machen und damit weiterentwickeln können. Beides geht auch intuitiv und mit gewohntem Repertoire, wenn Verhältnisse stabil sind. Liegen neue Anforderungen an die Führungsbeziehungen und entsprechend erheblicher Gestaltungs-, Lern- und Abstimmungsbedarf vor, dann ist ein bewusster Umgang mit Führungsbeziehungen und ihren Entwicklungen gefragt. Dann bekommen

Führungsgestaltung und Führungslernen ein eigenes Gewicht und verlangen nach einer bewussten professionellen Kompetenz.

5. Führung und Innovation durch Wirklichkeits(neu)inszenierungen

5.1. Wirklichkeitsinszenierungen mit Hilfe von Theatermetaphern

Zur Erinnerung: *Führen heißt, jemanden durch Kommunikation bewegen, bei Wirklichkeitsgestaltung mitzuwirken*. Bislang haben wir uns mit Führung als Beziehungsgestaltung und Kompetenz dafür befasst. Nun kommen wir zur Wirklichkeitsgestaltung und wählen dafür die wirklichkeitskonstruktive Perspektive, ein zentrales systemisches Konzept. Wirklichkeit wird aufgrund von Ideen inszeniert. Auch sehr stabile Wirklichkeitsgewohnheiten, manchmal als Selbstverständlichkeit etabliert oder in Paragraphen oder Beton gegossen, lassen sich in als Wirklichkeitsinszenierungen verstehen. Daher lassen sie sich auch anders inszenieren, um andere Wirklichkeitsvorstellungen zu verkörpern.

Der Existenzgrund für Führung zumindest in Unternehmen dürfte sein, trotz Funktionsteilung gemeinsam Leistung zu erbringen und dafür Wirklichkeitsinszenierungen zu gestalten. Anschaulich wird dies erfahrungsgemäß mit der Theatermetapher (vgl. Schmid und Messmer 2005a). Bei Theater geht es auch um *Wirklichkeitsinszenierung*, wobei die gelungene Inszenierung meist schon die erbrachte Leistung ist. Aber auch in vielen Organisationen ist die gelungene Inszenierung entscheidend. Welche anderen Leistungen über diese Inszenierung der Welt erbracht werden, tritt oft in den Hintergrund. Mithilfe der Theatermetapher können auch solche leicht in Inszenierungen denken, denen die wirklichkeitskonstruktive Sichtweise unvertraut ist.

Im Theater braucht man zunächst einen Plot, also eine Idee, zu welchem Thema und was erzählt werden soll. Dann braucht man Vorstellungen, wie die Erzählung in Zeit und Raum auf die Bühne gebracht werden soll, also ein Drehbuch. Das Drehbuch enthält geordnete Ideen, wie mit welchen Rollen und Abläufen gespielt werden soll. Dies kann entweder von vornherein festgelegt werden oder sich unterwegs herausbilden. Dieses Herausbilden nennen wir *Drehbucharbeit*. Man kann das auch *strategisches Management* nennen, zu dem man in erster Linie Designkompetenz braucht.

Dann braucht man Spieler, die definierte Rollen ausfüllen können und eine Regie, die dafür sorgt, dass das Stück, wie geplant eingeübt und gespielt wird (*Regiearbeit*). Geht es um die Wiederaufführung eines bereits eingeübten Stückes, spricht man von Tagesregie. Geht es um eine Neuinszenierung, dann müsste man wohl von Neuinszenierungsregie sprechen. *Tagesregie* entspricht eher der *operativen Führung*. In den Führungsbeziehungen wird sichergestellt, dass bekannte Abläufe und Qualitäten erhalten bleiben. *Neuinszenierungsregie* entspricht eher der *strategischen Führung*. Sie muss dafür sorgen, dass aus dem Drehbuch überhaupt erst eine Inszenierung wird, dass alle Komponenten dafür in der richtigen Qualität verfügbar gemacht und zusammengefügt werden. Weitere wichtige Komponenten wie Bühnenbauer, Requisiteure, Kostümschneider, Maskenbildner, Techniker usw. also Funktionen, die jeder -ein bestimmtes Theater vor Augen- ausmachen kann, lassen wir der Einfachheit halber erst mal außer Acht.

Die Theater-Metapher beleuchtet einige für Führung notwendige Überlegungen. Erkennbar wird, dass das Verfertigen eines Drehbuches eine andere Kompetenz ist als das Einstudieren des Stückes. Im ersten Fall braucht es die Fähigkeit eine Erzählung in Darstellungsdimensionen und Inszenierungsschritte zu fassen. Dies kann vorab geschehen. Dann müssen eben die Ressourcen für eine solche Aufführung gefunden werden. Meist jedoch geht es um den Zuschnitt eines Drehbuches für ein vorhandenes Ensemble. Dann geht es darum, den Inszenierungsplan mit

verfügbaren Ressourcen aller Art in Einklang zu bringen. Was können die Schauspieler? Sind sie prinzipiell aufeinander eingespielt oder was braucht es, wenn dies bei dieser Gelegenheit gelernt werden soll? Wie groß ist die Distanz zwischen Geläufigem und Neuem, die bei der Neuinszenierung überwunden werden muss? Gibt es dafür Verständnis und Motivation? Wer ist wann für welche Art von Proben und Aufführungen verfügbar? Braucht es mehrfache Besetzungen, um Aufführungssicherheit zu gewährleisten usw. Für Drehbuchklärungen, sowohl was das Stück als auch die Abläufe bis zur Premiere betrifft, braucht es in erster Linie *Designkompetenz*.

Regie braucht in erster Linie *Kommunikations- und Beziehungskompetenz*. Wie muss mit den Schauspielern gearbeitet werden, dass sie dem Stück dienen und dennoch ihren eigenen Stil dabei leben können? Welche Ansprache braucht wer? Wie sind einzelne, wie das ganze Ensemble zu motivieren? In welchen Schritten und wie detailliert wird geübt? Lässt man den Akteuren viel oder wenig Spielraum? Wann geht man eher auf die ermutigende und stützende Seite, wann auf die bis an Grenzen fordernde? Welche Umgangsweise passt wie zum Regisseur und zu den Schauspielern?

Jemand kann ein starker Regisseur sein, aber nicht unbedingt ein starker Drehbuchschreiber oder umgekehrt. *Wie passen Drehbucharbeit und Regiestil zusammen?* Manchmal fallen die Funktionen und Kompetenzen zusammen und doch bleiben es unterscheidbare Dimensionen und sie sollten getrennt gedacht und aufeinander abgestimmt verfügbar sein.

Drehbucharbeit und Regie können wie in den obigen Choreographen-Beispielen sehr verschieden angegangen werden. Es gibt zwar plausible Kategorien, welche Dimensionen bedacht und versorgt werden müssen, jedoch kein Schema, wie es richtig zu machen ist.

5.2. Strategisches Management – Drehbucharbeit

Bei innovativen Vorhaben muss die Grundidee in Vorstellungen übersetzt werden, welche Dimensionen dabei konkret gemeint sind, wie konkrete Schritte zur Verwirklichung aussehen könnten, insbesondere welche beispielhaften Ereignisse dafür mit verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen um- oder neugestaltet werden könnten. Es geht also um *Designkompetenz*, um aus Grundideen Drehbücher für beispielhafte Inszenierungen der gewünschten Wirklichkeit zu machen.

Nehmen wir zur Verdeutlichung der Herausforderung die Zusammenarbeit in einer Entwicklungs-Abteilung. Es stehen dringende Entwicklungen an, die nur mit leichtfüßiger interdisziplinärer Zusammenarbeit zu leisten sind. Entsprechend hatte der Abteilungsleiter den Auftrag erhalten, eine neue Entwicklungsstrategie und entsprechende Arbeitskultur einzuführen. Bisher konnte und durfte jeder Entwickler in Ruhe seine Teillösung erarbeiten und dann in Iterationsschleifen mit Kollegen zusammenfügen. Zwar wurde die neue Devise unwidersprochen angenommen, doch änderte sich de facto wenig. Der Abteilungsleiter beklagte diesen Umstand zwar, hatte aber keine Vorstellung davon, dass und wie er die Änderung der Gewohnheiten anleiten sollte. Er verstand sich mehr als erster Entwickler, der Aufträge verteilt und ihre Erfüllung prüft. Sein Führungsrollenverständnis ging über Appelle und notfalls auch Druckausübung als Beschleunigungsmittel kaum hinaus. Auch die Mitarbeiter sahen ihn so. Sie erwarteten weder Führung darüber hinaus, noch würden sie ihm diese ohne Auseinandersetzung zubilligen. Eine Abteilung vom Typ „Freiberufler-Agentur“ alten Stils.

Als Denk-Instrument für solche Konzeptionen haben wir das Perspektiven-Ereignismodell (vgl. Schmid und Messmer 2005) entwickelt. Es fördert systematisches Durchdenken, welche Inszenierungsgesichtspunkte (Perspektiven) in welcher Kombination und Priorität konkret entscheiden und über welche konkreten Ereignisse sie in Szene zu setzen sind. Zu oft verlieren sich

Diskussionen über Innovationen in einem verwirrenden Mix von Zieldiskussionen ohne konkrete Inszenierungsideen und praktischen Maßnahmen ohne geklärte Steuerungsgesichtspunkte.

Wir nehmen eine *Betriebskantine als Metapher*. Es soll leichter gekocht und gegessen werden. Soweit die Grundidee. Nun *Perspektiven*, die für diese stehen: Die Esser sollen *weniger Kalorien* aufnehmen, sich *gesättigt, aber leichter* fühlen, dabei *keine Genussleinbußen* erleiden und möglichst ihre *Eigenmotivation* Richtung gesünderer und umweltgerechterer Ernährung steigern. Über welche Ereignisse soll das inszeniert werden? Sagen wir Menüplanung, Einkauf, Kochen, Essensablauf.

Hierzu entstehen *Uminszenierungsideen*:

- z. B. zum Essensablauf. Wie kann z. B. das Essen auf mehrere kleine aber attraktive Gänge umgestellt werden? Können z. B. durch Verlangsamung und Strecken der Nahrungsaufnahme durch gespürte Sättigung Nahrungsmengen gemindert werden?
- z.B. zur Essensbereitung. Wie können Gewohnheiten etwa in der Fettverwendung unterbrochen, andere Garmethoden adoptiert und die Speisen durch Geschmacksbereicherung etwa durch Kräuter attraktiv gemacht werden?
- z.B. zum Einkaufen. Wo und wie können regionale Produkte erworben und wie von sachkundigen Einkäufern ausgewählt werden? Wie können verfügbare Lieferanten zu Sortimentsänderungen angeregt werden?
- z.B. Essensplanung. Wie können bewährte Rezepte anderer übernommen werden? Könnten die Adressaten des Pilotprojektes in die Planung einbezogen, zu ihren Präferenzen befragt werden?
- z.B. Umfeldgestaltung. Wie kann die Aktion erkennbar und als bedeutungsvoll in der Kantine inszeniert werden? Extra Tische? Kleine Incentives? Veröffentlichung der Ideen und vielleicht die Namen der Mitwirkenden und Ideengeber? Einladung zum Dialog über die Aktion?

Man sieht schon an dieser einfachen Metapher, wie viel zusammenspielen sollte, dass überhaupt eine Chance besteht, Ereignisse so umzugestalten, das sie zusammen ein Beispiel für ein neues Essenskulturangebot bieten. Je mehr diese einen Unterschied zu eingespielten Gewohnheiten, Abläufen und Mentalitäten machen, umso leistbarer und zueinander stimmig müssen die Schritte sein, wenn gewünschte positive Erfahrungen zu neuen Gewohnheiten führen sollen.

5.3. Strategische Führung – Regiearbeit

Bislang haben wir uns im Essensbeispiel nur mit dem Design einer beispielhaften alternativen Prozesskette befasst. Neben der Drehbucharbeit geht es um Regiearbeit, sprich *strategische Führung*: Wer bringt die Umgestaltungsideen den Playern nahe, sorgt dafür, dass sie das neue Stück spielen werden? Wer übernimmt die Gesamtregie für die anstehenden Um-Inszenierungen, sorgt also dafür, dass alle Player die Ideen für die neu zu gestaltenden Ereignisse aufgreifen, gegebenenfalls weiterentwickeln, auf dafür notwendige neue Rollenverständnisse umstellen, ihr Repertoire erweitern und sich mit der Regie und den Mitspielern abstimmen und neues Zusammenspiel einstudieren? Wie funktionieren die Führungsbeziehungen bislang? Müssen sie verbessert, strukturell neu geordnet werden? Muss zusätzliches Lernen gestaltet werden, weil das notwendige Lernen über das bei der Neuinszenierung nebenher Leistbare hinausgeht?

5.4. Reifegrad der Organisation für Neuinszenierungen

Oft genug planen Organisationen große strategische Vorhaben, übersehen aber, dass sie dafür nicht bereit sind, weil Grundqualifikationen und Erfahrungen mit Neuinszenierungen fehlen und entsprechend dies alles anlässlich der Neuerung erst aufgebaut werden müsste. Wie soll strategische Führung funktionieren, wenn es schon bei der operativen Führung klemmt? Dann kann

man nur „kleine Brötchen backen“ und muss viel investieren, um das System innovationskompetent zu machen. Eine Erhöhung des Reifegrads der Organisation (vgl. Schmid 2014c) muss parallel geleistet werden, kann aber dann bei weiteren Vorhaben genutzt werden.

6. Führung als Systemkompetenz

6.1. Führungskultur und Führungsverantwortung

Führung ist nur dann effektiv, wenn sie durch die ganze Prozesskette wirkt. Würden im Kantinenbeispiel alle gut abgestimmten Vorgänge am Ende durch Servicegewohnheiten konterkariert, weil dort Führung nicht funktioniert, dann wäre die Kompetenz des Führungssystems gering. Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Also muss in die relativ schwächsten Führungsbeziehungen investiert werden. Beziehungsweise sollten sich Führungskulturansprüche an den Engpässen orientieren. Denkt man in Hierarchie, dann ist entscheidend, ob Ideen ganz oben in Drehbücher und Führungskommunikation wie in einer Kaskade bis nach unten mehrfach transformiert werden können. Jede Stufe braucht Vorstellungen davon, welche Orientierungspunkte für die über- und die untergeordnete wichtig sind und in welchem Verhältnis diese zu den eigenen Orientierungspunkten stehen. Zumindest an Beispielen sollte ein Austausch darüber stattfinden, was das in Handeln jeder Ebene heißt und wie dieses Handeln ineinandergreifen soll. Ohne solche geteilten Vorstellungen ist gemeinsame Verantwortung kaum denkbar und sind Korrekturen kaum einzufordern, wenn die Vorstellungen von komplementärem Handeln auseinandergehen. Darüber hinaus sollte es einen geteilten Stil geben, wie miteinander zu kommunizieren ist, besonders wenn Führung nicht wirksam oder befriedigend ist. Dieser Anspruch verbietet von selbst, Führung als Einbahnstraße zu verstehen. Erfahrungen und Anregungen sollten als Impulse die hierarchische Kette soweit hinaufgelangen, bis sie angemessen verarbeitet und beantwortet sind. Wie dies zu verstehen und in Szene zu setzen ist, ist Teil jeder Führungskultur und gehört zur Führungsverantwortung. Wie anders soll eine Führungskette lernfähig und in verteilter Verantwortung auf Anforderungen resonanzfähig sein?

Hierarchie ist nur ein Teil eines Führungsnetzwerkes, vielleicht zunehmend ein Sonderfall. Der größere Teil eines Führungsnetzwerkes ist nicht hoheitlich festgelegt, sondern ergibt sich aus Prozessen bzw. muss zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Auf vielen Ebenen und in zahlreichen Wechselbeziehungen bildet sich heraus, wer sich an wem in Sachen gemeinsamer Inszenierung orientiert. Wer dabei warum wem welchen Einfluss einräumt wird später unter dem Abschnitt „Hoheitsmacht und Autorisierung“ ausgeführt. In jedem Fall ist Abstimmungskompetenz entscheidend, auch dann, wenn hierarchische Macht Entscheidungsbefugnisse verleiht.

6.2. Dialogkompetenz und Führung

Geht man davon aus, dass derselbe Führungsstil keinesfalls in allen Führungsbeziehungen funktioniert, ist es naheliegend, Dialoge zwischen den Beteiligten über deren Führungsbeziehung anzuleiten. Wie oben angedeutet können sie dabei Wirklichkeitsverständnisse und Inszenierungsideen abgleichen und so Übersetzbarkeit und Passung herstellen. Zur Verwirklichung eines modernen Führungsstils, der die Selbststeuerung eigenständiger Menschen einbindet, ist also Dialogkompetenz notwendig, die über das Adoptieren von neuen Gewohnheiten hinausgeht und Führungsbeziehungen selbst zum Gegenstand der Abstimmung machen kann. Manchmal mag oder kann nicht jeder sein Verhalten über dialogische Abklärungen steuern. Dann können klare hierarchische Ansagen und Ausführungskontrollen hilfreich sein und müssen in den sonst dialogischen Stil eingebettet werden. Nimmt man Führung ernst, dann wird daraus eine eigene Kompetenz- und Gestaltungsperspektive bei den Akteuren in Führungsbeziehungen und besonders bei den Verantwortlichen für Führungskulturentwicklung.

6.3. Hoheitsmacht und Autorisierung

Neue Versuche in Sachen Führungskultur erwecken manchmal den Eindruck, dass Führung eigentlich ausgedient hat und durch kreative freiwillige Zusammenarbeit ersetzt werden kann. Doch werden da Notwendigkeit und Nutzen von Macht in Führungsbeziehungen verkannt. Sich über Macht und Autorisierung auch in Führungsdialogen zu verständigen, ist sogar eine wichtige Dimension, die nicht außen vor gelassen werden sollte. Sonst besteht die Gefahr, dass eine vordergründige Liberalität nicht hinreichend geordnete Leistung hervorbringt oder dann doch in dumpfes Ausüben hierarchischer Macht umschlägt, wenn es eng wird. Ein bewusster Umgang mit Macht hilft sehr bei der Rahmung von Führungsbeziehungen und bei der Steuerung von Prozessen gemäß Prioritäten. Als Gegenstück zur Macht gilt es dabei über Autorisierung zu sprechen. Wie und durch wen wird demjenigen, der Gefolgschaft beansprucht Einfluss eingeräumt? Wir unterscheiden z. B. Hoheitsmacht von Schöpfermacht (vgl. Schmid und Messmer 2005b). In hierarchischen Beziehungen wird Macht durch politische Mandate und Status-Berechtigungen verliehen, also Autorisierung durch Vorrechtverleihung. Wenn andere Abstimmungen, etwa über Prioritäten, nicht mit vertretbarem Aufwand zu einvernehmlichen Lösungen führen, dann ist so definiert, wer zu bestimmen hat. Dies kann ein hilfreicher Rahmen für Führungsklärungen sein. Es kann auch entlasten, weil klar ist, dass Entscheidungen gemäß Hierarchiemacht getroffen und verantwortet werden. Nachfolgende Instanzen sind nicht für die Entscheidungen, wohl aber für einen möglichst konstruktiven Umgang damit verantwortlich. Hoheitsmachtentscheidungen sollten mit entsprechender Verantwortungsübernahme einhergehen, auf die sich alle berufen können. Führungskultur und Verantwortungskultur gehören zusammen. Hier gibt es viele Missverständnisse, Lücken und Vermeidung, die im Bedarfsfall auch Teil des Führungsdialogs sein müssen.

6.4. Schöpfermacht und Verantwortungsdialoge

"Schöpfermacht ist die Fähigkeit, kokreative Inszenierungen zu schaffen, in die andere komplementär eintreten und sie mitgestalten." (Schmid und Hipp 1998, S. 3) Schöpfermacht entsteht also dadurch, dass andere sich an einem orientieren, weil sie Gestaltungskraft anerkennen und einen aufgrund dieser zur Führung autorisieren. Diese Dimension in der Führungsbeziehung basiert auf Überzeugung und Nachfolge aus eigenem Antrieb.

Der Schöpfermacht in Führungsbeziehungen kommt umso größere Bedeutung zu je weniger hierarchische Macht ausreicht, um sinnvolle Gefolgschaft zu organisieren und je weniger Führungsbeziehungen formal definiert sind. Schöpfermacht entscheidet, wenn nicht hoheitlich festgelegt ist, wessen Drehbuch adoptiert, wessen Führungsimpulse als leitend anerkannt werden müssen, ja nicht mal, wer das Recht hat andere „zur Verantwortung zu ziehen“. In nichthierarchischen Beziehungen meint zur Verantwortung ziehen, in Verantwortung und Abstimmung darüber einzuladen. Verantwortung in diesem Zusammenhang kommt von Antwort geben. Hier ist zu regeln, wer sich welchen Fragen stellt, wer in welchem Zusammenspiel zum Antworten kompetent, motiviert, mit Ressourcen ausgestattet und verpflichtet ist (vgl. Schmid und Messmer 2005c). Außerdem ist zu regeln, welche Antworten jeder gemäß einer Zuständigkeitseinteilung gibt (Verantwortung für) und welche von allen zu allen Fragen des Ganzen (Verantwortung in Bezug auf) zu geben sind. In komplexen und nur ganzheitlich zu gestaltenden Prozessen versteht sich von selbst, dass niemand sich auf Fragen seiner Zuständigkeit zurückziehen kann, es sei denn, dies wurde durch hierarchische Anweisung oder Zuständigkeitsvereinbarung eingeschränkt.

6.5. Team und Führung

Wir verwenden den Begriff Team verbunden mit einer modernen Definition. Würde man von einem klassischen Verständnis von Team ausgehen, bestimmt durch ein festes Merkmal, wie etwa einer

bestimmten Abteilung zugehörig, dann wäre das ein zu statisches Konzept. Wir definieren Team flexibel als *Verantwortungsgemeinschaft*: Zum Team gehören in einer spezifizierten Situation alle, die bezüglich einer aktuell fokussierten Fragestellung Verantwortung tragen. Wenn es um Konflikte anlässlich der Einführung einer neuen Software geht, dann können Fachleute, Vorgesetzte, Untergebene, User, Kooperationspartner anderer Abteilungen, Kunden usw. zum Team gehören, wenn sie bezogen auf das Zusammenspiel eine mitverantwortliche Funktion haben. Sieht man in den Konflikten eher ein Problem im Umgang mit Arbeitsbelastung und Personalentwicklung, dann gehören andere zum Team, weil es um andere Aspekte von Verantwortung geht. Das *Teamsteuerungsdreieck* hilft, sich über den Fokus der Teambetrachtung und damit die jeweilige Zusammensetzung zu verständigen (vgl. Kannicht und Schmid 2015).

Team ist in dieser Definition nicht nur kooperativ horizontal zu verstehen, sondern auch hierarchisch vertikal. Vorgesetzte und Untergebene gehören dann zum Team, wenn sie in ihrer Führungsbeziehungs-funktionen auch Verantwortung tragen. Teambetrachtungen sind eng mit Führung verbunden, sei es, dass Hierarchie gefordert ist oder im Zusammenwirken Führungsbeziehungen anderer Art bedeutsam sind. Unter dem Begriff der *vertikalen Teamentwicklung* (vgl. Schmid und Hehmann 1998) nähert sich Teamentwicklung gleichzeitig an Organisationsentwicklung an, wobei durch die strategiespezifische Auswahl von Repräsentanten aus dem System dafür gesorgt wird, dass die Überschaubarkeit der Arbeitsformen für Teamentwicklung nicht verloren geht.

6.6. Führungslernen

In komplexen Organisationen, bei komplexen Herausforderungen müssen Wissen und Vorgehensweisen ständig angepasst werden. Man lernt also ständig zusammen. Dies gelingt umso besser, je selbstverständlicher das Miteinander und voneinander Lernen Teil der Prozesse und Beziehungen ist. Dies gilt auch in Führungsbeziehungen. Geht es um ausdrückliches Führungslernen, dann lernen am besten solche gemeinsam, die in Führungsbeziehungen miteinander stehen. Sie bringen dann automatisch Lernanliegen, Wirklichkeitsvorstellungen, Kontexte und Führungskulturfragen der relevanten Organisation mit in die Lernsituation. Wenn am Beispiel gelernt wird, bezogen auf Ereignisse, Gestaltungsbeiträge und Perspektiven der Beteiligten, dann nennen wir das *induktives Lernen*. Es unterscheidet sich vom *deduktiven Lernen*, bei dem eine Betrachtungsart vorgegeben wird und man sich übt, diese auf konkrete Beispiele anzuwenden.

Der vorliegende Text ist ein Beitrag zum deduktiven Lernen, adressiert aber eine Lernkultur, bei der, so gerahmt, induktives Lernen im Vordergrund stehen soll. Zur Führungskompetenz gehört auch die Gestaltung von Beziehungslernen in Sachen Führung. So gesehen gehören Führungs- und Lernkultur zusammen.

6.7. Führung als Perspektive

Wen wundert es, wenn Führung als zwar wichtige Perspektive der Beschreibung und Steuerung von Organisationen zu verstehen ist, aber keine völlig abgrenzbare Thematik darstellt. Ein und dieselbe Situation, kann unter der Perspektive Verantwortung, Kooperation, Lernen, Rollenklärung, Teamsteuerung etc. oder eben der Perspektive Führung betrachtet werden. Dieselbe Sache wird von einem jeweils anderen Blickwinkel ins Visier genommen wird. Führung ist wie die anderen Dimensionen von Organisation weniger ein abgegrenztes Ding als eine Betrachtung im Wechselspiel mit anderen Betrachtungen. Beim systemischen Ansatz spiegelt Wirklichkeit Perspektiven und Sichtweisen des Betrachters. Wir verwenden zur Illustration die *Scheinwerfermetapher*: Ein und dieselbe Situation zeigt sich bei unterschiedlicher Beleuchtung (Perspektiven) in unterschiedlichem Licht. Was ins Auge gefasst und beschrieben wird, hat mit Weltbildern und den nachfolgenden

Gestaltungsinteressen zu tun. Dabei ist es eine eigene Aufgabe, die verschiedenen Betrachtungen sprachlich aneinander anschlussfähig zu machen. Sonst weiß man nicht, ob man mit denselben Begriffen Verschiedenes beschreibt oder dasselbe mit verschiedenen Begriffen. Dies gilt auch für die Nutzung von Metaphern. Wird z.B. das Bild vom Lotsen ungeklärt verwendet, kann sich erst nach längerem Gebrauch herausstellen, dass die einen im Lotsen einen Ratgeber mit Ortskenntnissen und die anderen einen in seinem Revier Entscheidungsbefugten gesehen haben. Rekursivität erfordert eben immer wieder Metabetrachtungen und Verständigungsjustierung an Beispielen. Damit ist nichts gesichert unter Kontrolle, doch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man koordiniert und sinnvoll handelt. Wenn Komplexität und menschliche koordinierte Steuerung das Problem ist, dann ist (Dialog-)Kultur die Lösung. In diesem Beitrag geht um Professions- und Organisationskultur unter der Perspektive Führung aus unserer Sicht. Dies ist der Grund, weshalb sich dieser Text um Anschluss an andere isb-Konzepte und Perspektiven bemüht, aber nicht versucht gleichzeitig die Bezüge zu anderen Kulturvorstellungen und Konzepten zu diesem Thema abzuhandeln. Der Vergleich der Ansätze muss den Lesern überlassen bleiben.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Text betont die systemische Perspektive auf Führung und Führung als Systemkompetenz. Der Blick löst sich von der Führungspersönlichkeit und von Kompetenz als deren Eigenschaft. Er richtet sich auf die Führungsbeziehungen, erweitert auf Führungsketten in Netzwerken und auf Eigenschaften dieser Beziehungen. Statt „richtiger“ Führung und deren Schulung wird „wirksame“ Führung, über die man sich im Dialog verständigen muss, betont. In Organisationen erkennt man wirksame Führung daran, dass Wirklichkeitsvorstellungen als Steuerungsimpulse über Führungsketten hinweg top-down, bottom-up und horizontal wirken. Die Theatermetapher veranschaulicht Parallelen zu Drehbuch- und Regiearbeit bei Theater-Inszenierungen von Wirklichkeit. Überlegungen zu Macht und Teamsteuerung, Führungslernen und Führungskulturentwicklung runden den Beitrag ab.

Literaturverzeichnis

Bushe, G. R., Marshak, R. J. (2015). *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.

Kannicht, A., Schmid, B. (2015). *Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung*. Heidelberg: Carl-Auer.

Riegas V. u. Vetter Ch. (1990) [Hg.], *Zur Biologie der Kognition*. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes, FFM

Schmid, B., Hehmann, R. (1998). Vertikale Teamentwicklung als ein Beitrag zur Organisationsentwicklung. isb-Schrift Nr. 35.

http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,437/.

Zugegriffen: 18. Mai 2015.

Schmid, B., Hipp, J. (1998). Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen. isb-Schrift Nr. 24.

http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,426/.

Zugegriffen: 18. Mai 2015.

Schmid, B. (2004). Kommunikationsmodelle. isb-Audio Nr. 617.

http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,673/.

Zugegriffen: 18. Mai 2015.

Schmid, B. (2005). Störungen - Beeinträchtigung oder Entwicklungsanreiz? isb-Schrift Nr.96. *Die LesBar des Carl-Auer-Verlags*. Heidelberg: Carl-Auer.

Schmid, B., Gérard, C. (2012). *Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden: Mein Beruf, meine Organisation und ich*. Bergisch Gladbach: EHP.

Schmid, B., Messmer, A. (2004). Das Perspektiven-Ereignismodell zur gedanklichen Strukturierung von Innovationsprozessen. isb-Schrift Nr.92.

http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,537/.

Zugegriffen: 18. Mai 2015.

Schmid, B., Messmer, A. (2005a). Die Theatermetapher in der Praxis. In B. Schmid und/A. Messmer (Hrsg.): *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung: Konzepte und Perspektiven* (S. 151-168). Bergisch Gladbach: EHP.

Schmid, B., Messmer, A. (2005b). Macht, Politik, Werte. In B. Schmid & A. Messmer (Hrsg.): *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung: Konzepte und Perspektiven* (S. 136-150). Bergisch Gladbach: EHP.

Schmid, B., Messmer, A. (2005c). Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur. In B. Schmid & A. Messmer (Hrsg.): *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung: Konzepte und Perspektiven* (S. 48-63). Bergisch Gladbach: EHP.

Schmid, B. (2014a). Persönliche Leitbilder und berufliche Lebenswege, Festschrift zum 30jährigen Jubiläum des isb-Wiesloch.

http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,2165/.

Zugegriffen: 18. Mai 2015.

Schmid, B. (2014b). Leitsterne beruflicher Entwicklung. 45 Minuten Live-Vortrag auf den Petersberger Trainertagen 2014 (DVD). Bonn: managerSeminare.

<http://www.managerseminare.de/Verlagsprogramm/Leitsterne-beruflicher-Entwicklung,232771>

Schmid, B. (2014c). Reifegrade von Professionellen und Organisationen. In B. Schmid (Hrsg.): *Systemische Organisationsentwicklung. Organisationskultur und Change gemeinsam gestalten* (S. 25-32). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Todesco, R. (2007): How G. Bateson Informs Dogs. [Kybernetes](#) 36. Bradford UK: Emerald.