

Essay: Frank Dievernich und Kurt Häberli

Artikeltags: Beobachtung; Dievernich, Frank; Führung; Führungserfahrung; Häberli, Kurt; Kommunikation; Selbstorganisation

Kümmerer gefragt

Ein neues Verständnis von Führung breitet sich aus – eine Trendbeschreibung

Klar, Führung heißt Entscheidungen treffen, Anweisungen geben, kontrollieren. Klar? Von wegen! Ein neues Verständnis von Führung breitet sich aus. Es beruht auf Beobachtung, Kommunikation und Selbstorganisation der Mitarbeiter. Gefragt sind Kümmerer, die den Organisationskontext so gestalten, dass die Leute in Ruhe ihre Arbeit tun können. Damit aber erweitert sich der Pool potenzieller Führungskräfte. Wie wäre es etwa mit Kuratoren von Künstlergruppen, Initiatoren von Bürgerprotestbewegungen, Leitern von sozialen Wohnprojekten oder Sportvereinen?

<<< "Erfahrung heißt gar nichts. Man kann eine Sache auch 20 Jahre lang falsch machen." Kurt Tucholsky >>>

Führung ist ein Dauerthema. Fast kein gesellschaftlicher Bereich ist ohne Führung denkbar. Genauer: Keine Organisation, kein soziales System scheint ohne Führung auszukommen. Dabei ist es egal, ob es sich um Schulen, Armeen, Unternehmen, einen Zirkus oder ein Theater handelt. Überall wird Führung eingefordert.

Worum aber geht es, wenn wir über Führung sprechen? Wir haben es immer dann mit Führung zu tun, wenn das Handeln, Erleben, Kommunizieren und Entscheiden eines anderen willentlich zur Grundlage des eigenen Handelns gemacht wird. (1) So betrachtet ist Führung bereits immer dann gegeben, wenn Menschen beginnen, miteinander zu interagieren.

Führungserfahrung – Mangelware?

Unternehmen scheint diese Definition nicht auszureichen. Der gesellschaftlichen Omnipresenz des Themas zum Trotz scheinen für sie Führungskompetenz und vor allem Führungserfahrung Mangelware zu sein. Kaum eine Stellenanzeige, die nicht darauf verweist, dass Führungserfahrung Voraussetzung für die Übernahme bestimmter Funktionen ist. Genau hier beginnt das Problem: Trotz vielfältiger alltäglicher Situationen, in denen Führungserfahrungen gemacht werden, reichen diese im Rahmen von Rekrutierungsgesprächen für Führungspositionen nicht aus. Führungserfahrung scheint Mangelware, glaubt man dem Rekrutierungspersonal.

Unsere Vermutung ist, dass der wahrgenommene Mangel nicht von fehlender Führungskompetenz herrührt, sondern von einem fehlenden (allgemeingültigen) Verständnis, was denn genau unter Führungserfahrung zu verstehen ist: Wohin im Leben einer Person muss man schauen, um herauszufinden, ob Führungserfahrungen vorliegen?

Nun kann man es sich einfach machen, den Begriff Führung und Führungserfahrung zu definieren: Indem man sagt, dass Führung im Kontext von Unternehmen geschehen muss, dass es so etwas wie eine Führungsspanne (die Anzahl bereits geführter Personen) braucht, dass die Stellung in der Hierarchie eine Rolle spielt, dass es um Macht geht, die anleitet, was wie ausgeführt werden soll, und anderes mehr. Das wäre aber zu einfach, weil dann eine Reihe anderer gesellschaftlicher Kontexte unter den Tisch fallen würde – etwa Sportvereine, Familien, Bürgerinitiativen, Schulen, soziale Netzwerke und so weiter. Doch auch hier entsteht zweifellos Führungserfahrung. Und auch innerhalb der Unternehmen entstehen zunehmend komplexe soziale Situationen, wie zum Beispiel intra- oder interorganisationale Projektarbeit, in denen Führung jenseits der Hierarchie stattfindet.

Genau diese Kontexte, die den Rahmen der Führung ausmachen, verändern sich in unserer modernen Gesellschaft unaufhörlich. Und genau deshalb herrscht mehr Nebel als Klarsicht,

wenn man zu bestimmen sucht, was in welchem Kontext denn nun als Führung zu gelten hat und was eben nicht.

<<< "Was Führung heißt? Das ist mir zu allgemein, das kann man nicht generell sagen." >>>
<<< "Es gibt nichts, was nicht gelten gelassen wird." >>>

Führungserfahrung als Komplexitätsreduktion

Was bekommt man heraus, wenn man den Stier an den Hörnern packt und beispielsweise Bewerber oder Bewerberinnen nach ihren konkreten Führungserfahrungen fragt? Was fängt man damit an, wenn die Antwort lautet, man habe beispielsweise Führungserfahrung beim Militär gesammelt? Sicher scheint bloß, dass damit lediglich eine Variante von Führung beschrieben wird. Auch wenn man dies als umfassende Führungserfahrung anerkennen würde, so bliebe doch eine Unklarheit darüber, ob es den Fähigkeiten des Bewerbers, also der Führungskraft, zuzuschreiben ist, dass Gehorsam erzielt wurde, oder ob nicht eher die Strukturen des Gesamtsystems – in diesem Fall des Militärs – dazu führten.

Was wissen wir tatsächlich über die Person, die ihre Erfahrung darzulegen versucht und der wir sehr gerne die Eigenschaften des guten Führers zuschreiben würden, nach dem wir suchen? Können wir gesichert Aussagen darüber treffen, inwieweit diese Person beispielsweise fähig ist, in anderen Kontexten zu führen? Diese wenigen Sätze zeigen bereits, dass die Suche nach Führung heute ein, wenn nicht hoffnungsloses, so doch kompliziertes Unterfangen darstellt.

<<< "Schauen Sie, militärische Führungserfahrung hat ein paar positive Seiten. Aber letztlich ist es ein Retortenumfeld, eine künstliche Welt. Und die künstliche Welt, die sich das Militär schafft, gibt es im täglichen Leben nicht." >>>

Aus unserer Perspektive ist der Fingerzeig auf Erfahrung lediglich als Mechanismus der Komplexitätsreduktion zu verstehen: Indem nämlich mit Verweis auf Erfahrung weitere Nachforschungen ausgespart werden können – Erfahrung wird als Phänomen konstruiert, das prognostische Verweise auf eine noch unbekannte und daher nicht prüfbare Zukunft zulassen soll.
(2)

Wer die Frage nach der Führungserfahrung stellt, läuft Gefahr, mit der Gegenfrage konfrontiert zu werden, was er denn genau unter Führungserfahrung verstehe. Bevor die Sache allzu peinlich wird, belässt man es in den meisten Rekrutierungsgesprächen dann eben bei kurzen Schilderungen von Erfahrungen beziehungsweise den Konstruktionen von Kommunikationen, die Erfahrungen suggerieren sollen: Es sind Geschichten, die erzählt werden.

Die Praxis von Führung und Führungserfahrung

Dass die Gefahr solcher Rückfragen tatsächlich vorhanden ist, hat unsere hier vorgestellte qualitative Studie zum Thema Führungserfahrung gezeigt: Wir haben mit Personalverantwortlichen sowie Headhuntern gesprochen, die in den von ihnen geschalteten Stellenausschreibungen Führungserfahrungen als zentrale Kompetenz und Einstellungsvoraussetzung einfordern.

Zwischen Mai 2010 bis Januar 2011 haben wir 19 qualitative Interviews mit HR-Managern, Fachvorgesetzten oder Beratungsgesellschaften durchgeführt, die für ihre Klienten Personal mit Führungserfahrung suchten und die für den Anzeigentext im Alpha-Kaderstellenmarkt verantwortlich waren.

Unsere Leitfrage: Welches Verständnis von Führungserfahrung herrscht bei jenen Personen vor, die täglich quasi selbstverständlich danach fragen und sie bei Bewerbungskandidaten abprüfen müssen?

Ein Ergebnis: Auf den ersten Blick zeigt sich, dass das Verständnis von Führung und Führungserfahrung als eine subjektive Konstruktion verstanden werden muss: Was als Führungserfahrung gilt, ist abhängig vom jeweiligen Beobachter und seinem je spezifischen Erfahrungs- und Organisationskontext. Und dieser ist meistens jener der ökonomischen, klassisch hierarchischen Organisation. Dort, wo also eine Einheitlichkeit im Verständnis zu erkennen ist, wird sehr schnell klar, dass diese aus einem gemeinsamen Sozialisationshintergrund derjenigen resultiert, die für die Auswahl von Personal verantwortlich sind. Es wird vage davon gesprochen, dass Führung etwas mit der Fähigkeit zu tun haben muss, kommunizieren zu können,

Menschen zu motivieren, Ziele vorzugeben und deren Einhaltung zu prüfen. Im Kern herrscht das klassische Verständnis: Führungserfahrung liegt demnach dann vor, wenn circa fünf bis 100 Menschen in der Form einer Team- oder Abteilungsstruktur mit dem Instrument des Mitarbeitergesprächs geführt wurden. Zunehmend scheint auch Projektleitung als Führungserfahrung zu gelten. Jenseits klassischer Vorstellungen also wirklich nichts Neues?

Ein neues Führungsverständnis breitet sich aus

Auf den zweiten Blick offenbart sich aber ein anderes, viel spannenderes Resultat. Die empirischen Ergebnisse zeigen nämlich, dass sich in der Praxis gegenwärtig ein neues Führungsverständnis ausbreitet, das erst in groben Zügen zu beschreiben ist und von den einzelnen Akteuren noch nicht genau auf den Punkt gebracht werden kann – genauso wie die Wirtschaft gegenwärtig daran ist, sich ein neues Gesicht zu verleihen, indem Unternehmen sich nicht mehr nur als Wirtschaftssystem, sondern viel globaler als Teil eines gesellschaftlichen Systems begreifen. Genau daran angekoppelt verändert sich langsam auch das Führungsverständnis.

So fragt beispielsweise die Gesellschaft, vermittelt über Massenmedien und Bürgerbewegungen, welchen Beitrag Unternehmen zu Bildung und Erziehung in der Gesellschaft leisten. Unternehmen treten als Förderer und Protagonisten der Kunstszene auf. Unternehmen (Beratungsgesellschaften) nehmen an der Entwicklung von Rechtsnormen teil und ihr Handeln wird unter ethischen Gesichtspunkten betrachtet. Auf diesen (gesellschaftlichen) Dialog müssen die Unternehmen adäquat reagieren. Es geht nämlich nicht mehr nur darum, sich auf dem Markt als anschlussfähig zu erweisen, sondern wiedererkenn- und anspielbare Adresse in der Gesellschaft zu sein, will man als Unternehmen überleben. Das zieht natürlich Konsequenzen innerhalb der Organisation nach sich – was entscheidend (und damit wären wir wieder bei unserem Thema) das Verständnis von Führung beeinflusst.

Die Säulen des neuen Führungsverständnisses: Beobachtung, Kommunikation und Selbstorganisation

Mehr denn je spielt Kommunikation eine Rolle, da Mitarbeitende aufgefordert werden, ihre Beobachtungen einer immer dynamischeren Umwelt zu kommunizieren. Da es die eine Stelle innerhalb der Organisation nicht mehr gibt, die imstande wäre, die Umwelt allumfassend zu beschreiben, sind sowohl das Unternehmen als auch seine Führung zunehmend auf diese Beobachtungen angewiesen. Führung muss also die Mitarbeitenden durch Kommunikation anreizen, ihre Beobachtungen in das Unternehmen einzuspielen. Gleichzeitig muss sie erläutern, warum es Beobachtungen gibt, die Gegenstand von Entscheidungsprozessen werden, während andere unberücksichtigt bleiben. Wenn Führung also zuallererst Kommunikation bedeutet, dann heißt das nicht, dass es um die Kommunikation von Anweisungen geht. Vielmehr geht es um die sinnvolle Auswahl und Vernetzung von Kommunikationen und Beobachtungen, die zu Entscheidungen führen können.

<<< "Die Hälfte der Führung heißt Kommunikation." >>>

Führung bedeutet darüber hinaus, die Mitarbeitenden durch Kommunikation zu befähigen, selbst einschätzen zu können, welche Beobachtungen (der Umwelt) für die Organisation und die Führung relevant sein könnten. Führung bedeutet Kontextgestaltung mit dem Ziel, dass die Mitarbeitenden sich hinsichtlich ihrer konkreten Arbeitsaufgaben selbst steuern können. Das klassische "richtungsweisende und steuernde Beeinflussen des Verhaltens der Mitarbeiter" (3) zielt nun darauf ab, dass diese sich imstande fühlen, sich selbst zu organisieren und zu steuern. Damit steuern die Mitarbeitenden, quasi in einer Rückkopplung, indirekt die Führungskräfte, da sie ihnen als Fachexperten jene Beobachtungen und Informationen liefern, die die Basis für deren Entscheidungen darstellen.

<<< "Wenn jemand die Leistung bringt, das Resultat aber auf einem anderen Weg erreicht, als ich das gemacht hätte, dann ist das gut." >>>

Diese Selbstorganisation ist auch Kern der Ausführungen der interviewten Studienteilnehmer. Menschenführung, als Oberbegriff verstanden, ist zentrales Element der Führung. Stets geht es darum, dass Führung den Kontext gestalten muss, damit die Mitarbeitenden in die Lage versetzt werden, sich selbst zu führen. Hegten wir vor Durchführung der Studie die Vermutung,

dass das Treffen von Entscheidungen als zentraler Bestandteil von Führung und Führungserfahrung genannt werden würde, wurden wir eines Besseren belehrt: Es hat sich nicht bestätigt. Fast unerwähnt bleibt ebenfalls die Kontrolle, die Hauptbestandteil von klassischen Definitionen von Führung ist. (4)

Moderne Führung "dealt"

Ohne dass sich heute bereits unter den Praktikern ein allgemein geteilter Begriff eingebürgert hätte, wird Führung heute überwiegend als Organisationsgestaltung verstanden: Führung soll sicherstellen, dass Mitarbeitende einen Kontext vorfinden, in dem sie sich gegenseitig gestützt und geführt (laterale Führung) bewegen können. (5) Die Kontroll- wie zum Teil auch die Entscheidungsfunktion verlagern sich dabei in die selbst organisierten Prozesse aufseiten der Mitarbeitenden.

<<< "Die Person selbst muss in der Lage sein, einen Weg zu entwickeln und letztlich die Resultate zu bringen." >>>

Führung wird zu einer "Deal-Funktion". Ihre Aufgabe ist es, zwischen den Ansprüchen der Organisation und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu vermitteln. Das neue Führungsverständnis zielt darauf ab, die Mitarbeitenden respektive ihre Beobachtungen in die Organisation zurückzuholen und für die Organisation fruchtbar zu machen. Das kann nur gelingen, indem die Führungskräfte eine schützende Funktion – quasi wie ein Anwalt – für die Mitarbeitenden einnehmen. Es gilt, sie vor den laufend auftauchenden Widersprüchen zu bewahren – und wenn dies nicht zu leisten ist, dann doch Unterstützung zu bieten, mit diesen Ambivalenzen und Paradoxien umzugehen.

<<< "Der Grundsatz ist: Man muss Menschen gerne haben." >>>

Führungskräfte werden zum internen Katalysator bei der Gestaltung eines Kontextes, in dem Mitarbeitende weitgehend ungestört arbeiten können. Im Gegenzug erhalten sie Hinweise der Mitarbeitenden (schon wieder Beobachtungen!), die für die Strategiegestaltung des Unternehmens wichtig sein können. Die neuen Führungskräfte entscheiden, an welcher Stelle sie die Mitarbeitenden in die Partizipationsprozesse einbinden und wann sie diese davon entlasten.

Dieser neue Anforderungskatalog für Führungskräfte macht klar, warum der Begriff "Coaching" so leicht in das Managementvokabular Eingang gefunden hat: Unsere Studienergebnisse legen nämlich nahe, dass dahinter vor allem eine "Pflegefunktion" zu vermuten ist. Dass es um ein "Kümmern" geht: zum einen dafür zu sorgen, dass der Mitarbeitende sich selbst steuern kann, zum anderen die Organisation an all jenen Stellen zu kurieren, wo sie nicht mehr in der Lage ist, die Beobachtungen und Befindlichkeiten der Belegschaft wahrzunehmen. (6)

"Pflege" als neuer Kern von Führungserfahrung

Das Verständnis von Führungserfahrung müsste nun eigentlich dem sich hier abzeichnenden Führungsverständnis folgend die Aspekte der Pflege in den Mittelpunkt rücken. Das tut es aber noch nicht flächendeckend. Die Interviews zeigen, dass nicht konsequent durchgehend danach gefragt wird, wie (potenzielle) Führungskräfte einen Kontext gestalten – und wenn die Frage doch gestellt wird, dann zielt sie vor allem auf Zielerreichung. Parallel zu dieser neuen Perspektive steht nach wie vor im Mittelpunkt, inwiefern eine "klassische" Menschenführung es schafft, zuvor festgelegte Ziele im Rahmen einer (gewinnorientierten) Organisation nach Plan zu erreichen. Dabei geht all das verloren, wo Mitarbeitende sich selbst zielorientiert organisieren, steuern und kontrollieren.

Doch wer heute Führungskräfte auswählen will, muss verstärkt die Frage nach der Gestaltung von Kontexten stellen, in denen Personen sich selbst durch Kommunikation organisieren, führen und kontrollieren können. Die klassischen Fragen, inwiefern Kandidaten Entscheidungen treffen, welchen Kommunikationsstil sie erprobt haben, wie groß die jeweilige Führungsspanne war, mag zwar eine Auskunft über ihr Handeln in der Vergangenheit geben, nicht aber darüber, ob sie imstande sind, "über die Bande" zu spielen, also Kontextsteuerung zu gewährleisten.

Viel eher könnte ein Zeichen für die moderne Version von Führungserfahrung dann vorliegen, wenn Führungskräfte eine Antwort auf zwei Fragen haben: Erstens, wie sie es geschafft haben, dass ihre Mitarbeitenden selbst einen Kontext generieren konnten, innerhalb dessen sie der

Führungskraft wichtige Inputs für anstehende Entscheidungen liefern konnten. Und zweitens, wie sie durch die Beobachtungen ihrer Mitarbeitenden nach wie vor überrascht werden, weil diese einen Neuigkeitsgehalt aufweisen, den die Führungskraft alleine nicht liefern kann. Ebenfalls wäre zu fragen, inwiefern es die Führungskraft geschafft hat, Entscheidungen oder Vorgaben zu machen, die das soziale System irritiert haben, aber dennoch bearbeitet wurden, und wie lange es dauerte, bis sich in der Selbstwahrnehmung des Systems ein neues Gleichgewicht einspielte respektive die Arbeit wieder routiniert erfolgen konnte. Das nämlich wäre ein Zeichen dafür, dass das System über Kompetenzen der erfolgreichen Selbstregulation verfügt. Und schließlich: Über wie viel Erfahrung verfügt eine Führungskraft mit solchen evolutionären Prozessen, in denen das Vertrauen auf die Evolution, also die nicht steuerbare Veränderbarkeit, gelegt wird?

Neue Fragen und neue Blickrichtungen im Rekrutierungsprozess

Klar wird hier, dass es bei der Einschätzung von Führungserfahrung nicht mehr um die alten Klassifizierungen der Hierarchie gehen kann – Team- oder Abteilungsgröße, Zeitdauer der Führungsaufgabe, Anzahl durchgeführter Mitarbeitergespräche et cetera. Vielmehr muss Projektarbeit oder das Arbeiten in Netzwerken mehr in den Vordergrund rücken, da in diesen Kontexten laterale Führung, also Verständigung ohne Weisungsbefugnisse, stattfindet.

Damit würde die für Führungsaufgaben zur Verfügung stehende Auswahl an Mitarbeitenden um einen Schlag größer. Diese Fragen sagen zudem etwas über die Reflexions- und Selbstführungskompetenz der Führungskraft aus, womit auch diese Kategorie von Führung respektive Führungserfahrung, die in den Interviews genannt wurde, seine Berücksichtigung gefunden hätte. Wenn die hier aufgeführten Punkte zur Beurteilungsgrundlage für das jeweilige Rekrutierungspersonal werden, dürfte sich auch die eingangs erwähnte Unklarheit hinsichtlich der Führungserfahrung lichten.

Personaler, ob unternehmensintern oder extern, brauchen in erster Linie eine Vorstellung davon, wie Organisationen heute funktionieren, wollen sie auch in Zukunft erfolgreich bestehen. Dazu gehört, zu verstehen, dass Personen, die für Führungsaufgaben vorgesehen sind, über Führungserfahrung verfügen, die einer Organisation in turbulenten Zeiten entspricht. Geplante Statik war gestern, heute geht es um situative Flexibilität. Nur wer über die Fähigkeit verfügt, die Organisation als ein in die Gesellschaft integriertes eigenständiges und sich selbst organisierendes soziales System zu begreifen, kann sie auch mit jenen (Führungs-)Kompetenzen versorgen, die sie braucht – und das ist, wie bereits angesprochen, eine auf die Evolution vertrauende Kontextsteuerung. Für die Mitarbeitenden heißt das, dass es ihnen möglich sein muss, sich selbst schnell in Anbetracht der aktuellen Situation steuern – was auch heißt: entscheiden – zu können.

<<< "Wenn jemand eine Familie mit drei Kindern managt, sage ich, dass das auch eine Form von Führung ist." >>>

Ob man diese Personen und vor allem diese Kompetenzen so leicht findet, ist eine andere Frage. Sicher erweitert sich das Feld potenzieller Führungskräfte, wenn in der Rekrutierung nicht nur Kandidaten aus Unternehmen in den Blick kommen, sondern auch solche, die in anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen nach ähnlichen Prinzipien einer Kontextsteuerung agierten. Wie wäre es also mit den Leiterinnen von künstlerischen Gruppen, den Initiatoren von Bürgerprotestbewegungen, den Leitern von sozialen Wohnprojekten oder den Koordinatorinnen in wissenschaftlichen Expertensystemen? Ob dann Führungserfahrung immer noch als Mangelware inszeniert werden kann, darf bezweifelt werden. Nicht zuletzt kämen so wesentlich mehr Erfahrungen ins Spiel – und nicht nur jene, die sich an den Rahmen von gestern halten beim Versuch, die Unternehmen von morgen zu bauen.

Führung als Schmiermittel von Organisationen

Kommen wir den modernen Anforderungen an Führung nicht nach und stellen den Rekrutierungsprozess nicht auf das hier skizzierte Führungsverständnis um, dann produzieren diejenigen, die für den Nachschub an Führungskräften verantwortlich sind, bloß weiterhin jene problematischen Situationen, in denen Führungskräfte, strukturell bedingt, nur scheitern können.

Das hier skizzierte neue Kontext- und selbst organisierte Führungsverständnis verweist als Lösung direkt auf das Kernproblem der Organisation, welches oft ausgeblendet wird. Führungskräfte müssen heute nämlich all jene Lücken schließen, die die auf Arbeitsteilung spezifizierte Organisation reißt.

Dazu gehört die Klärung von Schnittstellen, die in komplexen Organisationen immer mehr werden und zwischen denen sich die Mitarbeitenden bewegen müssen. Dazu gehört das Schaffen von Vertrauen durch die Erlaubnis, misstrauen zu dürfen (welcher Organisationseinheit glaubt man noch trotz Bekundungen der Führungskraft, dass es sie sicher auch noch in drei Jahren gibt?).

Wie geht man als Person damit um, dass man an allen Stellen der Organisation erlebt, dass man austauschbar ist, obwohl Unternehmen gerne rhetorisch den Menschen in den Mittelpunkt stellen (man muss also fragen und es gehört erklärt, was denn da wirklich von diesem ganzen Menschen gebraucht wird)?

Wie ist wieder Sinn herzustellen, wenn in einer Organisation gleichzeitig unterschiedliche Sinnhorizonte aktiv sind (Manager, die sich strategisch auf einer Präsentationsfolienebene bewegen, während beispielsweise die Techniker im Hause jeden Tag mit Kunden arbeiten, deren Feedback nach einer ganz anderen Logik verläuft als die finanzkennzahlengetriebene der Manager)?

Und wohin letztlich mit dem ganzen Stress, wenn die Arbeit laufend verdichtet wird und Ambivalenzen zur Tagesordnung gehören ("Seien Sie innovativ, produzieren Sie mehr Innovationen und sichern Sie gleichzeitig, dass unsere kurzfristigen Effizienzgewinne steigen!")?

Gerade der letzte Punkt macht deutlich, dass es Führungskräfte braucht, die auf der einen Seite ein Verständnis für Coaching haben, um ihren Mitarbeitenden bei der Navigation durch diese Widersprüche zur Seite zu stehen, die auf der anderen Seite aber imstande sind, diese besondere Form "perverser" Organisationsstrukturen verändern zu wollen, also einen "zivilorganisatorischen" Ungehorsam zeigen.

<<< "Letztlich muss man die Person als Ganzes erfassen." >>>

Das geht aber nicht mehr als Einzel- oder heroische Herkulesaufgabe, sondern nur mehr mit den Mitteln einer Klugheit, die auf das Kollektiv und die situationsbezogene, dezentrale Intelligenz setzt. Keine große und ausdifferenzierte Organisation wird von einer einzigen Person (Führungskraft) verlangen können, dass sie zum Beispiel die Strategie entwickelt, alle Entscheidungen trifft, Markteinschätzungen realistisch vornimmt, zeitgerecht kommuniziert, Enttäuschungen vorbeugt, Krisen vorhersieht und korrekt einschätzt, allzeit den richtigen Ton parallel gegenüber unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppierungen trifft – und so weiter.

Um das zu lösen, verweist die Organisation auf Führung, findet derzeit aber nach wie vor nur eine Struktur vor, die verhindert, dass die Organisation sich mit sich selbst auseinandersetzen kann. Das aufzulösen liegt nun wieder einmal an Personen, die die Unternehmen irritieren, vielleicht sogar überfordern müssen, indem sie erst jene Strukturen schaffen, in der das System beginnt, sich selbst zu steuern.

Unsere Studie zeigt, dass auf diesem Gebiet jedoch noch nicht allzu viele Erfahrungen vorliegen. Denn gerade jene Personen, die für die Rekrutierung verantwortlich sind, hantieren nur mit jenem Bild von Führung, mit dem sie selbst bislang in Berührung kamen. Darauf – wie hier geschehen – hinzuweisen, könnte ein erster Schritt sein, in den Rekrutierungsprozessen von den Erfahrungen zu lassen und stattdessen nach Potenzialen einer Kontextsteuerung und Pflege von Individuen und Organisationen Ausschau zu halten.



Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich, Jahrgang 1970, Betriebswirt und Soziologe, ist seit 2009 Professor für Change und Human Resource Management an der Berner Fachhochschule sowie Unternehmensberater. Managementtätigkeiten in Industrie und Beratung. Zahlreiche Publikationen zu Management und Organisation, unter anderem Pfadabhängigkeit im Management (2007). Kontakt: Frank.Dievernich@bfh.ch sowie www.dievernich.com



Kurt Häberli, Jahrgang 1974, ist seit 2011 Finanzchef eines Schweizer Spitzensportvereins (Handball) sowie Controller eines Schweizer Eisenbahnunternehmens. Er ist Betriebsökonom und Master of Science in Business Administration (Berner Fachhochschule). Kontakt: kurthaeberli@bluemail.ch

Quellenangaben

- (1) Vgl. Dirk Baecker (2009): Die Sache mit der Führung. Wien: Picus, S. 17.
- (2) Vgl. Niklas Luhmann (2009): Soziologische Aufklärung 1. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 8. Auflage, S. 165.
- (3) Helmut Hofbauer/Alois Kauer (2008): Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage. München: Hanser, S. 3.
- (4) Siehe zum Beispiel Insa Sjurts (1998): "Kontrolle ist gut. Ist Vertrauen besser?" In: DBW, 1998/3.
- (5) Siehe hierzu Stefan Kühl et al. (2005): "An Organizational Approach to Change". In: Journal of Change Management, Jg. 5/2, S. 177-189.
- (6) Siehe zur Pflegefunktion des Managements Frank Dievernich (2009): "Pflege als Grundfunktion des Managements im Kommunikationszeitalter". In: LO – Lernende Organisation, 52, S. 26-34.