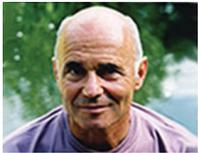


Was Leader von Odysseus lernen können

Führen nach antikem Vorbild

Nach dem Scheitern der Helden in den Führungsetagen, meint Autor Professor Kurt Buchinger, gilt es Leadership neu zu konzipieren. Die Einzelkämpfer wie Achilles haben nur kurz Staunen und Bewunderung erregt. Zu sehr haben sie den Dienst an ihren Unternehmen mit dem Dienst an ihrem Image und ihrer Macht verwechselt. Weshalb Teamplayer vom Typ des Odysseus heute gefragt sind, darauf bekommen Sie hier die Antwort.



Dr. Kurt Buchinger ist Professor für Theorie und Methodik der Supervision an der Universität Kassel. Er ist Mitglied der Hernstein Fakultät, Trainer und OE-Berater in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen in Österreich, Deutschland, England und vielen anderen Ländern

Mit dem Begriff Führung ist heute eine Fülle von unterschiedlichsten Vorstellungen, Zuschreibungen, Erwartungen und Widersprüchen verbunden. Täglich wird er mit neuen Rezepten und Warnungen versehen. Eine Orientierung scheint deshalb kaum mehr möglich. Für junge Führungskräfte ist es heute kaum mehr nachvollziehbar, das etwa in den letzten 40 Jahren aus dem Amt des „Vorgesetzten“, eingebettet in die sakrosankte Ordnung hierarchischer Organisationen (Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch die Gnade) eine rein an sachlich-inhaltlichen Kriterien meßbare Funktion der Führung getreten ist. Anstelle der Gnade, wird jetzt Professionalisierung erwartet. Doch erst wenn man Vergangenheit und Entwicklungsphasen kennt, wird man auch aktuelle Widersprüche und Brüche besser verstehen. Kurz gesagt: Das Abenteuer Führung wird heute ganz anders gesehen als vor 40, 50 Jahren.

Der rasante Veränderungsprozess spiegelt sich auch in den wechselnden Bezeichnungen wider. Vorgesetzter, Führungskraft, Manager, Leader, Entrepreneur. Einige Titel und nicht Abkürzungen, wie CEO, haben zwar das Ende der Monarchie überdauert, finden aber nur noch im Begrüßungsrepertoire von Wiener Kaffeehaus-Kellnern ihren Platz.

Sicher kennen Sie auch Kolleginnen und Kollegen, die wissen, dass Führen eine flexible, riskante, reflexive, nicht triviale Tätigkeit ist, und dennoch keinen Versuch unterlassen, diese Aufgabe durch einfache Regeln und Rezepte zu entschärfen und zu trivialisieren. Wir glauben, dass die Rezepte, die wir zur Verfügung stellen, nicht einfach „anwendbar“ sind, sondern des Feingefühls und der Situationseinschätzung des Nutzers bedürfen, der sie für seinen Bedarf konkretisieren muss. Sollte sich dennoch herausstellen, dass Ihre Mitarbeiter, Ihre Organisation, Ihre Branche ganz anders funktioniert, als wir voraussetzen, dann werden Sie - wenn Sie nicht zu einem neueren Führungsbuch greifen - bedauernd, aber um die zentrale Erkenntnis reicher, feststellen, dass Führung eben nicht so determinierbar ist wie etwa das Steuern eines Autos oder - um die gewohnte Metapher zu bedienen - das Steuern eines Schiffes.

Noch ein anderer Versuch, die Führungsposition abzusichern und zu stabilisieren, erfreut sich großer Be-

liebtheit. Er beruht auf der vertrauten Vorstellung, für alles ließe sich eine klare Ursache, ein Verantwortlicher oder Schuldiger, finden. Das bedeutet nicht mehr und nicht weniger, als dass Führen, Steuern, Managen immer die Angelegenheit einer Einzelperson sein soll, die in dieser Funktion auch als einzelne die Verantwortung trägt für alles, was in ihrem Bereich geschieht.

EINER FÜHRT, DIE ANDEREN WERDEN GEFÜHRT

Natürlich beobachten auch wir, wie hartnäckig sich die Annahme hält, es seien die einzelnen Führungskräfte, die kraft ihrer hervorragenden Fähigkeiten und Qualifikationen ein so komplexes soziales System wie eine Organisation erfolgreich lenken könnten. Trotz vieler Rückschläge, trotz aller Erkenntnisse und allen Wissens um die Praxis hält sich das Motto: „Einer führt und die anderen werden geführt“. Sollte man dennoch beobachten, dass die Geführten nicht unwesentlichen Einfluss auf das Geschehen ausüben, wird das als Führungsschwäche des Einen ausgelegt. Oder wenn Mitarbeiter zu deutlich eine eigene Meinung äußern, spricht man rasch vom „Widerstand“, trotz aller Lippenbekenntnisse zu Teamarbeit und Teamentscheidung. Der Reiz dieses Mottos nimmt um so mehr zu, je schwieriger, stürmischer und turbulenter sich die Gewässer zeigen, die man durchqueren muss.

Außerdem wird das Lied von der Individualisierung immer lauter und heftiger gesungen, der Einzelne so radikal wie nie zuvor zum Unternehmer seines Lebens propagiert, die Ich-AG und dergleichen ausposaunt, und die stabile Integration der Person in eine Organisation wird zum Auslaufmodell.

Wäre es in einer solchen Lage nicht befremdlich, gerade dem Management, den Führungskräften nahe-zulegen, dass sie nicht mehr als die mitreißenden Helden, sondern nur noch als Teamplayer erfolgreich sein können, die um ihre Abhängigkeit im Netzwerk, um die unauflösbare Interdependenz zwischen Führenden und Geführten Bescheid wissen? Liegt es da nicht nahe, mit neuen Begriffen wie etwa mit „Leadership“ eine Neuauflage des Helden für das Management zu versuchen? Je unsicherer das Umfeld und je riskanter die Aufgaben, desto mehr wird diese archaische,

TEAMLEADERSHIP NACH DEM ODYSSEUS-PRINZIP
IST EINE FASZINIERENDE AUFGABE: LEBEN, STEuern
UND GESTeuERT WERDEN



tief im individuellen und kollektiven Unbewussten verankerte Metapher aktiviert - mit meist nicht so günstigen Auswirkungen auf das Ergebnis. Dennoch findet hier ein tiefgreifender Wandel statt, für den wir bisher weder über angemessene Begriffe noch über schlagkräftige Bilder verfügen. Auch wenn sich die Heldenmythen immer wieder zurückmelden, hat sich in aller Stille ein Bild vorbereitet, von dem wir meinen, dass es den neuen Anforderungen an Führung viel eher gerecht wird. Es verfügt zwar nicht über die vertraute Form des alten Heldenbildes, es ist sperriger, in sich widersprüchlicher. Wir wollen diesem Phänomen einen Begriff geben, einen passenden, unspektakulären: Teamleadership, und einen auffälligen, die alten unsausrottbaren Assoziationen bedienenden: das Odysseus-Prinzip.

eingeführt werden. Teamleadership bietet Hinweise für die Bewältigung der gestiegenen Komplexität, der paradoxen Aufgabe, in die Selbststeuerung sozialer Systeme einzugreifen. Teamleadership und das Odysseus-Prinzip eröffnen deshalb einen neuen Zugang zum Gefühl der Unsicherheit, der Führungskräfte ganz besonders ausgesetzt sind. Unsicherheit soll jedoch kein Mangel, sondern nahezu eine Voraussetzung für das Erkennen von Widersprüchen und das Auffinden von Alternativen sein.

AUF DEN WELLEN VON IDEEN SURFEN

Teamleadership nach dem Odysseus-Prinzip ist eine faszinierende Aufgabe: leben, steuern und gesteuert werden in einem lebendigen, dynamischen System, Komplexität erkennen, aufbauen, reduzieren, Entwicklungen beobachten und mit ihnen mitschwingen, auf den Wellen von Ideen surfen, Märkte, Produkte, Organisationen erneuern... Die Funktionen haben sich vervielfacht, sinnvoll kann man sie nur miteinander erfüllen.

Dies widerspricht dem stärker individualistisch und vielleicht sogar narzisstisch gefärbten Bild des Leaders. Ins Zentrum rückt die Aufgabe, Teil zu sein und aus der Position des Teils Einfluss zu nehmen auf das Ganze, zu dem man selbst gehört und das man nicht unter Kontrolle haben kann und dennoch kontrollieren muss. Leistung und koordiniertes Handeln erreicht man kaum mehr über Anweisungen, sondern zumeist über Verhandeln, Absprache, Übereinkunft - im Management spricht man von Commitment.

Das erfordert eine gemeinsame Bewegung zwischen Führenden und Geführten, die Bereitschaft zu einem Tanz, wo jeder Schritt Aktion und Reaktion zugleich ist, wo man führend Impulse setzt und die Antwort aufnimmt. Es ist ein Verhandlungsspiel zwischen Partnern unterschiedlicher Funktionen und Fähigkeiten, in dem beide wissen: Nur wenn man in Kontakt bleibt, geht der Tanz weiter.

Mit einem anderen Bild: Die neue Führungskraft ist weder Held noch Diener, sondern beides. Sie integriert diese (scheinbaren) Widersprüche. Teamleader können zielgerichtet zupacken und aufmerksam zuwar-



Buchtip:
Kurt Buchinger,
Herbert Schober,
Das Odysseus-
prinzip - Leader-
ship revisited, Klett
Cotta, 2006

ANTWORTEN AUF DEN PARADIGMENWECHSEL

Wenn es nicht mehr nützlich ist, Organisationen als Räderwerke, Uhren, Maschinen oder streng logisch funktionierende Systeme, also als triviale Maschinen zu beschreiben, wenn vielmehr Analogien von Organismen, Netzwerken, lebenden Systemen geeigneter Beschreibungen bieten, wenn Begriffe aus anderen Wissenschaftsdisziplinen, wie Zirkularität, Selbstorganisation, Kybernetik, Chaos oder Selbstbezüglichkeit in die Terminologie des Management Eingang finden, dann ist es Zeit, auch neue Metaphern für Menschen zu finden, die eine nach wie vor prominente Position im Steuerungsprozess einnehmen.

Teamleader verstehen sich als ein (sicher sehr wichtiger) Teil in einem vernetzten, dynamischen System, das ganz unterschiedliche Formen annehmen und unterschiedliche Wege gehen kann, in dem immer weniger nacheinander geschieht, sondern vieles gleichzeitig, und wo es keinen Punkt gibt, von dem aus man das Ganze erkennen, geschweige denn gezielt beeinflussen könnte.

Bisher erfolgreiche, weil Orientierung gebende Unterscheidungen zwischen Führern und Geführten, zwischen Management und Experten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, verlieren, wenn nicht künstlich aufrechterhalten, ihre Funktionalität. Also müssen neue Unterscheidungen und Verknüpfungen

ODYSSEUS IST EIN SYMBOL FÜR DEN KONSEQUENTEN WEG EINES LEADERS, DER TROTZ WIDRIGER UMWELTBEDINGUNGEN SEINE KLARE VISION NICHT AUS DEN AUGEN VERLOR



ten, sie verbinden Gestalten und Hinnehmen miteinander, sie geben die Richtung vor und können einfühlsam mitgehen, sie stehen für sich allein und sind mit anderen verbunden, sie sind selbstbewußt und selbstzweifelnd, sie helfen und lassen sich helfen - sie sind stolz und demütig zugleich. Stolz nicht so sehr auf das, was sie allein leisten, sondern auf das, was (durch die eigene Mitwirkung, aber nicht allein bedingt durch sie) entstanden ist an neuer Realität (Produkte, Dienstleistungen, Entscheidungen, Prozesse, Werte, Gefühle) und was für alle an diesem Schöpfungsprozess Beteiligten immer auch als ein Geschenk erlebt werden kann.

Wenn man dafür eine Heldenmetapher bemühen möchte, dann ist es nicht Achilles oder sonst ein mächtiger Einzelkämpfer, sondern Odysseus, der listige, der integrierende, der nur in Kooperation mit seinen Gefährten zum Sieg führt und dem seine Gefährten, auch wenn sie ihn gelegentlich im Stich lassen, in gefährlichen Situationen das Überleben sichern - gerade dadurch, dass sie seinen aus der Situation entstandenen Wünschen nicht entsprechen, seinen Befehlen nicht gehorchen. Odysseus, der nicht aufgibt, auch wenn die Lage aussichtslos erscheint; der trotz aller Abenteuer - denen er, wenn sie ihm schon widerfahren, auch einiges abgewinnen kann - eine eigene Form der Treue bewahrt. Odysseus, der als „Niemand“ überleben kann und dennoch das Seine mit ganzer heldenhafter Kraft verteidigt.

WAS KÖNNEN WIR VON ODYSSEUS LERNEN?

InSight stellte an Professor Buchinger einige Fragen:

INSight: Die Zeit der Helden in den Führungsetagen ist vorbei. Das schreiben Sie in Ihrem neuen Buch. Dennoch küren Sie Odysseus als antiken Helden zum Managementvorbild, wie passt das zusammen?

Buchinger: Die Zeit der Helden ist in der Tat vorbei, weil die Zeit der Einzelkämpfer vorbei ist. Aber der Wunsch nach Helden existiert weiter. Die Helden und die Führer scheitern und fallen von ihrem Thron, aber der Heldenmythos ist unausrottbar. Wir müssen diesen Wunsch respektieren und bedienen ihn, indem auch wir einen Helden wählen, wenn auch einen Antihelden. Er war viel weniger ein Kämpfer als ein - wie man heute vielleicht sagen würde - systemisch den-

kender Problemlöser. Odysseus ist ein Symbol für den konsequenten Weg eines Leaders, der trotz widriger Umweltbedingungen und mächtiger Feinde seine klare Vision nicht aus den Augen verlor.

INSight: Vernunft, Vertrauen, List - sind das etwa die Tugenden, die eine moderne Führungskraft auszeichnen?

Buchinger: Führen ist eine flexible, riskante, reflexive, nicht triviale Tätigkeit. Und es gibt kein Rezept, das aus jeder Führungskraft einen echten Leader macht. Doch wir können mithilfe von Odysseus sagen, welche Fähigkeiten unentbehrlich sind.

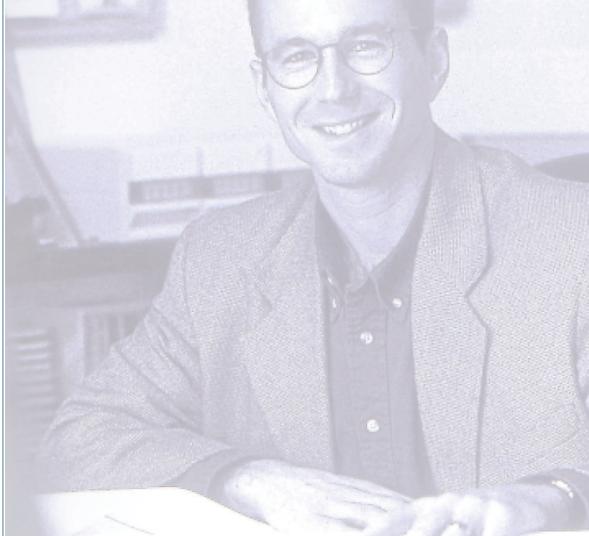
INSight: In Zusammenhang mit den unentbehrlichen Fähigkeiten sprechen Sie von „Teamleader-ship“ - explizit nicht von Leadership. Worin liegt der Unterschied?

Buchinger: Leadership impliziert, dass jemand da oben am Steuerrad steht und mit sicherer Hand seine Mannschaft da unten durch Wind und Wetter segelt. Diese Zeit ist aber definitiv vorbei. Die neuen Chefs verstehen sich als ein Teil in einem vernetzten, lebendigen System, das ganz unterschiedliche Formen annehmen und unterschiedliche Wege gehen kann, in dem immer weniger nacheinander geschieht, sondern zunehmend mehr gleichzeitig, und wo es keinen Punkt gibt, von dem aus man das Ganze erkennen, geschweige denn gezielt beeinflussen kann. Vor allem nicht als Einzelner. Um erfolgreich sein zu können, braucht man ein schlagkräftiges Team.

INSight: Teams entstehen nicht, indem ein Leader sagt „Mitarbeiter, ihr seid jetzt ein Team“ und schon gar nicht durch Parolen wie: „Nur Teamgeist bringt uns an die Spitze“.

Buchinger: Man sollte die Magie der Worte nicht unterschätzen, aber es stimmt: Nach der Beschwörung fängt die Arbeit erst an. Schauen wir uns um: Kein Vorgesetzter spricht von „seinen Untergebenen“, sondern von „seinem Team“ - auch wenn die Teammitglieder ihre Aufgabe zu 90 Prozent in Einzelarbeit bewältigen und so gut wie nie bei relevanten Entscheidungen zu Rate gezogen werden. Wundern brauchen wir uns darüber nicht. Führungskräfte kommen auch heute noch nur dann auf einen Chefessel, wenn sie die veralteten Spielregeln der Hierarchie beherr-

MANAGEN HEISST IM GRUNDE NICHTS
ANDERES ALS WIDERSPRÜCHE ZU VERWALTEN.
AUSSERHALB UND IN SICH SELBST



schen. Und da geht es nicht um „Gemeinsam sind wir stark“, sondern „Jeder ist sich selbst am nächsten“.

INSight: Was braucht denn ein Team, um erfolgreich arbeiten zu können?

Buchinger: Ein Team kommt nicht dadurch zustande, dass man sechs bis zwölf Personen mit einer Aufgabe betraut. Die Gruppe muss sich erst in einem mühsamen kommunikativen Prozess konstituieren. Hierfür ist Zeit erforderlich, Nachsicht, Weitsicht und Geduld. Außerdem muss man darauf achten, dass die Aufgabe auch als Teamaufgabe geeignet ist, sprich von den Teammitgliedern nur gemeinsam gelöst werden kann. Sonst fängt sehr schnell das Hauen und Stechen an. Und: Den Teammitgliedern muss klar sein, warum sie mit an Bord sitzen. Das gelingt nicht durch eine quantitative Aussage wie „Wir wollen eine Ertragssteigerung um zwölf Prozent“ sondern durch ein zukunftsbezogenes, wert- und lösungsorientiertes, vom Sinn für den Kunden abgeleitetes Ziel.

INSight: Kommen wir auf die Führungskräfte zurück: Welche Persönlichkeit, welche Fähigkeit, welche Haltung müssen sie mitbringen, um ein starker Teamleader zu sein oder zu werden?

Buchinger: Immer wenn Odysseus uns in den Erzählungen der griechischen Mythologie begegnet, treffen wir einen suchenden, neugierigen, abwägenden Leader. Er scheint zu ahnen, dass Appelle, Anweisungen, schwungvolle Reden, Drohungen und Bitten nur begrenzt wirksam sind. Dass es viel wichtiger ist, zusammen mit seiner Mannschaft die richtigen und wichtigen Informationen zu finden und sie geschickt miteinander zu verknüpfen. Leider ist dieses Wissen in der heutigen Unternehmenswelt begrenzt.

INSight: Fragen stellen statt Antworten geben, beobachten statt einschreiten, auf gemeinsame Entscheidungen vertrauen statt die Richtung vorschreiben, immer wieder in den Hintergrund treten statt aufs Treppchen steigen. Das hört sich nach einem gewaltigen mentalen Wandel an.

Buchinger: Wer Teamleader werden möchte, muss sich fast immer mit seiner bisherigen Identität auseinandersetzen. Gerade hat man begeistert gelernt, ein Held zu sein und den Achill zu mimen, und nun

soll man als Teamleader Teil des Ganzen und auch noch stolz darauf sein. Das innere Bild, das man einmal in sich aufgebaut hat, lässt sich aber nicht so leicht durch ein anderes ersetzen. Das ist ein mühsamer intellektueller und emotionaler Prozess, der tief ins Unterbewusste reicht. Man muss die Person sehen, die man ist und man muss die Person sehen, die man werden soll. Die Differenz zwischen beiden zu sehen, kann sehr schmerzhaft sein.

INSight: In Ihrem Buch sprechen Sie auch von den drei Kraftquellen Erkenntnis, Ordnung und Vertrauen.

Buchinger: Mit Hilfe dieser drei Kraftquellen, die ursprünglich aus dem Buddhismus stammen, lassen sich Defizite eines Teams sehr leicht diagnostizieren: Warum können wir unsere Ziele nicht erreichen, warum reden wir aneinander vorbei, warum spielen wir immer nur die zweite Geige? Damit man das besser versteht, muss man jedoch wissen, was sich hinter den drei Begriffen verbirgt. Unter Erkenntnis versteht man Klarheit, Einsicht, Verständnis, Wissen und Vision. Unter Ordnung: Struktur, Pflicht, Aktivität, Ausgleich und Ursache/Wirkung. Und unter Vertrauen: Sympathie, Mitgefühl, Wohlgefühl, Wertschätzung und Zuwendung. Nur wenn diese drei Ressourcen den einzelnen Teammitgliedern und dem Team als Ganzes zugänglich sind, kann es engagiert, zielstrebig und gelassen an die Arbeit gehen und qualitativ hochwertige Lösungen entwickeln. Ganz einfach, weil die eine Kraftquelle ohne die anderen beiden nicht trägt. Erkenntnis ohne Ordnung ist ein verwirrendes Sammelsurium, nicht handlungsleitend und sozial nicht integriert – und ohne Vertrauen bleibt Erkenntnis eingekapselt in ein skeptisches Ich.

INSight: Odysseus scheint ein sehr besonderer Mensch gewesen zu sein. Aber Odysseus war auch brutal, tückisch und gemein...

Buchinger: Odysseus war kein harmoniesüchtiger Gutmensch. Er war widersprüchlich, er war ein Mensch mit Ecken und Kanten – und daher wohl auch in der Lage, sich geschmeidig an immer neue Gegebenheiten anzupassen. Denn managen heißt im Grunde nichts anderes als Widersprüche zu verwalten. Außerhalb und in sich selbst.

INSight: Herzlichen Dank für das Gespräch!