Erfolg

Führung ist eine Teamleistung

Führung braucht heute vor allem eines: Zeit. Weder zur Feier der eigenen Herrlichkeit noch zum selbstmitleidigen Lecken von offenen Wunden, sondern für die regenerative Tätigkeit der Selbstbeobachtung. Die Wirksamkeit von Führung steht und fällt mit ihrer Fähigkeit, sich selbst in den Blick zu nehmen und bei allem Handlungsdruck immer wieder die Voraussetzungen für das eigene Tun kritisch zu reflektieren.

Dr. Bernhard Krusche ist Gesellschafter und Geschäftsführer der osb Tübingen GmbH und hat sich auf Beratung mit den Schwerpunkten „Führung“ sowie „Veränderungsmanagement“ in multinationalen Unternehmen spezialisiert. Er ist auch Lehrtrainer bei der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO).

Führung. Kaum ein Tag, an dem nicht verwiesen wird auf die zwei Seiten ihrer Medaillen: die grandiosen Scheiternserfahrungen und die besonderen Herausforderungen in modernen Organisationen. Globale Wirtschaftszusammenhänge, technologischer Wandel, Beschleunigung, Hyperwettbewerb, Produktivitätssteigerungen und Flexibilisierung bis zum Abwinken, Deregulierung und Markt, Markt und nochmals Markt. Die Stichworte sind schnell aufgezählt, ebenso wie die zahllosen Berichte der Überforderung und Resignation der verantwortlich handelnden, aber auch zur Verantwortung gezogenen Akteure, mitsamt ihren Schattenseiten, dem Wechselspiel von Aktionismus, heroischen Großtaten und überzogenen Erwartungen der „Zielgruppen“.

Hier mit weiteren Rezepten oder gar klugen Ratschlägen zu kommen, hilft schon längst nicht mehr weiter. Wenn Führung sich auf die angesprochene Selbstbeobachtung einlässt, wird zweierlei deutlich: die sichere Bank, auf die sie sich bislang bei ihrer Arbeit vorbehaltlos verlassen konnte, ist im Schwinden begriffen. Sowohl die Berechenbarkeit der Verhältnisse, in denen sie agiert, als auch ihre traditionellen Autoritätsressourcen (Status, Bildung, in erster Linie jedoch die Positionsmacht in einem hierarchischen Gefüge) auf die sie sich bei der Produktion von Folgebereitschaft stützen konnte, sind zu weiten Teilen Geschichte.

War es in geordneten Verhältnissen noch ein probates Mittel, den eigenen Entscheidungen durch die Entmutigung von Nachfragen zur wirkungsvollen Durchsetzung zu verhelfen, führt diese Kommunikationsstrategie in unüberschaubaren, widersprüchlichen und komplexen, das heißt kausal überdeterminierten Zusammenhängen geradewegs in das Risiko von gravierenden Fehlentscheidungen, deren Konsequenzen nicht nur Führung um Kopf und Kragen bringen. Längst schon sind in Unternehmen die Zeiten vorbei, in denen fraglose Gewissheit und blinde Folgebereitschaft der Belegschaft ausgereicht haben, um das Schiff auf Kurs zu halten. An ihre Stelle gerückt sind weiterentwickelte Binnenstrukturen und widersprüchliche Handlungslogiken mitsamt den daraus abgeleiteten (inkompatiblen) Zielsystemen, die es erforderlich machen, dass mittlerweile auf allen Funktionsebenen Personen immer eigenverantwortlicher urteilen und handeln müssen. Mitarbeiter sind stärker denn je angehalten, ihre Organisation durch Zweifel und Fragen zu stimulieren und in Eigenregie zu untersuchen, ob die im Topmanagement getroffenen Entscheidungen auf ihrer Ebene tatsächlich greifen. Marktnähe und nicht Hierarchieebene entscheidet so mehr und mehr über den Kurs eines Unternehmens.

Verwöhnt und geblendet von den Situationseinschätzungen und Erfolgen vergangener Tage, läuft Führung Gefahr, blind zu sein für die erforderlichen Umstellungen sowohl ihrer Außenwahrnehmung (von Kausalität zu Kommunikation) als auch ihrer Binnenmechanik (von Macht zu Autorität) – und damit zum Stolperstein zu werden für die erfolgreiche Reproduktion der ihr anvertrauten Einheiten.

Folgt man der hier skizzierten Situationsbeschreibung, schieben sich zwei Fragen in den Vordergrund, die zu beantworten sind: Was ist unter den gegebenen Umständen die zentrale Aufgabenstellung, der sich Führung stellen muss, um ihre Zukunftsfähigkeit unter Beweis zu stellen? Und wie sollte Führung sich selbst verstehen, mit welcher Grundhaltung sollte sie an die Arbeit gehen, um dieser Aufgabe nachzukommen, wenn sie nicht mehr auf die traditionellen Autoritätsressourcen (wie Hierarchie, Positionsmacht, gesellschaftlicher Status, Titel) zurückgreifen kann, die ihr bislang Kraft gegeben haben, ihre Entscheidungen auch durchzusetzen?

FÜHRUNG IM SPANNUNGSFELD

In Abgrenzung zur Vielzahl personenorientierter Zugänge (Stärke dein Charisma!) nimmt die Frage nach den Aufgaben von Führung ihre funktionalen Aspekte in den Blick: Welche Aufgaben hat Führung in Organisationen zu erfüllen - zunächst einmal unabhängig davon, wer sich dieses Bündel konkret schultert. Die Antwort auf diese Frage ist auf zwei Ebenen zu verorten, aber zieht in beiden Fällen widersprüchliche Handlungsanweisungen nach sich. Auf einer operativen Ebene sind es Aufgabenfelder, die das tägliche Brot des Managements abgeben: Fragen der Strategieentwicklung, der Organisationsgestaltung, des Controllings, der humanen, aber auch monetären Res-

FÜHRUNG LEGITIMIERT SICH DURCH DIE ART UND WEISE, WIE SIE MIT WIDERSPRÜCHEN UND PARADOXIEN UMGEHT

sourcen, sowie der Bearbeitung der relevanten Umwelten (mit dem Markt als einem zumindest für Wirtschaftsunternehmen relevantesten). In allen diesen Bereichen sind Widersprüche und Zielkonflikte eingebaut, die wir an dieser Stelle ausblenden wollen, die aber bei verantwortungsvollen Managern immer wieder für schlaflose Nächte sorgen.

Auf einer konzeptionellen Ebene interessiert uns hier ein Kernwiderspruch, der Führung ganz grundsätzlich zu schaffen macht. Wie lässt sich diese Grundparadoxie der Führung am Besten beschreiben? Führung muss zum einen laufend Sicherheit stiften, damit die Leistungsprozesse der Organisation tatsächlich ungestört und damit effizient ablaufen können. Nichts ist dabei hinderlicher als permanente Irritationen von Außen, die für immer neue Wellen der Aufregung in der Organisation sorgen und die Belegschaft von ihrer Arbeit ablenken. Gleichzeitig geht jede Organisation in den Blindflug gegenüber ihren jeweiligen Umwelten, wenn sie einzig damit beschäftigt ist, ihre eingespielten Routinen zu reproduzieren. Hier ist es die zentrale Aufgabe von Führung, für ein verträgliches Maß von Störung zu sorgen, damit die Wahrnehmungsfähigkeit der Organisation bezüglich sich verändernder Rahmenbedingungen, aber auch neuer Ertragschancen trainiert genug ist, um sich den dynamischen Umweltveränderungen globaler Zusammenhänge anpassen zu können.

In diesem Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation geht es also darum, die unterschiedlichen Anforderungen der beiden Perspektiven immer wieder neu auszutarieren. Zoomt man aus einer theoretischen Perspektive weiter in dieses permanente Oszillieren von Führung hinein, wird schnell deutlich, dass wir es hier wirklich mit einer unlösbaren Grundbewegung von Führung zu tun haben. Wenn ihre Hauptfunktion darin besteht, die Kontingenz der Verhältnisse („Alles ist möglich“) durch entsprechende Entscheidungen („Dann machen wir es so!“) immer wieder zu absorbieren, dann liegt die Pointe dieser Leistung genau darin, dass mit jeder Entscheidung gleichzeitig neue Unsicherheit in die Welt gebracht wird. Mit anderen Worten: Jede Entscheidung reduziert zunächst einmal Komplexität und damit Unsicherheit, weil sie Eindeutigkeit herstellt, wo eben noch Möglichkeitsräume bestanden. Gleichzeitig kommuniziert jede Entscheidung genau das mit, was sie einzuholen gedachte: Kontingenz. Denn wer so entscheidet, lässt alle anderen daran teilhaben, dass auch anders hätte entschieden werden können. Mit der Setzung einer Entscheidung wird allen davon Betroffenen unweigerlich in Erinnerung gerufen, dass Wahlmöglichkeiten bestanden haben (warum sonst entscheiden?) und weiterhin bestehen (wenn schon entschieden wurde: könnte man da nicht wieder – und auch ganz anders – entscheiden?).

Buchtipp: Bernhard Krusche,Paradoxien der Führung, Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management, Carl Auer Verlag 2007

Das zieht eine Anzahl von Folgeproblemen nach sich: neben dem Aspekt der Willkür, der in jeder Entscheidung steckt und der schon allein aus Legitimationsgründen (Stichwort: Folgebereitschaft) sorgfältig maskiert werden muss (der Sachzwang, die Wirtschaftlichkeit) versorgt sich also Führung immer wieder selbst mit genau den Problemen, die sie zu lösen verspricht. Wie Führung mit dieser Paradoxie umzugehen hat, um nicht den eigenen Sirenengesängen nach Sicherheit und Orientierung zu verfallen und doch welche zu geben – genau darin besteht die Kernaufgabe von Führung, die nur in und durch ihre Praxis zu beantworten ist.

Anders gesagt: die Legitimation ihrer Autorität, mit der die Folgebereitschaft bei ihren Entscheidungen gesichert wird, entsteht einzig aus sich selbst heraus; nämlich durch die Art und Weise, wie Führung diese Widersprüche und Paradoxien prozessiert und diese Ergebnisse kommunikativ zu Verfügung stellt. Insofern muss moderne Führung als ein selbstbezüglicher Prozess gedacht werden, bei dem sich - gegen die permanent mitlaufenden gesellschaftlichen Veränderungen - die Voraussetzungen für die eigene Wirksamkeit erst aus sich selbst herstellen. Wie Führung also für die Aufrechterhaltung von Unterschieden und somit für ihre eigene Grundlage sorgt, ist bereits ein grundlegender Teil ihrer Führungsleistung.

QUO VADIS, FÜHRUNG?

Ihre traditionelle Vorgehensweise, nämlich auf der Basis der von Außen zur Verfügung gestellten Autoritätsressourcen Kommunikation zu verknappen, in dem Nachfragen seitens der Geführten entmutigt werden,

FÜHRUNG MUSS HEUTE ALS TEAMLEISTUNG GEDACHT WERDEN, DIE DEN PRINZIPIEN UND REGELN EINES MANNSCHAFTSSPORTS FOLGT

kann heute kein Erfolgsrezept mehr sein. Vielmehr geht es bei der Neukonzeption eines den modernen Verhältnissen angemessenen Führungsverständnisses darum, Kommunikation auf ein gerade eben noch bewältigbares Maß zu steigern, und die durch konsequente Integration von Abweichungen und Ausnahmen entstehenden Optionen für die Überlebenssicherung des Gesamtsystems zu nutzen.

Dass es dazu mehr braucht als einsame Entscheidungen an der Spitze, versteht sich fast von selbst. Insofern muss Führung heute als Teamleistung gedacht werden, die den Prinzipien und Regeln eines Mannschaftssports folgt. Hier wie dort sind hervorragende Einzelspieler unverzichtbar, die ihre Fähigkeiten allerdings erst im Zusammenwirken mit anderen voll zur Geltung bringen können. Die Arbeit an der Teamfähigkeit mit all ihren Dimensionen von „A“ wie Ambiguitätstoleranz, über „G“ wie Glaubwürdigkeit, „V“ wie Vertrauen bis hin zu „W“ wie Widerspruchsmanagement gehört damit zu den herausragenden Anforderungen an ein qualitativ hochwertiges Management. Umso erstaunlicher ist es, dass diese Grundprämissen bei den aktuellen Qualitätsoffensiven zur Stärkung der Führung regelmäßig übersehen werden. Hier etwa durch intelligent aufgesetzte Lernarchitekturen für Abhilfe zu sorgen, wird eine der zukunftsträchtigsten Investitionen, die Führung sich gönnen sollte, um ihren ureigensten Aufgaben auch in Zeiten wie diesen nachzukommen.