



LEADERSHIP ZWISCHEN ILLUSION UND REALER WIRKSAMKEIT

Vortrag im Rahmen des „Wirtschaftsforums 2011“ der Kalaidos FH Schweiz

06.06.2011

Mag. Herbert Schober-Ehmer

LEADERSHIP ZWISCHEN ILLUSION UND REALER WIRKSAMKEIT

Vielleicht fragen Sie sich, warum ich Leadership gerade in diesem Spannungsfeld „angesiedelt“ habe? In meiner Arbeit als Organisationsberater und Coach konnte ich entdecken, dass die Suche zwischen diesen beiden Polen mir einen ersten guten Hinweis gibt, mit welchem Selbstverständnis von Leadership meines Gegenübers ich es zu tun habe. Meist werden wir gemeinsam im „Sowohl - Als auch“ fündig. Ich denke, das ist berechtigt, weil es für die Bewältigung dieses doch sehr ungewöhnlichen Jobs, sowohl das leichte „Getragen-werden“ von der Illusion, als auch den konfrontierenden, reflektierenden Blick auf die reale Wirksamkeit braucht. Ich möchte Sie in diesen 45 Minuten mit einigen meiner Mosaiken vertraut machen, aus denen sich für mich Gesamtbilder von Leadership – immer wieder neu – zusammenstellen lassen. Ich werde zunächst ein erstes, schon recht fertiges Mosaik vorstellen, mit dem Titel: **“Wo und wofür wird Leadership wirklich gebraucht?”** und damit einige zentrale Funktionen, also Aspekte der realen Wirksamkeit beschreiben.

Im zweiten Mosaik – einem **„Vexierbild zwischen Wirklichkeit und Illusion“** – will ich zeigen, dass man die Welt der Illusion gerade dort findet, wo man die Wirklichkeit vermutet. Darin wird sichtbar, wie die Konzepte traditioneller Führung – trotz besseren Wissens (oder Erahnnens) – noch immer die Vorstellungswelten von Führenden und Geführten bestimmen. Das Mosaik heißt:

„Ein Blick auf und in die Welt der Hierarchie“.

Der Illusion über die Wirksamkeit von Hierarchie wird die Zustimmungsabhängigkeit von Führung gegenübergestellt:

„Ob man will oder nicht: Führung ist zustimmungsabhängig“ so heißt der Mosaikstein.

Trotz dieser realen Erfahrung wird an der Vorstellung der „Welt als Hierarchie“ festgehalten. Das hat Führung ein Legitimationsdilemma beschert. Sie weiß (ahnt) um ihre Abhängigkeit und muss die andere Vorstellung „ich allein bin der Gestalter“ auch bedienen. Und dazu müssen möglichst viele Stake- und Shareholder verführt werden, den Erfolg einer Organisation der Wirksamkeit des einen CEOs oder zumindest dem Gesamtvorstand oder einer Geschäftsleitung zuzuschreiben.

Der Bildtitel: **„Führung als Zuschreibungsgeschäft“.**

Aus einer anderen Perspektive werde ich auf eine (der vielen) Paradoxie von Führung hinweisen, die der Notwendigkeit der Zuschreibung folgt. Zuschreibung ohne Emotion erzeugt keine Glaubwürdigkeit und damit keine reale Wirksamkeit. Erst der Glaube an Führung (der an sich selbst und der von anderen) schafft jene stabile Voraussetzung Führung einer kritischen Reflexion zu unterziehen (und Reflexion ist immer eine Quelle von Instabilität, man wird nicht immer bestätigt). Da die Organisationswirklichkeit mit der Bootsmetapher (in dem alle sitzen und fröhlich nach den Takten des Steuermann rudern) adäquat abbildbar ist, werde ich auf die schon oft zitierte Erkenntnis der „eigentlichen Unsteuerbarkeit“ dynamischer, lebendiger, komplexer Systeme (und das sind Organisationen in besonderem Maße) ebenfalls eingehen und mich daher nicht scheuen, den Kapitän von der Steuerbrücke zu verweisen und gerade dadurch Leadership neue Möglichkeiten der Einflussnahme eröffnen.

Das Bild heißt **„Kontextsteuerung – die wirksame Alternative“**

Dieses Bild besteht aus vielen Mosaiksteinen, ich werde im Rahmen dieses Vortrags jene genauer beschreiben, die man mit **„Werte, Moral und Vertrauen“** charakterisiert.

Zwei Skizzen werden das Mosaik abrunden:

„Die drei Quellen der Wirksamkeit“.

und

„Leadership jenseits von Illusion und Heldentum“.

“Wo und wofür wird Leadership wirklich gebraucht?”

Um diese Frage schlüssig beantworten zu können, werde ich zuerst jene Dimensionen benennen, die durch die Aktivität von Leadership zu einem ausgewogenen, akzeptierten und erwünschten Zusammenwirken mit dem Ziel einer „ko-evolutionären“ Entwicklung gebracht werden sollen. (siehe Abbildung 1)

1. Dimension: “Das Umfeld von Organisationen“

Um Personen und Organisationen in ihrer Entwicklung und in ihren Handlungen zu verstehen, muss man stets den Kontext – die „Umwelten“ Gesellschaft, Kulturen, Märkte, Gesetze, globale Entwicklung u.a.m. - mit in Betracht ziehen.

Die Aufgabe von Leadership ist es, die Funktion und Ausrichtung des Unternehmens, ihre eigene Rolle und die vielfältigen Prozesse aus diesem Bezugsrahmen heraus zu beobachten, zu gestalten und zu vermitteln.

2. Dimension: “Die Organisation“

Organisationen sind jene genialen „Gebilde“ /Erfindungen, die um eine Themenstellung der Gesellschaft herum gebaut werden. Sie entwickeln im Bezugsrahmen „Umfeld“ ihre jeweilige Funktion, ihre Vorstellung über sich selbst und drücken diese in Leitbildern und Unternehmenswerten aus, die entweder explizit und schriftlich festgehalten oder als „ungeschriebene Gesetze“ den „leitenden Rahmen“ bilden. „Erlebbar“ und manifestiert wird diese Sinnsetzung der Organisation in den:

- Entscheidungsprämissen
 - wonach werden Ereignisse bewertet, Optionen gefunden und selektiert („Das machen wir, jenes nicht“)?
- Binnendifferenzierungen
 - Funktionen / Rollen
 - Spielregeln und Erwartungsstrukturen (z.B.: zentral/dezentral, hierarchische oder mehr Teamstrukturen, Matrix- oder Geschäftsfeldlogik)?
- Aufgaben / Prozessen
 - wie werden Aufgaben definiert, nach welchen Kriterien sind sie zu erfüllen, nach welcher Prozesslogik sind sie verknüpft, nach welchen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen werden die Wertschöpfungsketten gemanagt?

3. Dimension: Die Person

Die Person mit ihren persönlichen Werten und Prägungen entscheidet (bewusst oder unbewusst) in ihrer Funktion als Organisationsmitglied, was sie von sich, in welcher Weise der Organisation „zur Verfügung stellt“ und wie sie mit möglichen Differenzen zu den Ansprüchen der Organisation umgeht. Dimensionen der individuellen „Steuerung“ des Verhaltens sind:

Wahrnehmung - Emotionen - Erwartungen



Wenn sich **Leadership in der Schnittmenge**, im Spannungsfeld, der „Gemengelage“ von Organisation und Person „verortet“, dann hat sie das Feld realer Wirksamkeit betreten. Hier treffen jene zwei Logiken und Dynamiken zusammen, die die besondere Herausforderung an Führung ausmachen – das ist ihr Gestaltungsfeld.

Aus unserer Perspektive hat Leadership – knapp formuliert und auf den Punkt gebracht – die Funktion, die nachhaltige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen.

Daraus lassen sich einerseits zentrale Steuerungsaufgaben und Gestaltungsfelder ableiten und andererseits kann man „gegenchecken“, wie weit die Entscheidungen und Handlungen im Alltag dieser Funktion entsprechen. Im Rahmen dieses Vortrags müssen wir uns mit einer Aufzählung beschränken:

Zentrale Steuerungsaufgaben:

- Aufmerksame Beobachtung und Bewertung der Umwelten, mit denen die Organisation ihre „Überlebenseinheit“ bildet, Wahrnehmen von Situations- und Risikopotenzialen,
- Kreieren und Angleichen der unternehmerischen Sinn- und Zwecksetzung (Vision and Mission),
- Kontinuierliches Abstimmen und Verknüpfen der Zielsetzungen mit den fokussierten Markt- und Kundenerwartungen,
- Ausrichten und Anpassen der Organisation (Strukturen, Prozesse, Spielregeln) auf Anforderungen der Gegenwart und der erwünschten Zukunft,
- Verbinden und Balancieren der Erfordernisse der Organisation mit den Potenzialen und Bildern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldes,
- Schaffen von verbindlichen Werten als Navigator für komplexe Entscheidungsprozesse,
- gezieltes und nachhaltiges Ressourcenmanagement,
- Aufbau und Pflege von Führungs-, Entscheidungs-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und Prozessen
- Generieren von Entscheidungen, kommunizieren und kooperieren
- Kommunikation und Kooperation und
- Führen von Menschen und Teams.

Diese Aufgaben und die daraus abgeleiteten Handlungen und Aktivitäten sollten das Feld realer Wirksamkeit beobachtbar machen.

Ich lade Sie aber ein mit mir einen Blick auf das „**Vexierbild – was ist Wirklichkeit was ist Illusion**“ zu werfen und wir werden die Welt der Illusionen dort finden, wo man die konkrete Praxis vermutet: bei den Handlungen von Menschen in der alltäglichen Führungsrealität, dort wo Wirksamkeit durch die Umsetzung dieser obigen Begriffe gelingen soll.

Was macht eine Führungskraft, wenn sie solche Funktionen in konkretes Tun übersetzt, Impulse gibt, ausrichtet, motiviert, koordiniert, usw. und alle überzeugt werden sollen, die Verursachung von erfolgreicher Entwicklung einer Organisation ist dem Wirken dieser Führung eindeutig zu verdanken? Was ist wirklich zu beobachten und welche „kollektiven und inneren“ Bilder konstruieren den Zusammenhang zwischen Tun und dem Erfolg oder zumindest der Wirkung von Führung?

Dazu ein Blick zurück, als Führung sowohl in der Wissenschaft, als auch in der Praxis von Organisationen in den Fokus genommen wurde. Im „Nachbeben“ der gesellschaftlichen Umbrüche (68er-Bewegung) wurde im deutschsprachigen Raum das damals gängige Leitmodell – das sgn. Harzburger Modell – kritisch hinterfragt und erstmals eine Krise der Hierarchie konstatiert. Für mich war es nicht zufällig, dass zeitgleich damit gruppensdynamische und kybernetische Modelle in die Managementtheorien Eingang fanden und der Begriff „Steuerung“ – anstelle des ohnehin etwas verrufenen Begriffes Führung („der Führer“) – eine Blitzkarriere machte. Einerseits wurde damit ein neues (irritierendes) Bild von Führung eingeführt (Führung ist jetzt als Teil eines Regelkreises zu sehen) und gleichzeitig (zur Beruhigung) doch eine ganz geläufige Vorstellung bedient: Mann(!) sitzt am Steuer und lenkt das Gefährt. Es ist ganz eindeutig wer die Richtung und das Tempo vorgibt. Damit dieses recht alltägliche Bild die Aura von Führung nicht verblasen lässt, wurde (und wird weiterhin) die romantische Metapher vom Schiff und dem Steuermann mit der eleganten Uniform auf der Kommandobrücke gepflegt. **Führung braucht Nimbus.**

So konnten und können sich alle (Shareholder, Aufsichts- und Verwaltungsräte, Kunden und Mitarbeiter, Gesetzgeber und Gewerkschaften, die Medien und die CEOs letztlich selbst) trotz Wissen um höchste Komplexität moderner Organisationen, den Phänomenen der Zirkularität, nicht überschaubarer Dynamiken, der Umkehr von Ursache und Wirkung, in Sicherheit wiegen. Einer kennt und hält den Kurs. Diese Sicherheit wirkt auch dann, wenn das Schiff gesunken ist, dann hat Leadership versagt, dann weiß man, ob uns die Ackermanns das Heil bringen oder ins Verderben führten. Damit dieses Wissen reale Wirklichkeit wird, müssen nur alle an diese Inszenierung, an diese Konstruktion glauben, denn Glauben kann Berge versetzen und Führung wirksam machen.

Wenn nicht, ja wenn nicht diese Metapher ihren Glanz, ihre Verdeutlichungskraft mehr und mehr verliert, weil sie die Realität nicht mehr passend abzubilden im Stande ist, weil **Organisationen nicht mehr als festgefügte Schiffe, sondern als „eigendynamische Biotope“**, als lebendige soziale Systeme, als kybernetische Regelkreise beschrieben werden müssen.

Und gerade deshalb sollten wir nochmals

„Ein Blick auf und in die Welt der(traditionellen¹)Hierarchie“

werfen, um verstehen zu können, welchen Widersprüchen Führung zu ihren vielschichtigen Aufgaben zusätzlich ausgesetzt ist.

¹ Im Unterschied zu einem „modernen Verständnis“ der erforderlichen Differenzierung in Ebenen und der damit verbundenen Funktionen – dies wird im Vortrag an den neuen Aufgabenfeldern von Führung deutlich gemacht

Trotz aller Veränderungen im Designen von Unternehmen, trotz der Beschwörung von Teams, scheinen Organisationen jene Strukturierung und Differenzsetzung zu brauchen, die man „Hierarchie“, „**heilige Ordnung**“ (und nicht nur der Männer) nennt. Man muss diesen Begriff ernst nehmen, dann erklärt sich vieles. Das besondere am Heiligen ist ja die „**Außerstreitstellung**“, das „**Nicht mehr Befragbare**“, „Nicht-Reflektierbare, weil es schon absolut, (=perfekt) gesetzt ist. Unter dem Aspekt von Ordnung und Sicherheit macht es vordergründig durchaus Sinn, auch Führung mit diesem Attribut auszustatten und klar zu stellen, was der Unterschied zum Ge-Führten ausmacht. Führung wird nur dort erkennbar, wo die Geführten auf das Gesagte, Geforderte so reagieren, wie sich dies die Führung vorstellt.



Autorität – ein anderer Begriff in diesem Zusammenhang – ist nur dann eine solche, wenn andere bereit sind, deren Vorstellungen und Anweisungen zu folgen. Auch ohne der „Hierarchischen Krone“ ist >Autorität eine Autorität, weil sie Autorität ist<. Ein Status, der nur durch Selbst- und Fremdzuschreibung hergestellt und seine Wirkung erzeugen kann und durch Unbefragbarkeit stabilisiert wird. Jeder der mit dem Hierarchiespiel Vertrauten weiß, kritisches Hinter- Fragen ist nicht Teil der offiziellen Spielregeln, daher werden Frager „eingeladen“ zu Schweigen (wie auch immer). Der Sinn der Nichtbefragbarkeit wurde mit einem Kontinuum gut abgedeckt, die heilige Ordnung hat sich vor allem über ein **Wahrheits- und Weisheitskontinuum** legitimiert. Und es war immer klar, wer im Besitze der Wahrheit und Weisheit ist. Der „Gottüberste“ (wie man in Wien treffend sagt) und den hinterfragt man nicht, dem hört man eben nur zu. Daraus konnte man folgerichtig ein **Entscheidungs- Delegations- und Machtkontinuum** - zur Stabilisierung der Struktur - ableiten. Man sollte annehmen, dass sich „heutzutage“ nur die größten Illusionskünstler noch auf ein Wahrheits- und Weisheitsmonopol berufen können. Dachte ich und musste mit Erstaunen feststellen, dass die zurückliegende (?) Wirtschaftskrise, zwar viele Analysen hervorbrachte aber stets auch zur Frage führte: „Was ist der Weisheit letzter Schluss?“ und den sollten Merkels, Steinbrücks, Ackermanns, Löschers, u.a.m. (also immer die Repräsentanten der „Spitze“) ziehen. Eigentlich wären Systemkrisen, also Krisen unbeherrscher/unbeherrschbarer Komplexität besonders darauf angewiesen, verteilte Intelligenz unterschiedlichster Disziplinen und Leitungsebenen zu nützen (was Krisenstäbe auch auszeichnen sollte) statt Maßnahmen zentral von oben anzuordnen. Zu beobachten war das Gegenteil. Zumindest im Kontext von Wirtschaftsunternehmen stellt sich eine hohe Bereitschaft zur „Reanimation“ hierarchischer Konstellationen ein. Ob das mit dem „Überangebot“ an Unsicherheit und Komplexität und der damit einhergehenden Sehnsucht nach einfachen, klaren Antworten und daher mit der ungeprüften Bereitschaft zu tun hat, jenen zu folgen, die vorgeben noch den Überblick zu haben und den Weg kennen, müsste genauer untersucht werden. Beobachtbar ist, dass jene, die als „Macher“ vorgeben alleine gegen die Hydra der Komplexität antreten zu können oder die überzeugt sind, es ist wieder klug Gordische Knoten nicht aufzudröseln sondern zu zerschlagen, sehr leicht Folgebereitschaft erzeugen können. Nur, wer kennt solche neuen Helden, die die Drachen der Krise wirklich *nachhaltig* besiegt haben? Kaum zum Gott

aufgeschwungen, beginnt die Götterdämmerung. So wurde gerade in der aktuellen Krise die Krise der Hierarchie deutlich wie nie zuvor, eine Pointe die Verwirrung stiftet, da ja Hierarchie vorgibt, so eine Autoritätskrise auszuschließen. Daher:

„Ob man will oder nicht: Führung ist zustimmungsabhängig“

Eine Erkenntnis, die für manche schmerzlich und irritierend ist.



Nicht nur die Inhalte von Entscheidungen stehen zur Disposition und müssen befragbar sein, Führung als solche muss sich auf den Prüfstand stellen lassen.



Vom Hierarchischen Kontinuum blieben nur noch wenige Mittel der Macht – Entscheidung über Gehalt, tw. Karriere und andere Mitgliedschaftsbedingungen – sozusagen als die Reißleine, die Führung vor dem Absturz in die völlige Angewiesenheit auf ihre Geführten noch ziehen kann. Ob daraus hohe Wirksamkeit entsteht, muss genau beobachtet werden und hängt alleine von der Einschätzung der Mitarbeiter ab, ob es dem eigenen Überleben in der Organisation dient, Sanktionsdrohungen ernst zu nehmen. Also auch da holt Führung die eben beschriebene Paradoxie ein. Damit man die spezifische Dramatik von Führung in

modernen Organisationen (und sogar die katholische Kirche entkommt dieser Entwicklung nicht) versteht, sollte man sich mit diesen historischen, noch immer wirksamen Schatten traditioneller Führung auseinandersetzen.

Denn trotz aller Zustimmungabhängigkeit muss **Führung als Unterschied** inszeniert werden (über Gehalt, Büro, Dienstwagen, Assistenzen,...) und in ihrer Wirksamkeit von möglichst vielen (MA, Kollegen, Betriebsräten, Aufsichtsräten, Analysten,...) beobachtbar sein und bestätigt werden.

Dadurch erweitern sich die inhaltlichen Aufgaben von Leadership – siehe oben – um das Thema der Inszenierung von Führung. Die Herausforderung lautet: „Wie lenkt man diese Beobachtungen, wie „verführt“ man die Umgebung, den Erfolg einer Strategie, das neue Produkt, die erfolgreiche Umorganisation, die tollen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung der konkreten Führung zuzuschreiben? Wie gelingt es, das erfolgreiche Zusammenwirken unterschiedlichster Handlungen, Maßnahmen und Einflussgrößen in einem hochkomplexen Netzwerk auf den einen kausalen Punkt – das haben wir unserer Führung zu verdanken – zu reduzieren und den Misserfolg dem Markt, den zögernden Banken, den internen Prozessen, den schwierigen Mitarbeitern zuzuschreiben?“

Also, wie betreibt man erfolgreich **„Führung als Zuschreibungsgeschäft“**?

Trotz oder gerade wegen des Wissens um die reale Wirksamkeit von sich selbst steuernden Prozessen, Regelkreisen, von Zirkularität oder der Umkehrung von Ursache und Wirkung, muss sich Führung die Chance verschaffen, dass seine Interventionen auch Gehör und Übernahmebereitschaft finden.

Wir ergänzen daher die Liste **„Zentrale Steuerungsaufgaben“**:

- Gestalten von Kommunikationsprozessen und sozialen Inszenierungen zur Stabilisierung und Orientierung von Führung und Steuerung.
- Autorität gewinnen über Befragbarkeit, um Führung zum Interesse aller zu machen.

Nur jene Führung, die den sozialen Raum nützt und gestaltet – statt sich in der Chefetage zu „verschanzen“ und nur mit „Ansagen“ sichtbar zu werden – eröffnet allen Beteiligten in der Organisation den Unterschied als nutz- und sinnstiftend zu erleben.

Erst wenn die Zuschreibung wirkt, kann sich Führung in die soziale Komplexität hinein öffnen, kann sie die Selbstorganisationsfähigkeit anstoßen und nützen, kann sie sich einem (von ihr eröffneten) Dialog aussetzen und die Voraussetzung schaffen, damit zwischen den Perspektiven der Führung und der Geführten so viel an Übereinstimmung entsteht, um ein tragfähiges Commitment wahrscheinlich zu machen, welches der Organisation und allen Beteiligten die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit ermöglicht. Die positive, akzeptierende Zuschreibung wird nur dann gelingen – und hier tritt man aus der kausalen Linearität aus und in die Zirkularität ein – wenn Leadership wirklich zu einem Dialog, zur Infragestellung ihrer selbst einlädt, um im Diskurs die wirklichen Quellen für die Wirksamkeit von Organisationen inhaltlich, sozial und emotional aufzuladen.

Wenn Führung sich von der „Steuermann-Vorstellung“ verabschiedet, kann sie sich als eine **ausdifferenzierte (Dienst-) Leistungsorganisation an der Schnittstelle von Außen und Innen**, mit Wirkungszielen in beide Richtungen etablieren.

So wird Führung zu einer Spezialexpertise, mit einem breiten Spektrum an Leistungsangeboten: von der Gestaltung von Koordinations-, Kooperations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen, über die „Versorgung“ der Organisation mit Fragen, die Orientierung und organisationale Selbsterkenntnisse hervorbringen, bis zur Herstellung und Durchsetzung von Entscheidungen, die aus der Logik des Überlebens des Ganzen abgeleitet werden.

Damit werden Voraussetzungen für stabile Wirkungszuschreibungen geschaffen. Entscheidungen für das – jeweils – Ganze, die in den Teilsystemen nicht getroffen werden können, weil sie einer anderen (Spezial-) Logik folgen (müssen), werden dann gerne entgegengenommen und die Informationen mit Sehnsucht erwartet, die dort nicht generiert werden können.

Erst, wenn ein Dirigent versteht, das Orchester spielt sich selbst, wird sich dieses mit Interesse mit seinen Interpretationen und Vorstellungen beim Erproben eines Stückes einlassen und bei der Aufführung den Bewegungen und Signalen seines Taktstockes – in dem alle Erinnerungen an die gemeinsam erarbeitete Vision des Stückes gespeichert scheinen – mit Begeisterung folgen.

Aber auch hier: Vorsicht vor Illusionen über die Wirksamkeit des Dirigenten. Berühmt geworden ist das Bonmot über die Zusammenarbeit der Wiener Philharmoniker mit einem Gastdirigenten. Man mühte sich recht ab, die Vorstellungen des Orchesters mit denen des Dirigenten in Übereinstimmung zu bringen. Als bei der Hauptprobe der Dirigent wieder unzufrieden abklopfte, mischte sich der Konzertmeister der Philharmoniker ein und sagte laut und lapidar: „Maestro, wenn Sie so weitertun, dann spielen wir wirklich das, was Sie dirigieren“. Man erzählt, er hätte diese Drohung verstanden.

Was steuert soziale Systeme noch oder tatsächlich, was bewirkt koordiniertes Verhalten, aus dem erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen entstehen?

In der Systemtheorie wird schon lange die eigentliche Nicht-Steuerbarkeit sozialer Systeme unter dem Titel der „**Unwahrscheinlichkeit gelingender Interventionen**“ (Willke 2001) verhandelt. „Klugen“, heute sagt man „lernenden“ Organisationen gelingt – bösartig und richtig formuliert – ihre Selbststeuerung *trotz* des Bemühens des Managements zu steuern. Selbstorganisation oder Selbststeuerung ist ein permanenter Prozess und ein emergentes Ergebnis der Koppelung unterschiedlichster Dimensionen – die Intervention der Führung ist nur eine davon. Und sie ist gut beraten, einerseits das Set dieser Wirkungsgrößen zu erkennen, zu beobachten und zu gestalten, d.h.

„Kontextsteuerung – als eine wirksame Alternative“

zu erkennen und zu betreiben und sich andererseits in das dynamische Geschehen mutig und bescheiden „einzufügen“. Ich werde hier nur einige Dimensionen, die als Kontexte wirken, aufzählen und zwei davon vertiefen:

- Wirkung von Struktur- und Prozesslogik
- Balancen von Synchronizität und Desynchronizität
- Verhältnis von Abstimmung und Autonomie
- Signale von Incentivesystemen
- Absprachen (beobachtet und nicht beobachtet) in informellen Netzwerken (Seilschaften, Teeküchen-Gespräche, ...)
- Strategische Optionen
- Werte und Moral
- Zusammenhang von Sinn- Verbundenheit - Entwicklung.

Die Wirkung von Werte, Moral und Vertrauen

haben wahrscheinlich die stärkste „Leadfunktion“ für die Selbstorganisation.

Soziale Systeme lassen sich letztlich nur über Handlungen, die Organisationsmitglieder zur Verfügung stellen, beobachten. Jede Handlung folgt einer – letztlich individuellen – Entscheidung. In der modernen, aufgeklärten Gesellschaft lassen sich weder die Handlungsimpulse, noch die Konsequenzen, die daraus folgen, auf Naturzusammenhänge, auf das Schalten und Walten von Göttern, dem Zufall oder Schicksal (wo auch immer das wohnen mag) zuschreiben. Ich halte das für eine der zentralen Herausforderungen (Stress)

für den modernen Menschen: „Ich bin für jedes Tun auch selbst verantwortlich – ohne wirklich wissen(!) zu können, ob meine Entscheidung die erwünschte Wirkung in der (immer unbekannt) Zukunft, im nur sehr reduziert durchschaubaren Feld komplexer Zusammenhänge, zeigen wird“.

Damit diese Situation nicht zur permanenten Überforderung, zur Lähmung oder Beliebigkeit führt, müssen sich Organisationen und Individuen „Entscheidungsprämissen“ schaffen.

Rationale Kalküle, Analysen über mögliche Zusammenhänge, Abwägungen unterschiedlicher Optionen reichen dazu nicht aus oder würden den Entscheidungsprozess in nicht zumutbare Längen dehnen, bis alle erforderlichen Parameter so „konvertiert“ („gedreht und gewendet“) wurden, um einen sicheren Schluss zuzulassen. Und selbst dann würde der „Teufel der Kontingenz“ (man könnte auch zu anderen Schlussfolgerungen, zu anderen Entscheidungen kommen) wirksam sein. Es muss aber meist rasch entschieden und gehandelt werden. Das erklärt die Renaissance, auch Werte zur Grundlage von Entscheidungen zu machen.

Werte sind einerseits bereits Entscheidungsprämissen und ermöglichen andererseits durch konkretere Ableitungen (Regeln, Moral, Normen, Rezepte) solche zu „er – finden“.

Damit kann Leadership >wirksame Wirklichkeiten< schaffen: das Generieren von Entscheidungen über Entscheidungen. D.h. in unserem Zusammenhang, Werte verbindlich zu machen, Entscheidungsprämissen deutlich zu machen und durchzusetzen.

Wir ergänzen unsere Liste der zentralen Steuerungsaufgaben:

- Erzeugen von Entscheidungsprämissen – Treffen von Metaentscheidungen
- Bestimmte Konflikte und Widersprüche in die „Eindeutigkeit“ hin auflösen: „so tun wir es, und nicht anders“

Und zwar nicht unter dem Titel Logik und schon gar nicht „Sachzwang“, sondern unter dem Aspekt von Moral. Führung sollte der Moral, schon aus Entlastungsgründen, wieder zu einem guten Ruf verhelfen. Denn die entschiedenen (und im Reflexionskontext auch befragbaren) Prämissen (Werte/Ethik) sind im unüberschaubaren Feld der Komplexität ein hilfreicher Navigator und ermöglichen auch bei Knappheit von Zeit und bei kaum beherrschbaren Widersprüchen rasche Entscheidungen und das Setzen von Prioritäten. Werte, Moral und – wir erweitern – Vertrauen sind außerdem exzellente Instrumente zur Reduktion von Komplexität und Kontingenz: Werte entscheiden das WAS und generelle WIE, Moral transferiert Werte in konkrete Regeln, in „The do’s and don’ts“.

Erinnern wir uns nochmals an die Philharmoniker – erst wenn Werte eindeutig identifiziert und vereinbart sind, z.B. die Pflege eines bestimmten Klangkörpers, den Wert zur Grundintention des Komponisten vorzustoßen oder Neugestalter einer Symphonie zu werden, ermöglicht dem Streicher, dem Posaunisten, der Klarinettistin, individuell das eigene Spiel auf diese Werte hin auszurichten – so entsteht der „Eine Klang“, wie das Sir Simon Rattle einmal als höchstes Ziel benannt hat.

Wenn Moral sich mit **Vertrauen** verbündet, dann engt sie nicht ein, sondern befreit. Denn Vertrauen verringert Kontrollmechanismen, reduziert Kontrollzeiten und Kontrollkosten und schafft erst die Voraussetzung, dass Handlungen eigenständig und eigenverantwortlich sinnvoll und koordiniert auf einander bezogen werden können. Kein noch so kleiner Kaufakt käme ohne Vertrauen zu Stande.

Einschub:

Man könnte Vertrauen als die weise Schwester der Illusion bezeichnen, ermöglicht sie doch als liebevolle Begleiterin, mit der Kraft aus der Illusion Grenzen kreativ zu überwinden. Die Vorstellung der Beherrschbarkeit hingegen nützt Mephisto zur Verführung, er missbraucht die Illusion für seine Zwecke. Und nicht nur Faust ließ sich blenden – mit all den Konsequenzen. Noch immer finden Verkünder, man könne mit den richtigen Methoden der Planung die Wette auf die Zukunft sicher gewinnen, ihre Anhänger. Die Droge

dieser Illusion lässt Manager nach wie vor glauben, sie wissen jetzt, wie es morgen sein wird. Damit argumentiere ich nicht gegen Ziele, Szenarien, Visionen und Strategien, denn damit erzeugen wir über unsere Wünsche eine Ausrichtung, damit geben wir der Gegenwart eine Gestalt, von der wir aber immer erst morgen rückblickend erkennen können, wie sie wirklich aussieht. Ich argumentiere gegen den Planungs- und Modellierungswahn, der den Blick auf die realen Wirklichkeiten der Situationspotenziale verstellt. Natürlich birgt Vertrauen auch eine Gefahr – nicht nur das Blinde – denn sie reduziert die Skepsis, die aufmerksame Beobachtung. Man folgt oder lässt zu. So wirkt Vertrauen wie eine Entscheidungsprämisse, die aus unüberprüftem Wissen Glauben macht, von dem man annimmt, es sei Wissen. Aber nur so funktioniert eine mediale Weltgesellschaft. (siehe Wikipedia)

Einschub Ende.

Um Vertrauen, diese so bestimmende und zugleich so wenig fassbare Dimension für das Funktionieren von sozialen Systemen (von der Familie, über Teams, Organisationen, Märkte, Politik und Gesellschaft) wirksam werden zu lassen, muss **Vertrauens-Bereitschaft und Vertrauens-Würdigkeit** zu einander finden. Man muss das Risiko wagen und in die „Vorlage“ gehen, um den Prozess in Gang zu setzen.

Kontrolle gilt es weder zu minimieren oder zu maximieren – sondern stets zu optimieren, je nach Stand des Vertrauenskapitals.

Wie Sie merken, auch Vertrauen ist Teil des Zuschreibungsgeschäfts, das nur begrenzt mit Marketing erfolgreich betrieben werden kann. Zuschreibung entsteht aus dem Dialog (auch zwischen Kunden und Produkt). Im Dialog kann der Boden aufbereitet, der Samen gesät werden, aus dem Vertrauen erwächst. Vertrauen ersetzt nicht Wissen, sondern kann es nur ergänzen.

Um als Leader optimal wirksam sein zu können, sollte man daher über passende „Landkarten“, die eine gute Abbildung der Landschaft garantieren – sprich **Theorien** – verfügen. Für die Organisation liefern die **Systemtheorie und Kybernetik** (neben den Wirtschaftswissenschaften) die Grundlagen für das Verstehen von sozialen Systemen. Der Frage, was steuert den Menschen (aus sich heraus), öffnet die **Gehirnforschung** neue Zugänge und gibt klare Hinweise für die Praxis.

Diese will ich noch zitieren, weil sie neben einer systemtheoretischen Konzeption (Luhmann 1997, Wimmer 2011) mit begründet, warum wir **Verbundenheit** (mit der Organisation, der Arbeit, der Führung, den Kollegen, dem Produkt, den Kunden, als Person wahrgenommen und anerkannt werden, erlebte Wertschätzung) – **Entwicklung** (Möglichkeiten der Entfaltung finden, etwas lernen können, aus der Autonomie handeln können, aus der Funktion etwas zur Entwicklung des Produktes, der Abteilung,...beitragen können) – **Sinn** (verstehen was, warum und wozu etwas getan oder unterlassen wird, welche Zusammenhänge zwischen Entscheidungen hergestellt werden können, u.a.m.) zu den **„Die drei Quellen der Wirksamkeit“**

der Organisationen erklärt haben.

Es sind zwei unauslöschliche Erfahrungen, die das menschliche Gehirn und seinen Aufbau in der pränatalen Phase prägen: die unmittelbare und weitestgehend ungestörte Verbundenheit des Embryo mit der Mutter und das in dieser Verbundenheit stetige Wachsen und „sich entwickeln“. Die so geprägten neuronalen Muster bilden die Basis für weitere „Verschaltungen“ und den Aufbau der komplexen Struktur des Gehirns. In der Folge wird jede neue Wahrnehmung und Erfahrung mit bisher gemachten so verknüpft, dass diese aufeinander verweisen. Ereignisse werden nicht „nebeneinander“ „unverbunden“ abgespeichert, sondern zu einer zusammenpassenden „Gestalt verschaltet“ - im Deutschen „Sinn“ genannt. Das menschliche Gehirn kann sich nur dann entfalten und neue Lösungen entwickeln, wenn es Situationen, Aufgaben, Verhalten einen Sinn zuschreiben kann, d.h. wenn es Neues mit Bestehendem verknüpfen kann. Es wendet alle seine Prozesse auf, Sinn zu konstruieren.

Zusammengefasst bedeutet dies nicht mehr und nicht weniger, dass engagiertes, zielgerichtetes, motiviertes Handeln nur aus der Erfahrung von Verbundenheit, Entwicklung und Sinn entstehen kann. Hier kann sich also Leadership an der Förderung realer Wirksamkeiten entfalten, ohne dass es in Verdacht gerät, Illusionsblasen zu erzeugen. Leadership kann mit dem Fokus auf diese drei Dimensionen und ihren Differenzierungen (sachlich/zeitlich/sozial) der Organisation und ihren Mitgliedern Orientierung und Handlungssicherheit vermitteln.

Eine neue Sicherheit, die erlaubt Abschied zu nehmen von Erwartbarem und die sich umstellt auf das Unerwartete, die Überraschung (Weick). In dieser Welt ist Gewissheit und Wissen die Illusion - und Nichtwissen, Unsicherheit und Zweifel sind die realen Wirklichkeiten und die zentralen Ressourcen für erfolgreiche Steuerung.

„Leadership jenseits von Illusion und Heldentum“

Wenn Leader darum wissen und nur so tun als ob es anders wäre, weil das Publikum das Heldenspiel noch immer erwartet (und sie sich nicht selber täuschen), dann ist bereits der wichtigste Schritt zu einer verantwortungsvollen Führung getan.

Wie zeichnen sich solche postheroische Manger aus?

Sie sind weder Held noch Diener, sondern beides.

Sie integrieren diese (scheinbaren) Widersprüche.

Sie können zielgerichtet zupacken und aufmerksam zuwarten.

Sie verbinden Gestalten und Zulassen.

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 (Mit-)Wirkung, aber nicht allein bedingt durch sie, entstanden ist an neuen Realitäten, Produkten, Dienstleistungen, Entscheidungen, Prozessen, Werten, Wissen und Gefühlen.

Sie wissen um ihre Kraft, ihren Einsatz, sie wissen um die Bedeutung der Mitspieler und sie können mit Dankbarkeit das Ergebnis auch als ein Geschenk erleben.

Sie sind neue Vorbilder, die auch – oder gerade – in der höchsten Position authentische und daher glaubwürdige Menschen geblieben sind. (Schober-Ehmer 2006)

Literaturhinweise:

- Schober-Ehmer, H (2010): Was Topmanager in der Krise gelernt haben (könnten). (Mitautor: Dr. Ehmer, Susanne). In: Zeitschrift Aufsichtsrat, Heft 3/2010.
- Schober-Ehmer, H (2010): Beraten und Führen in der Krise. (Mitautor: Dr. Ehmer, Susanne) In: Zeitschrift Supervision, Heft 1/2010
- Schober-Ehmer, H (2010): Das Redmont Leadership Modell©. (Mitautor: Dr. Ehmer, Susanne). www.schoberehmer.com
- Conecta, Fritz B. Simon, (1992): „Radikale Marktwirtschaft“; (Mitautor) Herbert Schober, Carl Auer Verl.
- Buchinger, K. Schober, H(2006): Das Odysseusprinzip – Leadership revisited, Clett-Kotta, ISBN 3-608-94143-6

- Schober-Ehmer, H (2003): Wer fragt führt. Wien, Eigenverlag
- Schober-Ehmer, H (2009): Verbindlichkeit in Organisationen. (Dr. Ehmer, Susanne). www.schoberehmer.com
- Schober-Ehmer, H (2009): Visions and Missions: Orientierungen in der Krise. Vortrag bei den Berliner Gesprächen von Königswieser und Network, www.schoberehmer.com
- Schober-Ehmer, H (2008): Verluste durch Kontrolle – Kontrollverlust? (Mitautor: Dr. Ehmer, Susanne) In: Zeitschrift Aufsichtsrat, Heft 4/2008
- Esposito, E. (2007): Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität, Frankfurt, Clett- Kotta
- Wimmer, R. (2009): Führung und Organisation . zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für postheroisches Management, Heft 4/2009, S. 20-33
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Grundriss einer allgem. Theorie, Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Baecker, D. (1999): Organisation als System, Frankfurt/Main
- Foerster, H. v./Pörksen, B. (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners
- Luhmann, N. (2000): Short Cuts, (Hg: Zweitausendeins, V.), Frankfurt
- Maturana, H. R./Varela, F. J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, 12. Aufl., München: Goldmann Verlag
- Segal, L. (1988): Das 18. Kamel oder Die Welt als Erfindung. Zum Konstruktivismus Heinz von Foersters, München: Piper
- Simon, F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Willke, H. (1993): Systemtheorie, Stuttgart, Jena: Fischer Verlag
- Simon, F. B. (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Simon, F. B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Ehmer, S. (2004): Dialog als kreativer Denkraum in lernenden Organisationen, in: Organisationsberatung-Supervision-Clinical Management, 2/04, S. 329-340
- Ehmer, S. (2004): Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung. Eine Untersuchung. Dissertationsschrift Universität Kassel, Kassel: Uni Press
- Hüther, G./Schmid, B. (2009): Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht, in: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 126-142
- Seliger, R. (2008): Das Dschungelbuch der Führung, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Wimmer, R. (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen, in: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft - Ein Handbuch, Köln, S. 225-308