



BERATEN – BEGLEITEN – BEGEISTERN

Die Zeit der Helden ist vorbei

von Thomas Vašek

Die Zeit der Helden ist vorbei

von Thomas Vašek, erstveröffentlicht im Hohe Luft Philosophie-Magazin, Ausgabe September 2016

Gute Führung folgt einem bestimmten Plan und sorgt dafür, dass dieser erfolgreich umgesetzt wird. Wirklich? Die Zeiten haben sich geändert. In einer immer komplexeren Welt braucht es Chefs, die bereit sind, nicht nur ihre Ziele, sondern auch sich selbst in Frage zu stellen.

Stellen Sie sich vor, ein Bergführer soll Sie auf einen Gipfel bringen, auf dem Sie nie zuvor waren. Natürlich gehen Sie davon aus, dass er den Weg kennt und um die möglichen Gefahren weiß. Also vertrauen Sie sich ihm an und folgen ihm. Eine Zeitlang geht alles gut. Doch dann zieht plötzlich ein Schneesturm auf, der Weg verliert sich, das Gelände wird unübersichtlich. Der Bergführer bleibt stehen und blickt ratlos um sich. Er weiß auch nicht mehr weiter, trotz all seiner Erfahrung. Dennoch werden Sie erwarten, dass er nicht tatenlos herumsteht, sondern Sie weiter sicher führt. Aber wie soll er das tun, wenn er selbst die Orientierung verloren hat?



PHILOS
© 2016-2017

In einer ähnlich paradoxen Situation befindet sich das Konzept von Führung in einer immer komplexeren, volatilen und unsicheren Welt. Von Führungskräften erwarten wir, dass sie uns den Weg weisen, dass sie einen Plan haben. Und zwar auch dann, wenn sie selbst nicht wissen, wie es weitergeht.

Schon der Begriff „Führung“ ist gar nicht so leicht zu definieren. Das Wort „Führen“ bedeutet eigentlich „jemandem den Weg zeigen, indem man vorangeht“, es heißt aber auch „leiten“ oder „etwas in Bewegung setzen“. Führung steht immer in Verbindung mit einem Ziel. Führen kann demnach immer nur derjenige, der das Ziel kennt und wenigstens eine Vorstellung davon hat, wie man dieses Ziel erreicht. Nennen wir das die „heroische“ Idee von Führung: Der „Führer“, das ist einfach derjenige, der weiß oder zu wissen glaubt, wo es langgeht.

Führung ist vermutlich so alt wie das menschliche Zusammenleben. Schon bei unseren Vorfahren in der afrikanischen Savanne gab es Fährtenleser, die auf der Jagd der Gruppe vorangingen. Als „Führer“ galten später Herrscher und Feldherren, man sah sie meist als große Persönlichkeiten, die mit Genialität, Charisma und Wagemut den Lauf der Geschichte prägten. Erst das Industriezeitalter begriff Führung als rational steuerbaren Prozess. Für die Leitung von Unternehmen setzte sich der Begriff „Management“ durch; darunter verstand man lange

Zeit vor allem Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle.



Mit seinem Konzept der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ versuchte der amerikanische Ingenieur Frederick Taylor (1856-1915), sämtliche Prozesse im Unternehmen zu optimieren. Die Manager steuerten das Unternehmen und die Arbeitskräfte wie eine gigantische Maschine.

Doch die „wissenschaftliche Betriebsführung“ produzierte am Ende nur ein kolossal aufgeblähtes Kontrollsystem. Die Idee des rein rationalen, analytischen Managements schien gescheitert zu sein.

Erst später verstand man Unternehmen als soziale Systeme, die aus Menschen bestehen. Im Management setzte sich die Idee durch, dass erfolgreiche Manager den „Faktor Mensch“ in den Mittelpunkt stellen müssen, statt sich bloß

auf Zahlen und Fakten zu konzentrieren. Menschen lassen sich nicht einfach durch Regeln programmieren, auch wenn die Regeln noch so vernünftig sind. Damit änderten sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Von Managern wurde nun erwartet, dass sie Menschen zu Leistung motivieren können.

Die Zeiten von „Command and Control“ scheinen heute vorbei zu sein. Die moderne Management-Theorie lehrt: Unternehmen beruhen nicht mehr auf Regeln und formaler Autorität, sondern auf Dialog, Überzeugung und Vertrauen. Entscheidungen werden partizipatorisch getroffen. Mitarbeiter orientieren sich nicht an formalen Aufgabenbeschreibungen, sondern an Zielvorgaben. Man arbeitet gemeinsam an Problemen und Projekten, statt bloß Direktiven aus der Chefetage umzusetzen. In vielen Unternehmen herrscht Teamarbeit, es gibt Mitarbeiterbefragungen und Feedback-Gespräche. Doch das Problem der Führung ist damit nicht gelöst.

Führungskräfte müssen heutzutage viele Rollen spielen – Mitarbeitergespräche führen, Meetings leiten, Reden auf Betriebsfeiern halten, Interviews geben. Mit „Führung“ hat das oft nicht viel zu tun.

Führung und Management sind nicht das Gleiche, glauben manche Theoretiker. Manager orientieren sich an Notwendigkeiten. Sie lösen Probleme, verteilen Ressourcen, koordinieren Prozesse, dabei legen sie Wert auf Vernunft und Kontrolle. Führung hingegen orientiert sich am Möglichen. Sie gibt eine Richtung vor, führt Veränderung herbei und entfaltet das Potenzial von Mitarbeitern. Bei Management denkt man an Menschen in grauen Business-Anzügen, die von Workflows und Prozessoptimierung träumen. Bei Führung hingegen hat man charismatische Visionäre vor Augen, die ihre Mitarbeiter für neue Ideen begeistern, Geschäftsmodelle über den Haufen werfen und am Ende das ganze Unternehmen neu erfinden.

Tatsächlich aber ergänzen sich Management und Führung gegenseitig, das eine braucht das andere. Ohne effektives Management würde in Organisationen das Chaos herrschen, die Kosten würden explodieren, es gingen massenweise wichtige Informationen verloren. Ohne Führung hingegen verpassen Unternehmen Chancen – und womöglich gehen sie sogar unter, weil sie die Notwendigkeit nicht sehen, sich zu verändern. „Management bedeutet, die Dinge richtig zu tun. Führung heißt, die richtigen Dinge zu tun“, schrieb der US-amerikanische Management-Theoretiker Peter Drucker (1909-2005). Aber was, wenn auch die Führungskräfte nicht mehr wissen, was das Richtige ist?

Heroische Führung heißt, sich an Zielen zu orientieren, im festen Glauben, dass man diese Ziele auch erreichen kann. Man plant in einem Zeitrahmen die nötigen Maßnahmen und Ressourcen – und setzt seine Ideen dann möglichst schnell um. „Postheroische Führung“, wie sie der Organisationssoziologe Dirk Baecker definiert, rechnet hingegen mit Komplexität und Kontingenz, also damit, dass es ständig Überraschungen gibt, dass die Dinge

ganz anders laufen, als man das geplant hat. Das bedeutet aber nicht, dass man nichts tun kann.

Postheroische Führung besteht darin, dass man eben nicht alles unter rationaler Kontrolle hat. Manager können heute weder wissen, was die Kunden morgen wollen, noch ob ihre Mitarbeiter und sie das „Richtige“ tun. Aber sie können die Bedingung der Möglichkeit schaffen, dass Menschen das „Richtige“ tun. Das kann nicht bedeuten, dass sich Führungskräfte aus ihrer Verantwortung stehlen, indem sie alles auf ihre Mitarbeiter abwälzen. Das wäre ein Missverständnis.

Die Lösung für das Problem der Führung liegt nicht darin, dass alle führen – und damit keiner mehr. Die Herausforderung läge vielmehr darin, Verantwortung neu zu definieren, nämlich als Verantwortung dafür, dass Mitarbeiter die nötigen Ressourcen haben, um ihre Potenziale zu entfalten und zum Vorteil des Unternehmens einzusetzen. Darin liegt nicht nur eine betriebswirtschaftliche Aufgabe, sondern letztlich auch eine ethische Verpflichtung, die Zeit der Mitarbeiter nicht zu verschwenden.

Ein „heroischer“ Bergführer wäre vielleicht ein verwegener Kerl, der selbst den widrigsten Umständen trotz, im festen Glauben, dass er mit seinen besonderen Fähigkeiten schon das Richtige tun wird, ein „postheroischer“ Bergführer hingegen wird seinen Schützlingen zeigen, wie sie sich im Notfall selbst retten können, statt sich nur auf ihn zu verlassen.



Postheroische Führung beruht nicht bloß auf der Einsicht, dass man eben nicht alle Probleme selbst lösen kann, sondern auf der Bereitschaft, die Fähigkeit zur Problemlösung an andere abzugeben. Das ist nicht nur eine Frage der Schulung von Mitarbeitern. Es erfordert unter Umständen, die Kultur des ganzen Unternehmens zu verändern.

Die Zukunft von Führung könnte darin bestehen, dass sich Führungskräfte vor allem als Gestalter der jeweiligen Unternehmenskultur begreifen, also als jener sichtbaren und unsichtbaren Überzeugungen und Werte, Gewohnheiten und Rituale, die das Unternehmen letztlich ausmachen. Das „Heroische“ daran wäre das Ziel, das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Das „Postheroische“ läge darin, dass es auch hier keinen Masterplan gibt, dass man nicht alles in der Hand hat. Und dass man alles immer wieder neu überprüfen, anpassen und korrigieren muss.

In einer von Kundenwünschen getriebenen Wirtschaft kann es sich kein Unternehmen leisten, in Selbstzufriedenheit zu verharren. Nach dem US-Management-Theoretiker John Kotter geht es daher darum, auf allen Ebenen des Unternehmens ein „Gefühl von Dringlichkeit“ („a sense of urgency“) zu schaffen, also die Überzeugung, dass es für das Unternehmen von großer Bedeutung ist, bestimmte Dinge möglichst rasch in Angriff zu nehmen. Das bedeutet allerdings weder Dauerdruck noch blinden Aktionismus. Vielmehr müssen die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Zukunft des Unternehmens auch und nicht zuletzt von ihrem Handeln abhängt. Richtig verstanden, kann man das auch als eine substanzuelle Form von Wertschätzung sehen, die sich an dem „Wert“ orientiert, den ein Mitarbeiter tatsächlich für sein Unternehmen erbringt.

Ein solches „Gefühl von Dringlichkeit“ verändert die Kultur eines Unternehmens; zugleich ist es die Kultur, die dieses Gefühl fördert oder hemmt – etwa die Art und Weise, wie Meetings ablaufen: Werden dabei wirklich Dinge entschieden? Oder handelt es sich bloß um soziale Zusammenkünfte, in denen ohnehin niemand sagt, was er oder sie wirklich denkt?

Viele Führungskräfte glauben, dass sie möglichst schnell Konsens erzielen müssen. Aber Konsens führt nicht zwangsläufig zu einer guten Entscheidung, im Gegenteil. Wer eine tragfähige Entscheidung will, muss erst systematisch Dissens fördern. Denn nur Dissens kann mögliche Alternativen aufzeigen, zugleich stimuliert er die Fantasie. Nur wer genügend Dissens erzeugt hat, kann sicher sein, dass er die verschiedenen Aspekte einer größeren Entscheidung wirklich durchdacht hat.

Produktiven Konflikt kann man allerdings nicht einfach verordnen. Dissens erfordert eine Kultur, die zu Dissens ermutigt. Führungskräfte können eine solche Konfliktkultur fördern, indem sie etwa abweichende Meinungen belohnen, statt zu betrafen. Gute Führung heißt also auch, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass sie selbst infrage gestellt werden kann. Auch unter Bedingungen von Komplexität kann es gute Gründe geben, eine bestimmte Entscheidung so und nicht anders zu treffen. Aber das heißt nicht, dass die Meinung der Führungskraft die richtige ist. Der Bergführer, der sich seiner Orientierung nicht mehr sicher ist, sollte erst mal die Schützlinge nach ihrer Meinung fragen, bevor er sie in den Abgrund führt. Postheroische Führung ist eine symmetrische Beziehung: Wer wirklich führen will, muss auch bereit sein, sich führen zu lassen.

KONTAKT

Kommen Sie für den Dialog auf uns zu:

Philos GmbH
Weilheimer Straße 9
D-86911 Dießen am Ammersee
Tel.: 08807-2064 670
Fax: 08807-2064 671
office@philos-beratung.de
www.philos-beratung.de