

## Essay: Rolf Arnold und Thomas Prescher

Artikeltags: Arnold, Rolf; Führung; Führungskraft; Kets de Vries, Manfr.; Komplexität; Luhmann, Niklas; Musterbrecher; Prescher, Thomas; Regel; Sartre, Jean-Paul; Wüthrich, Hans A.

## Misstrauen Sie – Regeln

Führung erfordert, Regeln infrage zu stellen

Tools, Kennzahlen, Regeln: das herrschende Managementmuster, auf wachsende Komplexität zu reagieren. Die Folge: noch mehr Komplexität. Der Schlüssel zu einem neuen Führungsverständnis liegt jedoch darin, mit Selbstverständlichkeiten zu brechen, Muster und Regeln zu hinterfragen. Das gilt gerade auch für die eigene Regelhaftigkeit der Führungskraft selbst.

"Was glaubt ihr, wer in einem Jahr der informelle Führer dieser Gruppe sein wird?" Diese Frage haben wir im Rahmen eines mehrjährigen Entwicklungsprogramms für Führungskräfte den Teilnehmern gestellt. Die Antworten verdichteten sich schnell auf eine Person: unkonventionell, charakterstark, eigensinnig, authentisch, kantig – um nur einige Merkmale zu benennen. Was dann geschah, war erstaunlich. Der Teilnehmer – qua Mehrheit als möglicher informeller Führer ausgemacht – bemühte sich darum, diese Rolle zu erfüllen. Er riss das Steuer an sich, entwickelte eine fast schon neurotische Art, buhlte um Sympathiepunkte – und verlor mit der Zeit seine ursprünglich natürlich erscheinende Ausstrahlungskraft, seine Authentizität. Was war geschehen?

Es war der deutsche Soziologe und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann, der uns darauf hinwies: "Es wird über Führungsstile diskutiert; aber uns verrät schon die Verwendung des Stilbegriffs, dass es an theoretischer Durchdringung des Themas fehlt." Diese Aussage hat bis heute Bestand. Der Begriff der Führung ist nicht nur historisch kontaminiert, er ist auch selbst zu einem fragwürdigen Gegenstand geworden.

Früher hatte Führung etwas Diktatorisches – die Führungskraft war dazu verdammt, andere dazu zu bringen, sich zu unterwerfen, und dem Geführten blieb nichts anderes übrig, als das auch zu tun. Heute verbirgt sich hinter dem Begriff "Führung" noch immer das Bild einer patriarchalischen Kultur, gegen die jedoch mittlerweile nicht nur soziale Bewegungen, sondern auch institutionelle Regelungen, wie die Frauenquote in den Führungsetagen, anzukämpfen versuchen. Macht wird nicht mehr offen zur Schau gestellt. Die Führungskraft ist verpflichtet, das Ausgeschlossene einzuschließen: Wer führt, braucht Geführte, und die Geführten selbst brauchen Beteiligungsrechte.

Diese Paradoxie ist verhängnisvoll. Führungskräfte wirken oft ratlos, wenn es darum geht, ihren Führungsanspruch zu markieren. Sie sind verunsichert, was genau zu tun ist, wenn es darum geht, in Kooperation mit den anderen die eigenen Ziele zu verfolgen. Was dabei erlebbar ist, lässt sich in Anlehnung an einen Satz Jean-Paul Sartres verdeutlichen: "Dass mir die Führung entgleitet, liegt nicht daran, dass ich sie nicht mache, sondern daran, dass der andere sie auch macht."

## Führung erfordert Selbstreflexion und Beteiligung

Führung ist demnach stets eine Form der Interaktion, die darauf angewiesen ist, formalisierte und informalisierte Verhältnisse in der Waage zu halten, um Widerspruchsgefahren durch ein Höchstmaß an Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten sozusagen krisenvorbeugend zu begegnen. Die Wirksamkeit von Führung hängt gleichermaßen vom Führenden und vom Geführten ab. Beiderseits erfordert Führung die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Nachgiebigkeit und Beteiligung. Einfache Parolen, die im Managementjargon vielleicht martialisch klingen und Effizienz wie Effektivität versprechen, können diese Brücke nicht bauen.

Führungsprobleme, so kann geschlussfolgert werden, sind nicht auf einen Mangel an Managementpraktiken zurückzuführen, sondern auf Störungen in der Interaktion der Beteiligten. Diese

Störungen basieren auf divergierenden Rollenerwartungen, Zuständigkeitsannahmen oder Zielbildern. Führung versagt immer dann, wenn es keine gemeinsamen Überzeugungen zu diesen Problemen gibt und es der Führungskraft auch nicht gelingt, die sich daraus ergebenden zwischenmenschlichen Dissonanzen zu erkennen und den eigenen Anteil daran zu bestimmen. Führung entgleitet vielmehr, wenn bei fehlenden gemeinsamen Überzeugungen der Versuch gestartet wird, den anderen zu überzeugen und Folgebereitschaft durch hierarchisch verkündete Vernünftigkeit herzustellen. Doch die Führungsforschung zeigt, dass die besten Führungskonzepte versagen, wenn es nicht gelingt, die sogenannte Widerständigkeit aufgrund unterschiedlicher Überzeugungen kompensatorisch aufzulösen.

### Klare Schritte und Lösungen gibt es nicht

Im Feld der Managementliteratur zur Gestaltung von Führung und Management hat sich zwar zunehmend ein systemisches Denken ausgebreitet, das jedoch keinen Anschluss an die Praxis des organisationalen Handelns zu finden scheint. Je komplexer Systeme und ihre Umwelten werden, desto mehr scheint sich ein Managementmuster herauszubilden, das Konzepte und Tools zur Komplexitätsbeherrschung offeriert, die klare Schritte und Lösungen bereithalten. Der Schweizer Managementforscher Hans A. Wüthrich stellt dem seinen Ansatz "Musterbrecher" entgegen. Kern einer veränderten Führung ist demnach eine innere Haltung, die mit Selbstverständlichkeiten bricht, um den Umweltdynamiken gerecht zu werden: "Musterbrecher sind nicht nur konkrete Personen, die unkonventionell führen, sondern auch sämtliche Inspirationen und Irritationen, die uns helfen, uns unserer Muster bewusst zu werden und diese gegebenenfalls zu überwinden."

Der Hintergrund dieses Konzepts liegt darin, dass es ökologisch wie sozial keine stabilen Systeme gibt. In jedem System existiert vielmehr eine Dynamik: Verschiedene Energien treffen aufeinander, die je nach Aggregatzustand abfließen oder zufließen. Im Kontext von Führung gilt dies für die Aspekte Steuerung, Kontrolle, Vertrauen, Standardisierung, Rationalität und Fühlen, da diese in Abhängigkeit zu den Umwelтанforderungen stets in einem Spannungsverhältnis stehen. Die sich daraus ergebende Dynamik zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zeigt, dass es einen Zustand wie Stabilität nicht geben kann. Vielmehr ist es aber eine zentrale Führungsleistung, diese Dynamik wahrzunehmen, aufzugreifen und auszubalancieren.

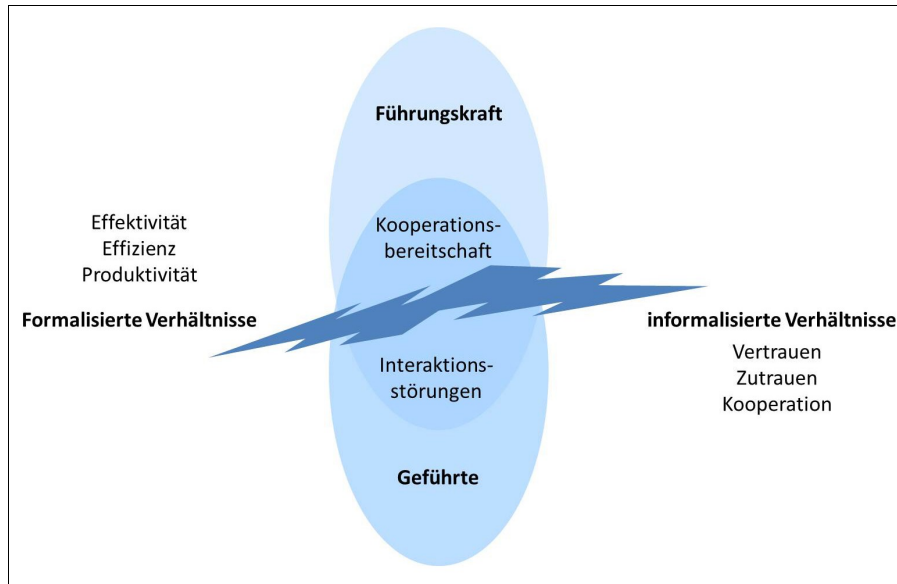
In diesem Szenario zur Bewältigung von Komplexität müssen Chefs damit rechnen, dass ihre eigenen Kompetenzen und ihre Führungspersönlichkeit infrage gestellt werden. Sie reagieren darauf immer wieder mit einem unreflektierten Rückgriff auf eine vermeintlich situative Führung, die jedoch oftmals aufgesetzt wirkt, weil die Führungskräfte dazu neigen, in ihrem Führungsverhalten reflexhaft zu wechseln und ihre persönliche Glaubwürdigkeit und Authentizität in die Waagschale zu werfen. Damit verlieren sie jedoch an Berechenbarkeit, was Freiräume und mögliche Handlungskonsequenzen anbelangt. Eine Führung, die die Eigendynamik der Individuen und der Teams und Abteilungen zulässt, muss sich daher gerade um diese Glaubwürdigkeit und Authentizität bemühen. Und glaubwürdig ist ein Führungshandeln, das auch und gerade in schwierigen Entscheidungssituationen weiß, was zu tun ist, und angemessen im Selbstausdruck auftritt.

### Missverständnisse und Konflikte sind normal

Der Führungsanspruch muss demzufolge immer wieder neu ausgehandelt werden. Anspruch und Entscheidungen sind jenseits des formalen Führungssystems immer wieder neu in der konkreten Interaktion zu legitimieren. Führungskräfte brauchen zwar einen klaren formalen Rahmen mit klaren und verbindlichen Zielen. Sie benötigen aber noch zusätzlich ein Gespür für die Gestaltung von Beziehungen und die Entwicklung von Teams. Missverständnisse und Konflikte gelten dabei nicht als Ausnahme, sondern als "normal" – und den damit verbundenen Dissens gilt es auszuhandeln. Dies lässt sich nicht allein durch Kommunikationsregeln bewerkstelligen, sondern bedarf der Wirkung der eigenen Führungspersönlichkeit.

Die individuelle Persönlichkeit ist der Schlüssel dafür, dass die Mitarbeiter den Führungskräften ihren Führungsanspruch abnehmen und eine Resonanz in Form von Folge- und Kooperationsbereitschaft entwickeln. Aufsicht, Kontrolle oder zwanghafte Ermahnungen mögen vereinzelt zur Wahrnehmung der Koordinations- und Orientierungsfunktion innerhalb der Organisation

geeignet sein, aber nicht, um mittel- und langfristig dauerhafte Synergieeffekte in der Zusammenarbeit zu erzielen. Eine synergienstiftende Form des Führens will vielmehr etwas bewirken, was sich nicht herbeimanagen lässt, sondern nur im Gegenüber entstehen kann: Vertrauen, Zutrauen und Kooperation.



Eine kluge Führung ist daher als eine mittelbare Führung zu denken, die es versteht, Kontexte zu gestalten, Interaktionen zu ermöglichen und Beziehungen zu arrangieren. Diese Führung greift weniger zur Machtandrohung und Machtanwendung, auch wenn sie diese zu praktizieren weiß. Sie weiß gerade um ihre paradoxe Situation, von Kooperation abhängig zu sein, diese gleichzeitig aber durch ihre Intervention nicht herstellen zu können. Eine Führungskraft ist für die Öffnung des Gegenübers und das Gelingen einer Zusammenarbeit verantwortlich, kann sie aber nicht erzwingen.

Führung kann so gesehen als ein riskantes Unterfangen bezeichnet werden, das besonders dann erfolgreich ist, wenn wissenschaftliche und alltägliche Wenn-dann-Gewissheiten über Bord geworfen werden. Da Führungshandeln oftmals in gewisser Weise ergebnisoffen ist und nicht einer mechanistischen Input-Output-Logik folgt, stellt es diejenigen, die Verantwortung für das Ganze tragen, immer wieder neu auf die Probe. Insofern erfordert Führung ein tägliches Sichbewähren, damit sie halten kann, was sie verspricht. Neben Wissen um Themen der Personal- und Teamentwicklung sind daher die Fähigkeit zur Selbstreflexivität, eine Nachdenklichkeit und Resonanzfähigkeit ein entscheidendes Erfolgsmoment für Führungskräfte.

### Regeln schreiben nicht vor, sie regen an

Führungskräfte können nur auf das und in einer Art und Weise eingehen, was sie in der Lage sind, wahrzunehmen und zuzulassen. Entsprechend dieser eigenen Resonanzfähigkeit der Führungskräfte beschreibt der niederländische Psychologe Manfred Kets de Vries in seinem Buch *The Leader on the Couch* drei Arten des Umgangs miteinander:

- Auf andere Menschen zugehen.
- Von anderen Menschen weggehen.
- Sich gegen andere Menschen bewegen.

Regeln des Führens können sicher helfen, die Führungskraft in eine Bewegung zu bringen, in der sie auf andere zugehen kann. Oftmals bewegen sich diese Führungskräfte jedoch eher von einem Miteinander zu einem Nebeneinander oder Gegeneinander. Werden diese Führungskräfte nach Regeln gelungener Führung gefragt, können sie auch einige berichten. Oftmals ist jedoch diesen Führungskräften ihre eigene Regelmäßigkeit nicht transparent. Was ihr

Wahrnehmen, Denken und Handeln steuert, bleibt ihnen verborgen. Diese Intransparenz der eigenen inneren Dynamiken kann sich als Führungskultur verselbständigen – mit unerwünschten Folgen für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Diesen eigenen Mustern auf die Spur zu kommen, die eigenen Regelungsimpulse und das eigene innere Regelskript zu durchschauen, ist jedoch eine wichtige Voraussetzung, um die eigenen Handlungsoptionen zu erweitern.

Regeln zur klugen Führung, wie die *29 Regeln für ein kluges Leadership* können vor diesem Hintergrund als ein Entwurf verstanden werden, der nichts vorschreibt, sondern anregt. "Kluge Führung" ist als ein Ansatz zu verstehen, der in erster Linie reflexiver Art ist: Regeln geben Impulse und Reflexionsanstöße, um eine Situation und vor allem sich selbst als Führungskraft systemisch zu durchdringen, anstelle die Schuld oder ein Versagen bei anderen zu suchen. Es geht darum, ein gesundes Maß generellen Misstrauens zu entwickeln und kritisch auf geschlossene Führungskonzepte zu schauen, die mithilfe von Techniken und Instrumenten Führungserfolg versprechen. Wichtig ist es, von außen kommende Handlungsempfehlungen zu hinterfragen. Denn: Regeln sagen nur, dass etwas wahr sein kann. Ausgeblendet bleibt oftmals, dass auch andere Wahrheiten existieren.

Wie am Ende des Hollywoodfilms *Cloud Atlas* deutlich wird, ist zwar alles miteinander verbunden, aber es gibt keinen geschlossenen höheren Sinn, auf den die einzelnen Handlungsstränge zulaufen. Am Ende der Geschichte bringt es der Schauspieler Tom Hanks in seiner Rolle als Zachary auf den Punkt: Es besteht gar die Gefahr, dass alles eine Fiktion in Form einer großen individuellen oder kollektiven Erzählung ist. Entscheidend für den Führungserfolg ist es, zu durchschauen, was jeder als wahr glauben möchte.

Eine Voraussetzung dafür ist, die eigenen Regeln und die des Umfelds zu analysieren und nach besser funktionierenden Regeln Ausschau zu halten beziehungsweise sie für das eigene Tun zu entwickeln. Die Herausforderung dabei ist, die Erkenntnis der eigenen Regelmäßigkeit zu durchkreuzen, weil Regeln weniger als Rezepte angenommen werden sollten. Bei genauerer Betrachtung rufen sie vielmehr dazu auf, den Mut zu haben, sich nach der eigenen Wahrheit zu richten und gemäß dieser Einsicht zu handeln. In diesem Sinne kann auf eine paradoxe Meta-regel verwiesen werden:

Man kann nicht nicht regeln, aber man kann auch nicht regeln. Man kann lediglich die Regel befolgen, und sich selbst und andere dabei zu beobachten, welche eigene Regelmäßigkeit das Denken, Fühlen und Handeln leitet!

## Mensch bleiben

In Führungskräften schlummern oftmals unbefriedigende Kompromisse aus der Kindheit, die sich in einem neurotischen und auch begrenzten Ego manifestieren können und als Verhaltens- und Gefühlsmuster sichtbar werden. Um als Führungskraft agieren zu können, ist es wichtig, diese Grundeinsparungen zu durchschauen und deren Wirkung auf die Persönlichkeit zu erkennen. So kann deutlich werden, wie stark innere Rigiditätsmuster wirken und wie sie fast unbewusst und in immer gleicher Weise in eine vertraute Szenerie des sozialen Mit- oder besser Gegeneinanders führen. Ähnliche Situationen führen immer wieder zu ähnlichen Verhaltensmustern und damit in Konflikte. Führungskräfte sollten hingegen in der Lage sein, hinter ihre eigene Fassade zu schauen und auch die Fassade der anderen zu durchschauen. Erst darin kann das Menschliche sichtbar werden und so ein wertschätzender Umgang entstehen: Weil deutlich wird, dass jede Interaktion auch der Spiegel einer emotionalen Suchbewegung ist.

Eine Führungskraft kann dann leichter die Beurteilungs- beziehungsweise Verurteilungsbrille ablegen und erkennen, was sie denn an einem intriganten Kollegen oder chaotischen Mitarbeiter stört. Es geht darum, zu verstehen, welchen eigenen Mustern eine Führungskraft treu bleibt, wenn sie entweder versucht, sich distanziert zu verhalten oder jede Entscheidung beschwichtigend zu erklären. Wenn ihr solche Selbsteinsichten zugänglich werden, dann kann eine neue – professionellere – Basis des Verstehens und des Umgangs mit den Kollegen und Mitarbeitern entstehen. Und vielleicht gelingt es sogar zu erkennen, was einen mit dem als schwierig empfundenen Gegenüber verbindet – denn das, was eine Führungskraft bei anderen am meisten stört, gibt Aufschluss darüber, was in ihrer eigenen Selbstwahrnehmung nicht stimmt.

Damit ist nicht dazu aufgerufen, als Führungskraft in therapeutischer Mission die erkannten Dilemmata der anderen zu thematisieren oder gar diese als Teil der Führungsaufgabe aufzudecken. Es geht vielmehr darum, als Mensch auf die inneren Konfliktlagen der anderen zu achten und sie zu durchschauen versuchen, um den Führungsdialog mit Respekt, aber ohne Anmaßung oder überwertige Aggressivität zu führen. Dies schafft die Grundlage für eine Führungskultur, die Bindung ermöglicht. Eine emotionale Diszipliniertheit und Gelassenheit im Handeln hilft dabei, nicht bloß aus der eigenen inneren Logik heraus zu reagieren.

Rolf Arnold ist Professor für Pädagogik, insbesondere Berufs- und Erwachsenen-pädagogik, sowie Aufsichtsrats-vorsitzender und Wissenschaftlicher Direktor des Distance and Independent Studies Center (DISC) an der TU Kaiserslautern.

Thomas Prescher (Dr.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Fachgebietes Pädagogik an der TU Kaiserslautern und selbständiger Coach und Trainer.



**Rolf Arnold:**

*Wie man führt, ohne zu dominieren.*  
*29 Regeln für ein kluges Leadership.*  
Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2012,  
158 Seiten, 17.95 Euro,  
ISBN 978-3-89670-833-5

A vertical column of horizontal dotted lines on the right side of the page, intended for handwritten notes.