

**Carl-Auer**



Bernhard Krusche

# Paradoxien der Führung

Aufgaben und Funktionen für ein  
zukunftsfähiges Management

2008

# Inhalt

<b>Spielansage</b> .....	7
<b>1. Wovon wir reden, wenn wir von Führung reden ...</b> .....	9
<b>2. Im Stadion: Gesellschaft</b> .....	18
Strukturbrüche und Kontingenzerfahrung .....	20
<i>Familie</i> .....	28
<i>Nationalstaat</i> .....	29
<i>Parteien</i> .....	32
<i>Kirche(n)</i> .....	36
<i>Kultur und Sport</i> .....	37
<i>Markt</i> .....	41
Führung und Gesellschaft – Spielstand .....	44
Interview mit Prof. Dr. Dirk Baecker .....	46
<b>3. Am Spielfeld: Organisation</b> .....	57
Von der Beherrschung zur Bearbeitung .....	59
Von der Rationalität zur Komplexität .....	61
Organisation und Gruppe .....	63
Organisation als Erzählung .....	64
Von der Rationalität zur Intelligenz .....	66
Führung und Organisation – Spielstand .....	71
a) <i>Umstellung der Betrachtung von Einheit auf Differenz</i> .....	71
b) <i>Umstellung der Betrachtung von Kausalität auf</i> <i>Kommunikation</i> .....	72
c) <i>Umstellung in der Betrachtung von Zeithorizonten</i> .....	73
Interview mit Prof. Dr. Rudolf Wimmer .....	74
<b>4. Im Spiel: Führung revisited</b> .....	87
Hierarchie .....	88
Aufgaben der Führung .....	93
<i>Versorgung mit Soll-Ist-Differenzen</i> .....	94
<i>Überlebensfähigkeit sichern</i> .....	95
<i>Veränderungen im Umfeld von Organisationen</i> .....	96
<i>Strategiearbeit als Führungsleistung</i> .....	104

<i>Zusammenfassung</i> .....	105
<i>Für (wirksame) Entscheidungsprämissen sorgen</i> .....	108
<i>Auszeit: Organisationskultur</i> .....	110
<i>Fokussierung von Aufmerksamkeit</i> .....	113
<i>Ordnung durch Selbstbindung: konditionierte Autonomie</i> .....	117
Vom Was zum Wie: Führung als Kommunikationsprozess ...	119
<i>Auszeit: Charisma</i> .....	124
<i>Führungskraft: Person, Rolle, Funktion?</i> .....	126
<i>Glaubwürdigkeit</i> .....	127
<i>Entscheidung und Willkür</i> .....	128
Führung revisited – Spielstand .....	130
Interview mit Prof. Dr. Fritz B. Simon .....	132
<b>5. Spielzüge: Praxis der Führung</b> .....	145
Was zeichnet »gute« Führung aus? .....	145
<i>Management Teams</i> .....	146
<i>Intelligente Lernarchitekturen</i> .....	150
Die Aufgabenfelder von Führung .....	154
<i>Die Führungskraft als Coach</i> .....	155
<i>General Management</i> .....	156
<i>Arbeitsfelder des General Management</i> .....	159
Strategieentwicklung .....	160
Marketing/Branding .....	162
Ressourcenmanagement .....	164
Organisation .....	165
Personalmanagement .....	167
Controlling .....	168
General Management und Zukunftssicherung .....	170
<b>6. Führung auf dem Prüfstand – Der osb-Business-Navigator</b> ....	172
<b>7. In Zukunft führen: Implikationen für Beratung</b> .....	179
<b>8. Spielstand</b> .....	181
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	184
<b>Über den Autor</b> .....	189

## 8. Spielstand

Werfen wir einen Blick zurück auf den Spannungsbogen unserer Überlegungen. Wir hatten argumentiert, dass im klassischen Verständnis von Führung diese als etwas außerhalb der Organisation Stehendes angelegt war: Die Organisation diene als Mittel für die Erreichung von Zwecken, die von der Führung gesetzt wurden. Der »Trick« der modernen Betriebswissenschaften, aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive die soziale Dimension per Definition auszuklammern, verhalf ihr zwar zu wissenschaftlichem Höhenflug, ließ sie aber dabei eines ihrer wesentlichen Anliegen aus den Augen verlieren; übrigens ein schönes Beispiel für ungeführten Komplexitätsaufbau durch Komplexitätsreduktion (siehe dazu Gutenberg 1983; Baecker 1999c, S. 297 ff.). Damit blieb weitgehend unberücksichtigt, dass beide Phänomene auf das Engste miteinander verwoben sind: Wenn von Führung die Rede ist, wird der Teil, der geführt wird, als die andere Seite der Unterscheidung immer mitproduziert.

Führung muss darüber hinaus dafür sorgen, dass die Wirkung dieser Unterscheidung auch im Rest der Organisation hergestellt wird und aufrechterhalten bleibt. Dies geschieht, indem sie dafür Sorge trägt, dass Auseinandersetzungen passieren und man in diesen zu einem gemeinsamen Ja kommt. Solches gelingt jedoch nur, wenn derjenige, der Führung ausübt, auch mitdenkt, dass er unabdingbar vom Mitspielen der anderen abhängig ist. In dieser Abhängigkeit liegt ein Mittel, auch gegen Führung anzutreten bzw. ihr gegenzusteuern. Führung muss deutlich machen, dass in einer Überstrapazierung dieses Mittels die Gefahr einer Schädigung der Überlebensfähigkeit des Ganzen liegt. Sobald dieser Fall eintritt, wächst das Risiko, dass Führung mit Machtausübung verwechselt und um die Grundlagen ihrer Wirkung gebracht wird. Mit anderen Worten: Wenn Führung nur mehr sich selbst zum Thema macht, produziert sie kurzgeschlossene Beobachtung. Man gerät dabei in die Versuchung, sein Augenmerk einzig darauf zu richten, wie gut man bereits im Sattel der Organisation sitzt – gerade jüngere Führungskräfte sind oft so damit beschäftigt, ihre Rolle im Unternehmen zu finden, dass sie den Zusammenhang zwischen sich und dem Unternehmen aus den Augen verlieren – und damit auch an Wirkung.

Einen Ausweg bietet in diesem Zusammenhang die Reflexion darüber, ob die eigene Wirksamkeit durch die Art und Weise, wie sie agiert, befördert oder unterminiert wird. Der Teil der (intelligenteren) Lernarchitekturen zur Qualifizierung von Führungskräften ist darauf ausgerichtet, Rückmeldungen darüber zu generieren, wie man selber im Spiel agiert und gleichzeitig das Ganze inklusive sich selbst beobachtet. Im Grunde geht es darum, dass Führung sich selbst im Führungszusammenhang beobachtbar macht.

Sofern Führung dies erfolgreich tut, sorgt sie auch dafür, dass ihre Eingriffe durch Entscheidungen mit einer gewissen Grundakzeptanz versehen sind. Dies gelingt ihr am nachhaltigsten, wenn sie den Prozess der Dekonstruktion nutzt und mit der Spannung arbeitet, die durch die Infragestellung ihrer eigenen Entscheidungen immer wieder neu entsteht. In diesem Sinne ist Führung in eine paradoxe Situation eingespannt: die eigene asymmetrische Position zu bestätigen und zu erneuern, und zwar dadurch, dass das System so unter Handlungsdruck gestellt wird, dass Unterschiede beobachtet werden zwischen dem, was ist, und dem, was angesichts der eigenen Überlebensnotwendigkeiten notwendig anstünde. Führung ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, diese Differenzen in der Organisation zu vergegenständlichen. Aus Sicht der Gefolgschaft entsteht Folgebereitschaft dann, wenn die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, die aus der Sorge um das Überleben der jeweils anvertrauten Einheit entstehen, nachvollziehbar werden. Beide Faktoren müssen kontinuierlich erneuert werden: Führung schafft somit die Voraussetzungen für ihre Wirksamkeit permanent selbst – oder zerstört sie.

Wie steht Führung heute da? In unserem Buch haben wir versucht, einige Antworten darauf zu formulieren. Wieder und wieder sind wir darauf gestoßen, dass sie sich ums Ganze sorgen muss, wenn sie in den Augen von Gesellschaft und Organisation glaubwürdig bleiben will. Gleichzeitig haben wir festgestellt, dass ebendieses »Ganze« als System, sei es die Gesellschaft oder einer ihrer Teilbereiche, sei es die Organisation oder eine ihrer operativen Einheiten, einem laufenden Erosionsprozess ausgesetzt ist. Wie also das Überleben von etwas sichern, das sich bei genauer Betrachtung längst nicht mehr als »Ganzes« darstellt? In der Analyse der Spannungsfelder, in denen Führung heute steht, sind wir auf diese manifeste Grundparadoxie gestoßen, die mit allen anderen *wirklichen* Paradoxien Folgendes teilt: Sie lässt

sich nicht lösen, sondern nur bearbeiten. Nicht zuletzt unter diesem Gesichtspunkt erscheint Führung als ein immer komplexeres Geschäft, ein laufender Balanceakt, bei dem es sorgfältig abzuwägen gilt, wann man in welchen Umständen für welche Seite optiert. Insofern gibt es für das Geschäft des Führens keine Lösung im Sinne einer einmal zu fixierenden Rezeptur, bei der es dann nur noch darauf ankommt, sie möglichst geschickt anzuwenden.

Die Verantwortung für diese Gratwanderung kann heute – so unsere feste Überzeugung – kaum noch von den Schultern einzelner Superhelden getragen werden kann (und, sieht man einmal etwas genauer hin: Sind nicht die meisten dieser Helden am Ende immer tragisch gescheitert – wenn auch noch so »heroisch«?). Dies bedeutet natürlich nicht, dass Führung heute ohne klare (persönliche) Positionierung auskommen kann – im Gegenteil: Ihre Glaubwürdigkeit hängt genau daran, dass sie – insbesondere in Zeiten der Krise – sichtbar wird, sich zeigt und Markierungen setzt, die eine Orientierung erlauben. Dies freilich immer im Bewusstsein der eigenen Kontingenz und damit fern jeglicher Allüren und großer Gesten, die manchmal auf schon fast peinliche Art signalisieren, dass man alle im Griff hätte. Bei Licht besehen, stellt sich immer öfter heraus: Gar nichts hat man im Griff, mit leeren Händen steht man da und muss trotzdem etwas bewegen ... Wohl dem, der mit einer kleinen Brechung der eigenen Selbstherrlichkeit, mit ein wenig Bescheidenheit von Beginn weg verhindern kann, als Tiger losgesprungen zu sein und nun ausgestopft im Schaufenster zu stehen.

In diesem Sinn versteht sich unser Schlusswort als ein Plädoyer zum offenen Umgang mit den eigenen Defiziten. Abgesehen davon, dass in unserer vernetzten und durch Controlling und Medien permanent transparent gemachten Welt kaum eine Fehlentwicklung über längere Zeit unbeobachtet bleibt, empfiehlt sich gerade für das Führungsgeschäft die Ausübung umfassender Aufmerksamkeit, mit der die eigenen Höhenflüge abgebremst werden, die Exaltiertheit des eigenen Auftritts auf ein vertretbares Maß zurückgenommen wird und die Abgehobenheit eine solide Erdung erfahren hat. Dem Ernst der eigenen Lage angemessen wären solche Gesten allemal.