

Führung eine vielseitige Herausforderung mit Folgen

Soziale Systeme entfalten ein Eigenleben und eine eigene Dynamik

Führung ist immer auch eine Intervention in ein soziales System, dessen innere Zusammenhänge oft intransparent und kaum vollständig beschreibbar sind. Individuelle Zielsetzungen einzelner Akteure (einzelner Mitarbeitender irgendwo im System), Partikularinteressen, Machtkalküle, geheime Spielregeln, taktische und ‚politische‘ Unwägbarkeiten sind nur einige der Faktoren, die den Führungsprozess in sozialen Systemen beeinflussen. So läuft Führung in der Regel nicht nach Plan. Soziale Systeme führen ein äusserst kompliziertes und oft undurchschaubares Eigenleben. Anstösse von aussen durchlaufen das System niemals geradlinig, um dann zum Ziel zu führen. Sie wird vielfach gebrochenen, umgelenkt und neu erfunden. Führungskräfte müssen sich deshalb der typischen Eigenschaften der Wirkung von Interventionen in sozialen Systemen bewusst sein.

- : Vieles ist im vornherein nicht bestimm- und berechenbar
- : Man kommt nur in kleinen Schritten vorwärts und muss immer wieder neu planen
- : Die Folgen der Interventionen werden möglicherweise erst sichtbar, wenn man nicht mehr damit rechnet
- : Die Folgen der Interventionen treten an unbeabsichtigter Stelle auf oder
- : Die Folgen der Interventionen führen zu paradoxen und unbeabsichtigten Ergebnissen.

Führen ist deshalb gestaltendes Handeln, dessen Erfolg nicht einfach – wie bei Maschinen – programmiert werden kann.

Führungskräfte müssen sich bewusst werden, dass das zu führende System aus Personen, Gruppen (sichtbaren und unsichtbaren), Organisationseinheiten oder sogar ganzen Organisationen besteht. Zusammenarbeit, mit und für einander, Denken, Handeln und Konflikt innerhalb und zwischen diesen Ebenen verbinden die Teile des Systems. Ein System verhält sich als Ganzes und ist damit etwas anderes als die Summe aller Teile. Jede Bewegung in einem Teil des Systems wirkt sich auf das Ganze aus.

Führen ist ein Prozess des Zusammenwirkens mit Mitarbeitenden und ein zielorientiertes Steuern

Gelungene Führung eröffnet der Organisation und den Mitarbeitenden zielorientiertes Verhalten, damit Aufgaben und Ziele erreicht werden können. Sie erfordert Wissen zu den Inhalten und Aufgaben und ebenso sehr Wissen zum Begleiten systemischer Prozesse.

Rahmenbedingungen setzen

Sie setzt die Rahmenbedingungen damit diese Prozesse möglich werden und schafft Situationen, damit sich Mitarbeitende, Gruppen und Organisationseinheiten entfalten und entwickeln können. Durch die Prozessunterstützung beeinflussen Führungskräfte die Erfahrungen, die entstehen und die Ziele, die erreicht werden sollen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

Mit Hypothesen arbeiten
diese immer wieder
überprüfen

Damit eine Führungskraft Individuen oder ein System führen kann, braucht sie Hypothesen über Verhalten und Wirkungszusammenhänge. Und sie muss jeder Zeit bereit sein, diese Hypothesen zu überprüfen, um zielführend intervenieren zu können, denn das Mitarbeitersystem reagiert nicht den Hypothesen folgend, sondern nach einem eigenen ‚Rhythmus‘.

Führungspersonen und Mitarbeitende tragen unterschiedliche Verantwortungen

Geteilte Verantwortung

Die Führungskräfte tragen die Verantwortung für übergeordnete Ziele, für Inhalte, für Grundsatzentscheidungen sowie für die Akzeptanz und den Umsetzungswillen.

Mitarbeitende tragen die Verantwortung für die Zielerfüllung im Alltag, Entscheidungen im Kompetenzbereich und die Umsetzung im Rahmen der Vorgaben und Vereinbarungen.
Dafür muss die Führungskraft Mitarbeitende häufig auch zuerst befähigen.

Gestaltung von Führungs- und Zusammenarbeitssituationen

Auffordern und Zulassen

Damit Mitarbeitende und ein System (Gruppe, Organisationseinheit etc.) sich entwickeln, müssen Individuen zum Mitdenken und Mithandeln aufgefordert und angeregt werden. Mitdenken und Mithandeln muss zugelassen werden. Kollektive Denk-, Reflexions- und Lernprozesse sind notwendig um im Kollektiv Wirkung zu entfalten. Dazu braucht es Regie und organisatorische Massnahmen. Die Grundlagen dafür, Struktur und ‚Architektur‘ legt in der Regel die Führungsperson, wobei die Beteiligten bei der Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Organisations-, Kommunikations- und Kooperationsformen eingebunden werden.

Führung bei Widersprüchen und Dilemmata

Sicherheitsräume schaffen
zur Entwicklung der
Zusammenarbeit

Reibungen und Widersprüche, Konkurrenzsituationen und Ausgrenzungen sind in sozialen Systemen inhärent. Lösungen erfordern ein konsequentes Konsens- und Konsequenzenmanagement durch die Führungsperson. Sie muss dafür sorgen, dass möglichst viele Interessen, Meinungen und Strömungen ausbalanciert werden.

Dafür sind befristete ‚Sicherheitsräume‘ zu schaffen, in denen der Raum gegeben wird für die gegenseitige Anerkennung und das gemeinsame Suchen nach Lösungen. Ein so balancierender Führungsprozess nimmt Druck aus dem System und macht den Beteiligten einen gelasseneren Umgang mit Spannungen möglich.

Führungskräfte in verschiedenen Rollen

Von Führungskräften werden mehrere Rollen gleichzeitig gefordert.

Rollenvielfalt der
Führungspersonen

- : Die Leadership
zielgerichtetes Einflussnehmen und anspornen
die Interessen und das was auf dem Spiel steht verdeutlichen und
verdaubar machen
- : Management
Organisieren/Strukturieren

- Ressourcen bereit stellen
- andere zur Erfüllung ihrer Aufgaben und Ausübung ihrer Rolle befähigen
- : Intervenieren
- Unterstützung geben
- Entscheiden
- Rahmenbedingungen setzen und für die Einhaltung sorgen
- Ziele vorgeben oder vereinbaren
- Konflikte ansprechen und moderieren

Das passende Führungshandeln als Mass der Dinge

Das Mass der Dinge:
**Passendes
 Führungshandeln**

Um mit den mannigfaltigen Herausforderungen klar zu kommen, Rollen zielsicher zu wechseln, vermeintliche Widersprüche zu integrieren, um vom Beurteilungsschema richtig und falsch loszulassen und um situativ passend Handeln zu können, braucht es eine dauernde Auseinandersetzung mit den ureigenen ‚Führungsleitsätzen‘ und der eigenen ‚Führungsphilosophie‘. Passendes Führungshandeln ist nicht erwerb- und lernbar wie Fremdsprachen oder Mathematik. Der Einzelne wird sich nie hinter technischen Erfolgsrezepten verstecken können.

Nur mit der wiederkehrenden Überprüfung des eigenen Handelns im bewussten Austausch auch mit Kollegen, Vorgesetzten oder Drittpersonen können die eigenen Handlungsmöglichkeiten erweitert und der verfügbare Erfahrungsschatz vergrössert werden, um schliesslich im Führungsalltag passend und wirkungsvoll zu handeln.

Führungs- und Leadershipentwicklung sind deshalb eine unendliche Geschichte, die zwar viele mitschreiben, doch jeder sein eigener Autor ist und das Happy-End ist kein Geschenk, sondern eine Leistung.¹

Aus einer Unterlage der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ, Beratungsteam MOdELS, 2002

¹ aus „Besser Führen“, S. 48, 1986/1991
 Institut Mensch und Arbeit, München, Robert Pfützner GmbH