

Zur Unmöglichkeit der Führung

von Matthias Schmidt, Stand 24.08.2010

Wer kennt sie nicht, die Rede von den vielen tausend Führungskräfte in unseren Unternehmen und sonstigen Organisationen? Zumindest nach gängigen Definitionen dafür, wer Führungskraft ist, sind tatsächlich sehr viele Menschen in Führungspositionen. Etwa wenn sie Entscheidungen treffen dürfen, die auch andere Menschen betreffen können. Oder – ganz konkret und verbrieft – wenn sie anderen gegenüber weisungsbefugt sind. Aber was bedeutet Führung überhaupt? *Sind gängige Lehrbuchdefinitionen im Sinne einer zieladäquaten Veranlassung anderer Menschen zu einem bestimmten Verhalten noch zutreffend?*

Höhere gegenseitige Abhängigkeiten

In der Tat wächst in einer komplexer werdenden Umwelt die Möglichkeit, auf andere Menschen Einfluss zu nehmen. Von der Entscheidung einzelner Menschen sind alleine schon aufgrund der Arbeitsteilung viele andere Menschen in der nachfolgenden Prozesskette betroffen. Die Gründe für das komplexe Gefüge von Abhängigkeiten sind vielfältig. Neben der Arbeitsteilung kommt auch die hohe Dynamik in sozialen Gruppen zum Tragen, deren Mitglieder sich ebenfalls gegenseitig beeinflussen. Die zunehmende Organisation der Zusammenarbeit in zeitlich begrenzten Projektteams beschleunigt diese Dynamik noch. Wenngleich diese Form des gegenseitigen Einflusses noch nicht unmittelbar mit dem Begriff Führung in Verbindung gebracht werden kann, so wird doch eines sehr deutlich: Ganz egal, ob einer bestimmten Tätigkeit eine unmittelbare Führungsanweisung vorausgeht oder nicht: *Gegenseitige Abhängigkeiten sind vorhanden und in den letzten Jahren komplexer geworden.*

Ist Führung möglich?

Selbst wenn man in bester Absicht seine Mitarbeiter zu dem lehrbuchmäßig besagten Verhalten hinsichtlich des Unternehmensziels verlassen möchte, bleibt offen, ob dies überhaupt möglich ist. Denn gerade in einer komplexen Umwelt wird eine Vorhersage der Wirkungen unserer Handlungen nahezu unmöglich. So ist es nachgerade ein Merkmal der Komplexität, dass ein System, also beispielsweise eine Gruppe von Menschen, allenfalls seinen Ist-Zustand beschreiben kann. Es ist aber aufgrund der hochgradigen Wechselwirkung der Gruppenmitglieder innerhalb und außerhalb dieses Systems nicht möglich einen exakten Zustand in der Zukunft zu bestimmen, den diese Gruppe erreichen wird. Anders gesagt: Was immer ich als Führungskraft tue, ist hinsichtlich seiner Auswirkungen nicht – oder doch zumindest nicht hinreichend – berechenbar.

Vor dem Hintergrund eines solchen systemischen Verständnisses stellt sich die berechnete und sehr grundlegende Frage: *Wie kann ich etwas steuern, das sich prinzipiell einer Steuerung entzieht?*

Führung bedeutet Orientierung geben

Es ist paradox. Je unvorhersehbarer und komplexer die Umwelt wird, desto größer wird der Bedarf an Führung. Zugleich aber wird auch die Möglichkeit der direkten Führung aufgrund der Unberechenbarkeit der Effekte, die mein Handeln bewirkt, immer geringer. Das Ende der Führung scheint gekommen zu sein. Doch vielleicht ist dieser Schluss vorschnell gezogen. Denn es ist ja auch möglich neu zu definieren, was unter Führung in der Komplexität überhaupt zu verstehen ist. Würde man vollständig auf ein zielorientiertes Vorgehen verzichten, so fiel man einer umfassenden Beliebigkeit anheim, in der Hoffnung, dass es schon irgendwie klappen wird. Besser als in einen Fatalismus zu verfallen ist es daher, Orientierung zu geben. Eine zeitgemäße Führung muss vom Ziel her denken und aufzeigen, wo das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft stehen soll. Welches Verhalten dafür notwendig ist, kann aber die Führungskraft nun nicht sicher bestimmen, sondern die Mitarbeiter müssen dieses Verhalten selbst hervorbringen. Anders gesagt: *Die Mitarbeiter müssen zur Selbstführung angeleitet werden – und zwar hinsichtlich eines gewünschten Zieles.*

Organisches anstatt mechanisches Denken und Handeln

Diesem Wandel im Führungsverständnis liegt eine weit tiefer gehende Einsicht zugrunde. Nämlich die Einsicht, dass weder ein Unternehmen noch die (globale) Wirtschaft wie eine Maschine funktioniert. Ein solches mechanistisches Denken geht von einer Machbarkeit der Umwelt aus, etwa in dem Sinne, dass, wenn man nur den richtigen Schalter betätigt, auch immer das richtige Ergebnis herauskommt. Dass es aber nicht so funktioniert und es nicht ausreicht, wenn man seine Mitarbeiter nur richtig anweist, um ein eindeutig bestimmtes Ergebnis zu erreichen, ergibt sich aus den bisherigen Überlegungen. (Am Rande bemerkt: Dies wäre auch nicht Führung, sondern Bedienung; etwa wie man eine Maschine bedient).

Besser geeignet ist ein organisches Denken, bei dem man auf exakte Vorgaben verzichtet und ein Umfeld schafft, das Wachstum der Mitarbeiter begünstigt. Bildlich gesprochen würde man vorgehen, wie bei einer Pflanze, die man düngt, gießt und ins richtige Licht stellt, so dass sie gedeihen kann. Man käme sicher nicht auf den Gedanken, an ihr zu ziehen, damit sie besser oder schneller wächst. Das Wachstum als solches kommt dann aus der Pflanze selbst. Bezogen auf die notwendige Zielrichtung des Wachstums wäre dann ein Umfeld zu schaffen, dass dieses Wachstum in die gewünschte Richtung lenkt.

Doch dabei wird immer ein Rest von Unsicherheit bleiben. Insofern ist es auch sinnvoller von einem Zielkorridor, der sich zur Zukunft hin öffnet und innerhalb dessen die Entwicklung stattfindet, zu sprechen als von einem exakten Zielzustand, den es genau zu erreichen gilt. Es mag irritieren, wenn man daraus richtigerweise ableitet, dass *sich im Prozess der Zielerreichung auch das Ziel verändert*.

Exakte Ziele leiten fehl

Um ein Ziel lehrbuchmäßig exakt zu bestimmen, sind drei Dimension eindeutig zu klären. Dies sind der Inhalt (was?), das Ausmaß (wieviel?) und der Zeitbezug (wann?). Mit ihnen können harte Zielvorgaben erstellt und die Mitarbeiter gemäß der Vorstellung eines Management by objectives geführt und kontrolliert werden. Nimmt man die vorher skizzierten Zusammenhänge ernst, so zeigt sich, dass eine solche Form der Führung unsinnig ist. Schließlich konnten die seit der Formulierung dieses Zieles eingetretenen Umweltveränderungen nicht berücksichtigt werden. Überspitzt formuliert bringt folgender Satz die Zusammenhänge auf den Punkt: „Je genauer man plant, desto härter trifft einen der Zufall“. Je weiter man nun in wissensbasierte und wenig standardisierte Formen der Leistungserstellung eines Unternehmens eindringt, desto zutreffender ist dieser Satz. Wenn nun also exakte Ziele prinzipiell sinnlos erscheinen, zugleich aber Führung von einem Ziel ausgehend gedacht werden soll, sind wir in einem Widerspruch gefangen. Oder wir müssen – und das scheint der sinnvollere und konstruktivere Weg zu sein – ein anderes Verständnis von Zielen entwickeln. Der oben bereits erwähnte Zielkorridor verweist dabei in die richtige Richtung, aber er reicht noch nicht hin, um das Dilemma der Führung aufzulösen. Was fehlt ist der *Bezugspunkt, auf den hin ein Zielkorridor sich ausrichten bzw. von dem aus er sich öffnen kann*.

Auf die Haltung kommt es an

Wenn es nun unmöglich ist ein Unternehmen im herkömmlichen Sinne zu führen und es zudem geboten ist, seine Mitarbeiter zu einer Selbstführung zu motivieren, so stellt sich weiterhin die Frage, wie man dies bewerkstelligen kann. Zunächst bedarf es dazu eines umfangreichen Spielraumes, in dem sich Mitarbeiter bewegen und im besten Sinne des Wortes entfalten können. So unmittelbar plausibel diese Bedingung einleuchtet, so schnell kommt auch ein bereits angesprochener Einwand in den Sinn: Wie verhindert man Beliebigkeit und das Ausnutzen der erweiterten Spielräume durch die Mitarbeiter? Der beste Weg dürfte in der Entwicklung einer Haltung liegen; einer Haltung der Führungskraft sowie des Unternehmens insgesamt, aber auch einer Haltung der Mitarbeiter hinsichtlich des Unternehmens und ihrer Aufgaben im Umfeld des Unternehmens. Mit anderen Worten bedeutet diese Folgerung: *In einem dynamischen Umfeld, das sich grundsätzlich einer Steuerung entzieht, liegt der erste Bezugspunkt des Handelns bei uns selbst*.

Spannungen gehören dazu

Es liegt auf der Hand, dass nicht nur die Führungskraft einen eigenen Bezugspunkt hat und braucht, von dem sie ihre Entscheidungen ableitet. Auch jeder einzelne Mitarbeiter braucht grundsätzlich diesen Bezugspunkt. So unterschiedlich wie die Menschen sind, so unterschiedlich sind auch deren Bezugspunkte, sowohl in der Variation als auch in der Intensität. Entsprechend divers sind auch die Werthaltungen dieser Mitarbeiter, die auf diese Bezugspunkte verweisen. Mit dieser Wertpluralität ist eine Führungskraft unweigerlich konfrontiert. Daraus entstehen Spannungen, die in der Natur der Sache liegen und die zunächst einmal ausgehalten werden müssen. Die zentrale Herausforderung der Führung besteht darin, die immer vorhandenen wertebasierten Spannungen aufzulösen und sanfte Orientierungsangebote zu machen, anstatt harte Anweisungen zu geben. In diesem Sinne gilt: *Eine zukunftsfähige Führung versteht sich als Vermittlung der „besseren“ Orientierungsangebote für Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele.*

–

Prof. Dr. Matthias Schmidt
IWU – Institut für wertorientierte Unternehmensführung
Gürtelstraße 29A/30, 10247 Berlin
www.iwu-berlin.de, schmidt@iwu-berlin.de

Professor für Unternehmensführung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin
www.beuth-hochschule.de