

Irrtümer über Führung



Im Quartalsrundschreiben Juli 2008 habe ich mich zum Thema unterlassene Führung geäußert, heute soll es darum gehen, was Führung kann und was nicht. Mit anderen Worten, ich möchte etwas gegen weit verbreitete Irrtümer über Führung tun.

1. Irrtum: Führung muss steuern

Führung heißt, die eigene Organisation in einer feindlichen, weil komplexen Umwelt aufrecht zu erhalten. Dies wiederum ist ein Widerspruch in sich selbst, weil sich Komple-

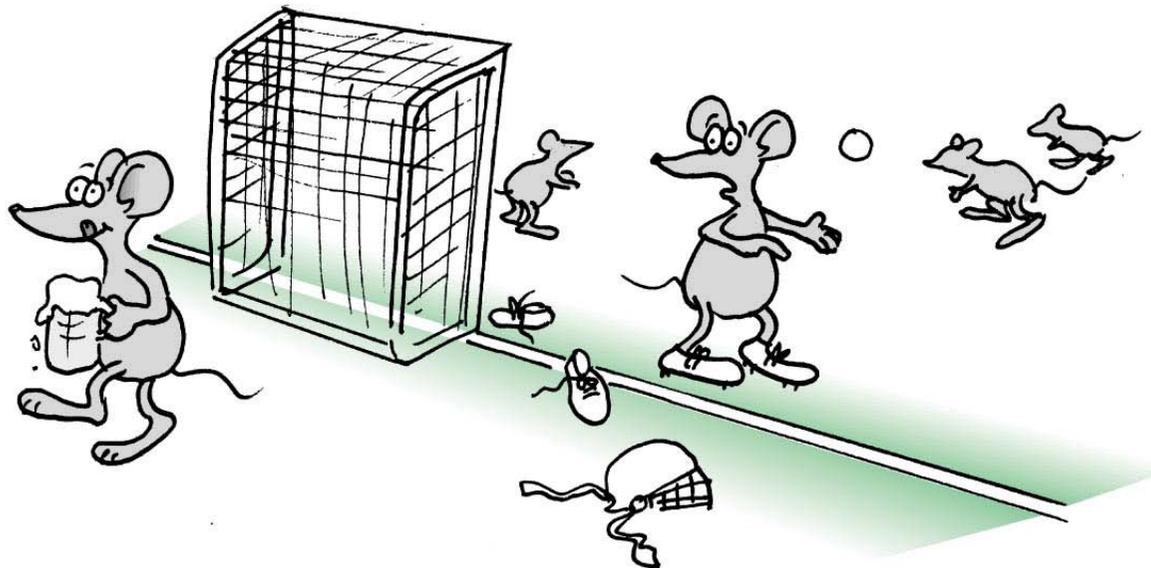
xität per se den normalen Steuerungsversuchen widersetzt. Wenn „man“ Organisationen nicht steuern könne, vielleicht können sie es selbst: Führung sei die Organisation der Selbstorganisation (Fritz B. Simon). Simon sieht hier die Stunde der Teams mit ihrer Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Fritz B. Simon hat in seinem Vortrag „Was ist systemisches Management?“ Führungskräfte mit dem Coach einer Fußballmannschaft verglichen. Dieser und sein Team müssen sich ebenfalls in einer feindlichen Umwelt be-

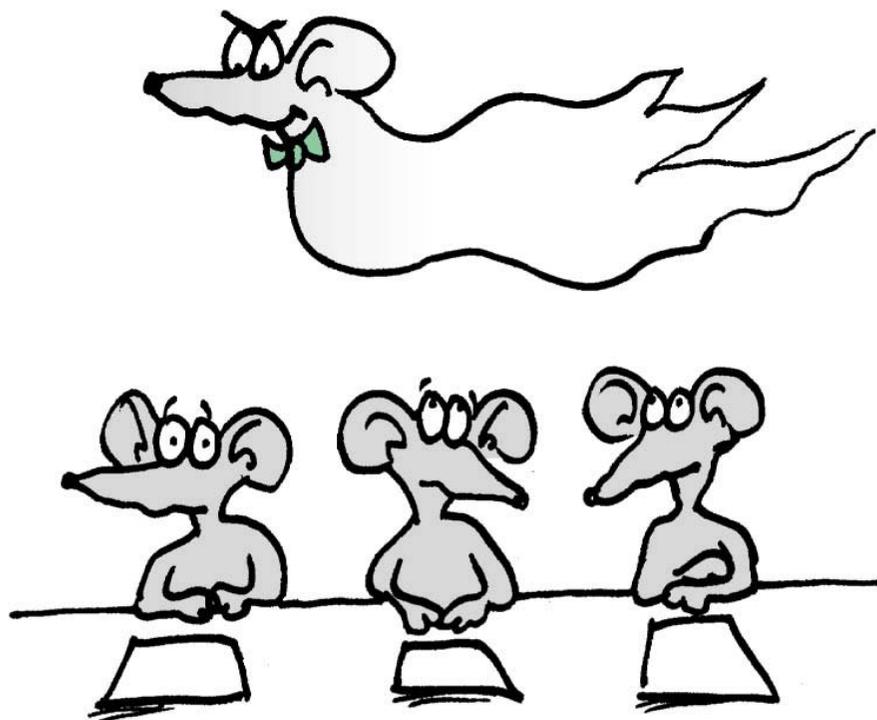
währen und die Mannschaft muss auch dann erfolgreich sein, wenn der Coach mit Meniskus-schaden in der Kabine liegt.

Führungskräfte müssten sich also auf ihre Leute verlassen können. Viele Mitarbeiter verlassen sich aber lieber auf ihre Führungskräfte: Sie sollen Ihnen sagen, was sie zu tun haben.

Ferner haben nach Fritz B. Simon Führungskräfte für den Bezugsrahmen zu sorgen. Von ihrer Einschätzung der relevanten Umwelten hängt der Erfolg der ganzen Mannschaft ab. Aber woher haben Führungskräfte das Material für diese Einschätzung? Auch hier brauchen sie ihre Mannschaft als erweitertes Sensorium. Sie müssen sich vertrauensvoll auf ihre Mannschaft verlassen können, um steuern zu können.

Das Ziel „Erhalt, Wachstum“ der Organisation gibt in seiner Abstraktheit keine einzige Maßnahme her, die sich steuern ließe und so ist der ganze Steuerungsprozess mehr ein Navigieren beim Driften denn ein Steuern im herkömmlichen Sinn. Das mag den einen oder anderen betrüben, aber Realismus ist allenthalben besser als Allmachtsphantasien.





2. Irrtum: Führung muss kontrollieren

Man muss immer kontrollieren, wenn man jemandem einen Auftrag übertragen hat, sonst könnte man den Auftrag auch gleich in die Erdumlaufbahn schießen und warten, bis er verglüht. Die Frage stellt sich nicht nach dem „ob“, sondern nach dem „wie“.

Aber das Problem wird unter den in 1. aufgeführten Bedingungen noch spannender. Unter komplexen Bedingungen sind einmal verabschiedete Pläne von einer Besorgnis erregend geringen Halbwertszeit. Die Einhaltung welcher Pläne will man denn kontrollie-

ren, wenn die Ziele bestenfalls noch Wünsche sind? Es stellt sich also vorab die Frage: Woher weiß die Organisation, dass ihre Ziele noch vernünftige sind?¹⁾ (Unter diesem Umstand bekommen Visionen ihre Berechtigung und Bedeutung als Leitsterne.) Mit dieser Frage ist indes auch schon ein wichtiger Hinweis auf die Frage nach der richtigen Art von Kontrolle gegeben: Sie muss wesentlich Selbstkontrolle sein. Die gesamte Organisation muss sich kontrollieren, ob

die von ihr eingeschlagenen Wege unter den sich ständig wandelnden Bedingungen noch dem Erhalt und Wachstum dienen. Neben die Aufwärtsbeurteilung: Gehen unsere Informationen in die Zielfindung mit ein?, tritt die Kontrolle der Mitarbeiter durch die FK: Neben der Kontrolle der Umsetzung von Commitments ist zu kontrollieren: Sind die Informationen, die die MA von den Umwelten mitbringen, realistisch? Beobachten sie das Relevante? Das Problem dabei: Nach

¹⁾ Siehe hierzu auch die Differenzierung von Zweck und Ziel im mom-letter (November 2007)

diesem Kontrollverständnis dringen Führungskraft und Mitarbeiter jeweils auf das Kompetenzfeld des anderen vor. Die Einschätzungen und ihre Kontrolle gelingen nur noch kollektiv. In diesem Verhältnis teilt Führung die Kompetenz alleiniger Kontrolle mit allen Mitgliedern der Organisation.

3. Irrtum: Führung muss Standards setzen

In Peter Senges „Die fünfte Disziplin“ findet sich ein frappierendes Beispiel, wie Standards dazu führen, dass eine Firma in eine gefährliche Schiefelage gerät. Es galt: „Was der Kunden wünscht, bekommt er auch“. Das führte in diesem Unternehmen dazu, dass die Produkte so differenziert wurden, dass der Service die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllen konnte. In der Folge gingen die Verkaufszahlen akzelerierend zurück, da man noch intensiver an der beschriebenen Form von Kundenorientierung festhielt.

Standards verlieren unter komplexen Bedingungen ihre hilfreiche Funktion. Geht es aber ohne?

Standards sind nicht nur Mittel, sondern auch Gegenstand von Kontrolle. Sie müssen sich die Frage gefallen lassen, ob ihre stabilisierende Funktion nicht zu einer rigiden, die Reagibilität der Organisation beeinträchtigenden Funktion pervertiert ist.

4. Irrtum: Führung muss rational nachvollziehbar sein

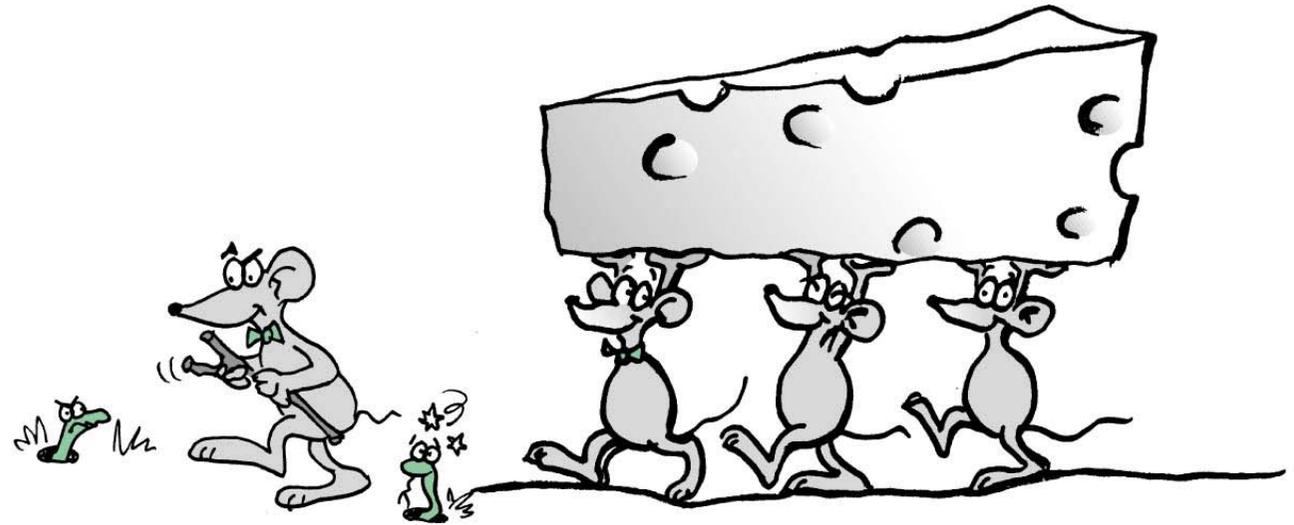
Wie in 1. gezeigt, muss sich Führung auf Glauben einlassen, also auf jene Geistesleistung, die etwas ohne die Angabe von Gründen für wahr und wirklich hält. Entscheidungen sollten aber nachvollziehbar sein, sonst leidet die Gefolgschaft, sofern sie auf Mitarbeiterseite nicht schon auf Vertrauen gegründet. Hinzu kommt: Der rationale Diskurs war ja noch nie so recht in unseren Unternehmen zu Hause.

Zudem muss Vertrauen auch immer wieder neu gewonnen werden, bzw. Führungskräfte müssen sich das Vertrauen ihrer Mitstreiter immer wieder neu verdienen; Vertrauen ist schnell verspielt.

Hier kommt der Kommunikation von Entscheidungen eine besondere Bedeutung zu. Durch Geschichten (Story Telling) können Entscheidungen verstanden werden, die jenseits kausaler Argumente begründet sind ganz ähnlich der Bildung, die sich schwer rechnet, aber immer auszahlt.

5. Irrtum: Führung braucht kurzfristige Erfolge

Wenn sich der Erfolg einer Entscheidung nicht kurzfristig einstellt, so wird auch nicht mehr sinnfällig, dass er auf diese oder jene kurz zuvor getroffene Entscheidung zurück-



zuführen ist. Wie fatal diese Überzeugung ist, kann man an manchen shareholder driven decisions ablesen: Man kann Ergebnisse (Zahlen) einfach herstellen, dabei aber einem Unternehmen langfristig schweren Schaden zufügen, z. B. indem man das Bildungsbudget zusammenstreicht, Mitarbeiter und mit ihnen Know How entlässt und so rote Zahlen verhindert.

Ferner: Die arithmetische Logik zerstört in ihrer Abstraktheit die Corporate Identity einer Organisation. Wer meint, den Erfolg seines Unternehmens in Jahresbilanzen bestimmen zu können, ist eben dieser Logik verfallen. Der Erfolg beruht auf dem Glauben von Kunden, dass man bei seinem Geschäftspartner mit seinen Problemen in den besten Händen ist. Das dauert ein Weilchen – jedenfalls län-

ger als der Zeitraum, für den eine Bilanz gilt! Der Erfolg hat viele Väter, aber ein einziges falsches Prinzip genügt, um einen mühsam aufgebauten Erfolg zunichte zu machen.

6. Irrtum: Führung muss beschleunigen

Ein Kapital, das z. B. in einem Jahr zweimal so schnell umschlägt, ist gerade so, wie die doppelte Summe Geldes. Von daher erklärt sich das Interesse an Geschwindigkeit als Führungsauftrag. Die Geschwindigkeit hat sich aber an der Qualität zu relativieren. Dominiert erstere, so führt dies zu Vertrauensverlusten bei Kunden. Das wird man sich schnell nicht mehr leisten können. Wie sagte doch Adenauer zu seinem Fahrer: „Fahren Sie langsam, wir haben es eilig.“

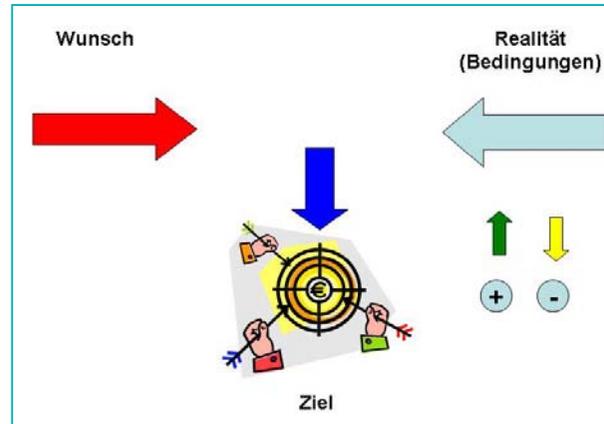
7. Irrtum: Führung muss an den Rahmenbedingungen orientiert sein

Ja, sie sollte sich an Rahmenbedingungen orientieren, aber nicht an diese versklaven. Wer immer nur auf den rechten Zeitpunkt wartet und nichts dazu tut, dass er kommt, wird ewig warten. Führungskräfte nehmen eben auch auf diese Bedingungen Einfluss und machen sich in ihrem Tun nicht von ihnen abhängig. Nur so setzen sie etwas in die Welt, das es vorher so nicht gab. Wer immer nur meint, Sachzwänge exekutieren zu müssen, sollte Sachbearbeiter bleiben. Führungskräfte sollen und können gestalten. Unter komplexen Bedingungen können sie es mit ihren Teams. Ja, je komplexer diese Bedingungen und je besser sie und ihre Teams sind, desto erfolgreicher, weil einmaliger, werden sie sein.

Das Grundproblem lässt sich durch folgende Grafik versinnbildlichen:

Wie werden aus Wunschzielen vernünftige Handlungsziele? Allein die Voraussetzungen entscheiden dies nicht, denn auf diese kann und muss die Führungskraft Einfluss nehmen. Realistische Ziele bestimmen sich folglich nicht darüber, dass sie die Gegebenheiten bedingungslos anerkennen, denn in jedem Ziel steckt eine Überwindung des Status quo. Der Zielbildungsprozess ist also immer eine

Auseinandersetzung zwischen Wunsch und Realität mit der Absicht, dass der Wunsch bei Anerkennung der Realität diese doch überwinden soll.



Wir wünschen allen unseren Lesern ein wunderschönes und erfolgreiches neues Jahr 2012!



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Gerdt und
Susanne
Rohrbach



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de