

# Führung – Veränderte Aufgaben und Anforderungen: Umgang mit Widersprüchen

## 1. Vorbemerkung: Person, Organisation, Gesellschaft

Es gibt eine lange Tradition von Versuchen, Führung zu beschreiben und zu definieren, ein Bild zu entwickeln über die „ideale“ Führungskraft. Mit dem zunehmenden Wichtigerwerden von kommunikativen Prozessen im Bereich von Führung werden diese personenbezogenen Führungskonzepte wichtiger und problematischer zugleich. Denn die Ansprüche an Führung und Führungspersönlichkeiten wachsen, doch zugleich werden für den Einzelnen die Bedingungen für die Realisierbarkeit von erfolgreicher Führung unübersichtlicher und unberechenbarer. So verweisen erst einmal alle diese diskursiven Versuche Führung zu definieren darauf, dass Führung in modernen Gesellschaften ihrer Selbstverständlichkeit beraubt ist. Ihre Anerkennung ist nur noch sehr bedingt durch eine unbefragte Unterordnung in einen hierarchisch strukturierten Zusammenhang z.B. einer Organisation herzustellen. Führung muss ihre Funktionalität für die Lösung bestimmter Aufgaben nachweisen. In diesem Verständnis ist Führung eine Dienstleistung für die Geführten, die von diesen auch beurteilt wird. Und Führung muss sich gegenüber den Geführten wie gegenüber der Umwelt auch (demokratisch) legitimieren.

Frühere Vorstellungen, z.B. vom „geborenen“ Führer bzw. von der Führungspersönlichkeit, basieren auf einem Bild von Gesellschaft und Organisation, das von einer prinzipiellen und linearen Steuerungsmöglichkeit von Arbeits- und Kommunikationsprozessen ausgeht. Angelehnt ist diese Vorstellung an einem aus dem technischen Bereich stammenden Modell vom Menschen. Der Kybernetiker Heinz von Förster redet in diesem Zusammenhang von der Vorstellung vom Menschen als einer „trivialen Maschine“, ähnlich einem Automaten, in dem man per Knopfdruck eine genau vorhersehbare und auch wiederholbare Reaktion auslöst.

Die Entwicklungen in der Arbeitswelt seit den 1960er Jahren und die wissenschaftlichen Versuche in den Sozialwissenschaften, diese Entwicklungen zu verstehen und neue Konzepte zu entwickeln, haben dem ein Kontrastbild entgegengesetzt. Am deutlichsten wurde dieses Kontrastbild von den System- und Kommunikationswissenschaften formuliert. Zugespitzt formuliert ist Führung demnach nicht zu verstehen und zu erklären als persönliche Eigenschaft, sondern als Funktion eines Systems. Mit dem Wissen um die Einbettung von Führung in ein System bzw. eine Umwelt wird Führung (selbst)reflexiv, d.h. sie macht sich Gedanken über die Bedingungen, die sie für eine erfolgreiche Umsetzung braucht. Moderne Führungsmodelle kommen aus meiner Sicht ohne eine solche Selbstreflexivität nicht aus. Denn im Unterschied zu früheren historischen Modellen können sie sich nicht mehr auf eine höhere Legitimation berufen. Sie bleiben bezogen auf den speziellen Kontext, in dem sie realisiert werden sollen.

Das heißt nun keineswegs, dass es keinen Sinn mehr macht, sich über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften Gedanken zu machen. In der Bestimmung dessen, was eine gute Führungskraft ausmacht, sollte aber dieses Wissen um die Einbettung in einen bestimmten Kontext mitbedacht werden. Zu einer wesentlichen Eigenschaft einer

modernen Führungskraft gehört daher ihre Fähigkeit, sich als Teil eines größeren Systems zu sehen und die eigene Führungstätigkeit als eingebettet in diesen Kontext begreifen zu können. Um es in eine griffige Formulierung zu bringen: Vernetztes Denken ist gefragt und zwar umso mehr, je komplexer die Führungssituation ist, der sich die einzelne Führungskraft gegenüber sieht.

Mit der Idee, dass Führung in der Wechselwirkung von Person und relevanter Umwelt entsteht, sind nun drei verschiedene Ebenen angesprochen.

1. Führung bestimmt sich in einem allgemeinen gesellschaftlichen Kontext, ist Führung in ihrer Zeit.
2. Führung ist platziert im konkreten Kontext einer Organisation, mit ihrer jeweiligen Struktur und ihren jeweiligen Organisationsprinzipien.
3. Führung realisiert sich in der konkreten Wechselwirkung zwischen Führern und Geführten.

Ich werde mich vor allem mit dem dritten Punkt auseinandersetzen, ist doch auf dieser Ebene der unmittelbare Anschluss gegeben an die geplanten Mitarbeiter- und Führungsgespräche, in denen sich diese Wechselwirkung zwischen Führern und Geführten realisiert. Lassen Sie mich dennoch noch einige weitere Bemerkungen zur Einbettung von Führung in Gesellschaft und Organisation vorausschicken.

Gerne und häufig wird in der Diskussion über Führung auf historische Führungspersönlichkeiten zurückgegriffen, seien es Könige und Kaiser, große Feldherren oder religiöse Führer, z.B. wie Moses, oder auch auf Personen aus dem Wirtschaftsleben. Aber beim genauen Studium dieser Persönlichkeiten wird deutlich, dass ihre Wirkung nicht alleine aus der Einzigartigkeit ihrer Persönlichkeit zu verstehen ist, sondern aus den Erfordernissen einer spezifischen historischen Situation bzw. Konstellation und ihrer Platzierung in dieser Situation. Dies sollte keineswegs zu einer Minderbewertung großer Führungsleistungen verleiten, aber zugleich Vorsicht walten lassen bei der einfachen Übertragung von historischen Ereignissen bzw. Führungsbildern in die Gegenwart. So ist z.B. die Aura von Moses nur denkbar in einer nicht-säkularisierten Gesellschaft, so wie auch spätere Führungspersönlichkeiten mit ihren jeweiligen Gesellschaftssystemen verbunden bleiben. Führung in den modernen westlichen Gesellschaften ist aber dieser generellen Legitimation, z.B. durch Religion, beraubt und muss im Einzelfall immer wieder hergestellt, begründet und legitimiert werden.

Steigt man zudem ein in das genauere Studium solcher zurückliegenden Ereignisse, dann wird häufig deutlich, wie klein der Abstand zwischen Erfolg und Scheitern sein kann, damals wie heute. Gerade in modernen Wirtschaftsunternehmen liegen Erfolg und Scheitern manchmal dicht beieinander, wie man an der Karriere gerade von manchem Topmanager gut sehen kann. Häufig wird erst im Rückblick das Bild von der großen Führungspersönlichkeit konstruiert. Zumeist geschieht dies nicht ganz uneigennützig, denn die Konstrukteure solche Mythen stellen sich nur allzu gerne in die Tradition, die sie dergestalt selber mit erschaffen.

Im politischen Raum kann aufgrund der öffentlichen Sichtbarkeit beispielhaft beobachtet werden, wie Führung, Führungskulturen und Führungspraktiken entstehen, sich ausbreiten und sich auch selbst überleben, so z.B. bei der Wahl 2005 in der Bundesrepublik geschehen. Und seitdem kann in der politischen Arena im Hinblick auf Führung zweierlei beobachtet werden. Die SPD ist unter dem Druck der Mediendemokratie und den Zwängen parlamentarischer Konfliktrituale wieder abgerückt von der Idee eines Führungsteams an der Spitze, praktiziert ein solches Teammodell in den Ebenen darunter aber recht er-

folgreich, und kann dabei auch auf ein Reservoir an fachlich kompetenten Führungskräften zurückgreifen, das sich in den Jahren zuvor entwickeln konnte. Die CDU wiederum versucht, ihr autokratisches Führungsmodell zu verändern, das noch aus der Zeit Adenauers stammte, auf den Helmut Kohl sich gerne berief. Zugleich haben aber 20 Jahre autokratische Herrschaft ein derartiges Vakuum an Führungspersönlichkeiten geschaffen, dass wohl viele ahnen, würden sie dem anfänglich verkündeten Kurs von Angela Merkel folgend eine neue Führungskultur zu etablieren versuchen, dies eine Entscheidung für 10 Jahre Opposition sein könnte. Es liegt daher nahe, es nochmals mit dem alten Modell zu versuchen, wie sich dies zurzeit ankündigt. Es wird interessant sein zu sehen, für welches Bild von Führung sich die Bevölkerung bei den nächsten Wahlen entscheiden wird, lässt sich dies doch als generelles Barometer für ein verändertes Bild von Führung auffassen.

Die Veränderungen von Führung im Kontext von Organisationen möchte ich an zwei Konzepten erläutern, die in der Diskussion der letzten Jahre eine besondere Rolle gespielt haben, Lean-Management und Teamarbeit. Beide Diskussionsstränge stehen in einem inneren Zusammenhang.

Führung, unabhängig davon wie sie ausgeübt wird, verweist immer auf Hierarchie. Über Führung wird auch Macht ausgeübt. Ohne eine hierarchische Staffelung von Entscheidungsebenen kommt keine größere Organisation aus. Zugleich ist Machtausübung aber auch potentiell dysfunktional, da sie immer dazu tendiert, sich gegenüber den funktionalen Notwendigkeiten einer Organisation und ihren Zielen zu verselbstständigen. Es geht dann vorrangig um Machterhalt Einzelner oder von Gruppen, und zwar auf Kosten der Organisation und ihrer Leistungsfähigkeit und Produktivität. Die Diskussion über Lean-Management entstand nun auch aus der Erfahrung, dass eine umfangreiche hierarchische Staffelung diese Verselbstständigung von Machtausübung gegenüber den funktionalen Notwendigkeiten eher unterstützt, während von einer Verflachung erwartet wurde, dass sie einer solchen Verselbstständigung eher entgegen wirken würde. Hinzu kommen noch die kommunikativen Probleme, die bei einer umfangreichen Hierarchie entstehen, und ihre Trägheit, schnell auf neue Situationen reagieren zu können. Eingetreten ist durch die Einführung von Konzepten des Lean-Managements aber eine eher gegenteilige Wirkung. Macht hat sich auf einige wenige Personen konzentriert und ist dadurch schwieriger kontrollierbar geworden.

Einer ähnlichen Logik folgt auch die Einführung des Teamgedankens. Team ist eine Struktur, in der die hierarchischen Unterschiede auf ein Maß reduziert sind, dass die fachlichen Kompetenzen der Teammitglieder sich unabhängig von ihrer Platzierung in der Hierarchie optimal entfalten können. Dies macht Teamarbeit zu einer voraussetzungsvollen Angelegenheit und eine Organisation sollte sich über diese Voraussetzungen bei der Einführung von Teamarbeit bzw. des Teamgedankens im Klaren sein, ist dieser doch sonst zum Scheitern verurteilt. So macht Teamarbeit von vorne herein nur Sinn bei Aufgaben, die eine Vernetzung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten erfordern. Den Mitarbeitern in einem solchen Team muss ein bestimmtes Ausmaß an Selbststeuerung eingeräumt werden. Erst dies ermöglicht es, dass sich die Fähigkeiten des Einzelnen und die Produktivität des Teams optimal entwickeln können. Zugleich ist ein Team auf eine realistische, durchschaubare und klar formulierte Rahmensetzung angewiesen. Diese Rahmensetzung erfolgt wiederum durch Führung, d.h. durch Hierarchie. Selbststeuerung des Einzelnen bzw. des Teams und Fremdsteuerung durch Führung müssen in einem fortlaufenden Prozess aufeinander abgestimmt werden. Diese Abstimmung ist in einer teamorientierten Organisation eine zentrale Führungsleistung und erfordert einen Umgang mit Wider-

sprüchen. Führung, die sich nicht alleine auf Hierarchie verlässt, sondern Selbstverantwortlichkeit und Selbststeuerung fordert und fördert, ist im Kern Widerspruchsmanagement.

## 2. Führungspolaritäten

Dem Umgang mit solchen Widersprüchen und Spannungen möchte ich mich nun ausführlicher widmen auf der konkreten Ebene der Eigenschaften und Fähigkeiten, die ich für eine Führungskraft bei der Bewältigung dieser Aufgaben für notwendig erachte. Es ist dabei nicht mein Ziel, Ihnen ein neues Bild einer idealen Führungskraft vorzustellen. Im Kern geht es darum, dass eine Führungskraft ihren je eigenen persönlichen Führungsstil entwickelt. Das Spannungsfeld, in dem sich eine Führungskraft dabei bewegt, lässt sich allerdings durchaus übergreifend beschreiben. Und diese Beschreibung enthält implizit eine Art Meta-Eigenschaft, die ich als Rollenflexibilität bezeichnen möchte; Flexibilität, um in unterschiedlichen Kontexten und Situationen angemessen reagieren zu können und die Spannungen und Widersprüche von Führung angemessen auszubalancieren. Persönliche Präferenzen, Stärken und Schwächen, sowie individuelle Ressourcen gilt es hierbei immer zu berücksichtigen. Darauf komme ich abschließend nochmals zurück.

Fünf solcher Spannungsfelder möchte ich im Folgenden beschreiben. Dabei gehe ich davon aus, dass die Führungsgespräche ein wichtiger Ort sind, in dem diese Spannungen ausbalanciert werden können und müssen.

### (Selbst)Wahrnehmungsorientierung vs. Feedbackorientierung

Wesentlich für eine Führungskraft ist ihre Wahrnehmungssensibilität für Menschen und Situationen. Hierfür greift sie auf ihre gesamte Lebenserfahrung zurück, auf das biographische Gewordensein in Familie und Freundeskreis, sowie auf die Erfahrungen in Schule, Ausbildung und Beruf. Für den Umgang mit Menschen ist es nun wichtig, dass die Führungskraft einen inneren Zugang zu den in diesen Kontexten gemachten Erfahrungen und den damit verbundenen Emotionen hat. Auf dem Hintergrund dieser erfahrungsbezogenen und emotionalen Durchlässigkeit kann sie dann Vertrauen in die eigenen Wahrnehmungen entwickeln. Sie lernt dabei unterscheiden zwischen Wahrnehmungen, ausgelösten Emotionen, Erklärungen und den eigenen Handlungsimpulsen. Das damit verbundene Selbstvertrauen ermöglicht es z.B., auch in schwierigen Situationen und gegen Widerstand auf einer für richtig gehaltenen Meinung zu bestehen, aber trotzdem für neue Wahrnehmungen, die das eigene Urteil verändern könnten, offen zu bleiben.

Damit sich dieses Selbstvertrauen aber nicht in Rechthaberei verwandelt, braucht es das Wissen, dass die eigenen Wahrnehmungen immer perspektivisch sind, d.h. nur einen Teil einer Situation abbilden können, und daher auf Ergänzungen durch die Wahrnehmungen anderer angewiesen sind. Zudem wird es in der eigenen Wahrnehmung immer blinde Flecken geben, die durch Feedbackprozesse beleuchtet werden können, wie dies im Modell des Johari-Fensters verdeutlicht werden kann. Eine Führungskraft wiederum, die ihre eigenen Meinungen immer dem Feedback anderer unterordnet, wird zu Konformität und Ideenlosigkeit neigen. Es ist also beides notwendig: das Vertrauen auf die eigenen Wahrnehmungen und in die eigene Meinung und das Anhören der anderen, das Gelten lassen ihrer Wahrnehmungen und Meinungen, und die Entwicklung eines Gespürs dafür, wann das eine oder das andere angemessener ist.

### ***Eigenschaften***

(Selbst)Wahrnehmungssensibilität	Sensibilität gegenüber anderen Sichtweisen
Selbstbewusstsein/Selbstvertrauen	Akzeptieren können von Unterschieden
Abgrenzungsfähigkeit und Isolationstoleranz	Emotionale Durchlässigkeit

### ***Fähigkeiten***

Selbstwahrnehmung	Fremdwahrnehmung
Feedback geben können	Feedback annehmen können
Mitteilen können	Zuhören können

## Ergebnisorientierung vs. Prozessorientierung

In engem Zusammenhang damit steht die nächste Polarität. Das Trainieren der Wahrnehmungsfähigkeit und Feedback sind im Wesentlichen (selbst)reflexive Prozesse. Außer in ganz spezifischen Kontexten, z.B. in den psychosozialen Berufen oder in der Bildungsarbeit, stellen sie aber keinen Eigenwert dar, sondern sie stehen im Dienst von Arbeitsprozessen und Produktivität. Die Entwicklung von Führung und das Wichtiger Werden von Kommunikationsprozessen zeigen jedoch, dass Reflexivität und Prozessorientierung zu Produktivitätsfaktoren eigener Art geworden und in vielen Bereichen zu einer Kernfunktion von Führung geworden sind. Dies ist umso mehr der Fall, je weiter Führung von den eigentlichen Produktionsprozessen entfernt ist und mit Prozess-Steuerung beschäftigt ist. Die allmähliche Anerkennung dieses Produktivitätsfaktors gehört sicherlich zu den wesentlichen Veränderungen im Bild von Führung und ein guter Teil von Fortbildung für Führungskräfte ist diesem Thema gewidmet.

Die Vermittlung von reflexiven Fähigkeiten der Prozess-Steuerung muss sich allerdings in vielen Führungskulturen immer wieder gegen die nach wie vor verbreitete Meinung durchsetzen, dass doch die wesentlichen Probleme auf der Sachebene lägen und auch dort zu lösen seien. Zugleich können reflexive und kommunikative Prozesse ergebnisorientiertes Entscheiden und Handeln nicht ersetzen. Jede Reflexivität bleibt letztendlich auf ein zukünftiges Handeln ausgerichtet, an dem sie sich zu bewähren hat. In der Arbeit mit Führungskräften zeigt sich nun, dass sich der Handlungs- und Entscheidungsdruck und damit die Ergebnisorientierung eher gesteigert haben und die Zeit für reflexive Prozesse in der Regel gegen diesen Druck geradezu erstritten werden muss. Wird dem Handlungsdruck jedoch vorschnell stattgegeben, so wirkt sich dies unmittelbar negativ auf die Arbeitsergebnisse aus.

So zeigt sich z.B. in der Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit Führungskräften oder von Führungskräften untereinander. häufig die Tendenz, unter Zeitdruck strittige Punkte offen zu lassen oder unklare Entscheidungen zu treffen, was sich unmittelbar auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie die Fähigkeit entwickeln müssen, auch unter Druck dafür zu sorgen, dass reflexive Prozesse den nötigen Raum bekommen, notwendigen Entscheidungen aber auch nicht ausgewichen wird, sondern diese klar benannt werden können.

Ein weiteres Problem kann darin bestehen, dass Führungskräfte die während eines Arbeitsprozesse auftauchenden Probleme im Ergebnis völlig zum Verschwinden bringen. Begründet wird dies von ihnen häufig damit, die jeweiligen Vorgesetzten wollten keine Problemstellungen geschildert bekommen, sondern die Lösungen für diese Probleme. Da-

mit wird aber faktisch auch ein großer Teil der geleisteten Arbeit getilgt, da die Problemanalysen für zukünftige Arbeit nicht mehr zur Verfügung stehen. Diese kurzfristige Ergebnisorientierung hat daher langfristig einen enormen Einfluss auf die Qualität der Arbeit.

### ***Eigenschaften***

Reflexionsfähigkeit	Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit
Prozessorientierung	Sachorientierung
Problem- und Wegorientierung	Lösungs- und Zielorientierung

### ***Fähigkeiten***

Zeit nehmen können	Unter Druck handeln können
Analysieren können	Synthetisieren können
Motivieren können	Mit Widerständen umgehen können

## Kontextsteuerung vs. Inhaltssteuerung

Mit dieser Polarität wird zentral die Umgangsweise einer Führungskraft mit seinen MitarbeiterInnen angesprochen, aber auch der Umgang zwischen verschiedenen Führungsebenen. Gerade für junge Führungskräfte ist es eine schwierige Aufgabe, eine angemessene Umgangsweise mit ihren MitarbeiterInnen zu entwickeln. Sie schwanken häufig hin und her zwischen einem zu großen und zu schnellen Einmischen und einem Laufenlassen und einer langen Leine. MitarbeiterInnen ihrerseits fühlen sich dann entweder alleine gelassen oder übermäßig kontrolliert.

Für Führungskräfte ist es nun eine wichtige Aufgabe, in Bezug auf die jeweilige Aufgabe und auf den jeweiligen Mitarbeiter zu entscheiden, was von ihnen festgelegt werden muss (z.B. klare Aufgabenstellung, Zeitstruktur, Zwischenchecks, Umgang mit auftauchenden Problemen), und was der selbstständigen Arbeit des jeweiligen Mitarbeiters überlassen werden kann und soll.

Diese Aufgabe wird nochmals komplexer, wenn es um die Steuerung eines Teams oder einer Projektgruppe geht. Je nach dem Charakter der durchzuführenden Arbeit, z.B. ob es sich um Routinearbeiten handelt oder sie zu ihrem Erfolg auf die Entwicklung neuer Ideen angewiesen sind, wird sich die Führungskraft in starkem Ausmaß auf die Kontextsteuerung beschränken, um der Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeiten und der kreativen Energie des Teams angemessene Bedingungen zu schaffen.

Es kann sein, dass ein Team die Funktion der Ergebnissicherung selbst übernimmt. Wichtige Aufgabe der Führungskraft ist es aber, darauf zu achten, wann eine inhaltliche Korrektur sinnvoll ist, damit die Arbeit nicht ins Leere läuft und das Team nicht im Überschwang in ein illusionäres Szenario übergeht. Aufgabe der Führungskraft ist also die Aufrechterhaltung des Aufgaben- und Realitätsbezuges, ohne die kreativen Prozesse des Teams vorschnell einzuschränken.

### ***Eigenschaften***

Urteilsbereitschaft	Bereitschaft, das eigene Urteil zurückzustellen
Bereitschaft sich einzumischen	Vertrauensbereitschaft

### ***Fähigkeiten***

Einmischen können  
Vertrauen können  
Herausfordern können

Raushalten können  
Kontrolle wahrnehmen können  
Stützen können

## Hierarchieorientierung vs. Teamorientierung

Mit der Einführung des Teamgedankens in vielen Organisationen erfährt die Steuerung über Hierarchie eine Ergänzung, die nicht nur von Führungskräften wie MitarbeiterInnen neue Eigenschaften und Fähigkeiten erfordert, sondern die die gesamte Führungskultur einer Organisation erfasst. Zugleich sind die Steuerungsmodelle Hierarchie und Team nicht als Gegensätze zu begreifen, sondern vielfältig miteinander verknüpft. Gerade dies macht es für Führungskräfte schwierig, hier eine angemessene Haltung zu entwickeln. So wird in Teams die Frage der Leitung häufig übergangen, da jede Art der Leitung sofort mit den Erfahrungen der Hierarchie verknüpft wird und als nicht passend für die Teamarbeit zurückgewiesen wird.

Große Organisationen können auf Hierarchie als Steuerungsmittel allerdings nicht verzichten. Die Diskussion über „Lean-Management“, also eine Verschlankung von Führungshierarchien, ist allerdings gerade aus der Erkenntnis der kontraproduktiven Wirkung von Hierarchie entstanden. Die Arbeit im Team ist eine weitere Möglichkeit, diese kontraproduktiven Anteile auszubalancieren. Führungstätigkeiten werden dadurch aber nicht einfacher sondern komplexer, muss doch nun um einzelnen Fall entschieden werden, welche Steuerungsform angemessen ist und wie sie sich ergänzen oder partiell bzw. vorübergehend ausschließen.

Zudem treten Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen, wie auch in den Führungsgesprächen, in der Regel in einer Doppelfunktion gegenüber. Selbst wenn sie Teamarbeit in ihrer Abteilung einführen, so bleiben ihnen neben der Team- und Prozess-Steuerung immer noch die klassischen Vorgesetztenfunktionen z.B. der Weisungsbefugnis erhalten. Auch hier geht es also um einen flexiblen und adäquaten Wechsel zwischen den beiden Steuerungsmodellen.

### ***Eigenschaften***

Anerkennung von Autorität  
Anerkennung von Strukturen

Eigenständigkeit  
Veränderungs- und Innovationsbereitschaft

### ***Fähigkeiten***

Anleiten können  
Kontrollieren und beurteilen  
Führung wahrnehmen können

Selbststeuerung unterstützen können  
Stimulieren und motivieren  
Führung abgeben können

## Konsensorientierung vs. Konfliktorientierung

Mit der Ausweitung von kommunikativen Räumen und Prozessen in Organisationen z.B. durch die Einführung von Teamarbeit steigt die Notwendigkeit, mit Konflikten umgehen zu können. Das Ringen um eine optimale Lösung für einen Arbeitsauftrag oder ein Projekt wird immer mit einem bestimmten Ausmaß an Konflikt zwischen den beteiligten Personen verbunden sein.

Zwei verschiedene Muster sind dabei häufig zu beobachten. So ist bei vielen Führungskräften eine geringe Konfliktfähigkeit gegeben. Sie neigen dazu unterschiedliche Meinungen unter den Teppich zu kehren und sich der Meinung anderer unterzuordnen, wenn sie diese als stärker und mächtiger empfinden, und dies durchaus unabhängig von der inhaltlichen Qualität der vorgebrachten Argumente. Ebenso findet sich aber auch das Muster von übermäßiger Konfliktbereitschaft, bei der das Arbeitsziel bald aus dem Auge verloren wird und es nur noch um Gewinnen und Verlieren geht. Beide Fälle stehen zumeist mit der hierarchischen Platzierung der Beteiligten in Zusammenhang, z.B. ein vorschnelles Unterordnen bei einem Hierarchiegefälle oder unentwegtes Kämpfen bei Hierarchiegleichheit. Bei ersterem kann es aber auch zu einem fortwährenden stillen Verweigern kommen, bei letzterem zu einem Zusammenschluss gegen andere. Die möglichen Variationen sind vielfältig.

Ein wesentlicher Lernprozess für Führungskräfte besteht darin, solche kämpferischen Phasen als in der Regel notwendige, aber eben auch zu überwindende Phasen erkennen zu können. Eine Führungskraft braucht ein Gefühl dafür, wie Konflikte kreativ genutzt werden können, ohne dass das übergeordnete Arbeitsziel dabei in Frage gestellt wird. Auch dies erfordert eine schwierige Balancearbeit zwischen zwei Polen: Die Fähigkeit, Konflikte auszuhalten und sich entfalten zu lassen, manchmal sogar zu initiieren, und die Fähigkeit zu schlichten, auf Gemeinsames und die übergeordnete Aufgabe hinzuweisen.

#### ***Eigenschaften***

Konfliktfreudigkeit	Konsensfähigkeit
Emotionale Belastbarkeit	Fürsorglichkeit
Selbstbewusstsein	Zwendungsfähigkeit

#### ***Fähigkeiten***

Konfrontieren	Stärken
Herausfordern	Stützen
Antreiben	beruhigen

### 3. Balancearbeit in der organisationsinternen Arbeit mit Führungskräften

Es wundert nun nicht, dass die Einführung einer neuen Führungskultur und neuer Instrumente der Mitarbeiterführung in einer Organisation ebenfalls den beschriebenen Polaritäten unterliegt, da es sich gleichfalls um eine Führungsaufgabe handelt. Es muss auch hier eine Balance gefunden werden zwischen inhaltlichen Vorgaben und den Möglichkeiten, innerhalb dieser Vorgaben Eigenaktivität zu entwickeln; zwischen einer Zielorientierung und einer Möglichkeit die Ziele gegebenenfalls zu verändern; zwischen der Bereitschaft, dies, falls nötig und angemessen, konflikthaft auszuhandeln, und der Fähigkeit, ein gemeinsames Ziel nicht aus dem Auge zu verlieren; zwischen dem Ausmaß an Selbststeuerung, das man Führungskräften und Mitarbeitern zubilligt und abverlangt, und dem Ausmaß an Fremdsteuerung, dem sie weiterhin unterworfen bleiben in einer hierarchischen Organisation. Diese Balancearbeit bleibt störanfällig und ihre Qualität beweist sich darin, ob sie in der Lage ist, diese Störungen selbst wieder zu bearbeiten.

Mitarbeitern mehr Selbststeuerung abzuverlangen bzw. zu ermöglichen ist der Anfang eines Prozesses mit offenem Ende. Solche Prozesse werden häufig mit großem Enthusiasmus angefangen, um dann in einer Sackgasse zu landen. Übersehen wird leicht, dass

die Selbststeuerung der anderen immer auch meine Möglichkeiten der Selbststeuerung begrenzt, d.h. Fremdsteuerung ist. Es geht in Organisationen auch um Macht- und Interessenausgleich. So ist das Versprechen von mehr Selbststeuerung zumeist eher größer für die in der Hierarchie unten Stehenden, während obere Führungskräfte manchmal das Gefühl bekommen, jetzt muss ich auf die Bremse treten, so war das nicht gemeint. Es braucht also den Enthusiasmus und den Glauben an die Entwicklungsmöglichkeiten, um einen solchen Prozess überhaupt beginnen zu können, allzu viel davon vergrößert allerdings die Gefahr, die faktischen Grenzen der Selbststeuerung in einem hierarchischen Kontext zu übersehen. Die Enttäuschung, die dem Enthusiasmus folgen kann, ist dann manchmal schlimmer als der Zustand zuvor.

Das vorliegende Konzept für die Führungsgespräche ist sich des spannungsvollen Charakters dieser Gespräche durchaus bewusst. Die Gespräche finden in einem hierarchischen Kontext statt, es gibt ein oben und unten. Um dies zu balancieren sind Rahmenbedingungen geschaffen worden, die die jeweils unten Stehenden absichern sollen. Aber auch die oben Stehenden werden für ihre jeweiligen Mitarbeiter einschätzbarer, was für diese eine wichtige Ressource darstellt.

Vertraulichkeit und Offenheit in den Gesprächen sind durchaus erstrebenswert, sie können aber nicht eingefordert werden, sondern sind bestenfalls Ergebnisse eines guten Gespräches. Und wie in allen zwischenmenschlichen Beziehungen geht es nicht um maximale, sondern um optimale Vertraulichkeit und Offenheit in einer beruflichen Rollenbeziehung. Wie viel davon braucht es, um eine gute Arbeit machen zu können?

Am prägnantesten wird die Widersprüchlichkeit bzw. die Paradoxie dieser Balancearbeit bei der Frage der Freiwilligkeit. Auf der Ebene der Organisation funktioniert die Einführung solcher Führungsgespräche am ehesten, wenn sie auf allen Ebenen stattfindet. Zugleich bedarf es der Zustimmung der Betroffenen, damit die angestrebten Ziele erreicht werden können. Freiwilligkeit und Offenheit kann man aber nicht verordnen, Zurückhaltung und Vorsicht sind verständliche Haltungen.

An dieser Stelle bekommt die Arbeit eines externen Beraters ihre doppelte Funktion. Er begleitet die Einführung des Instrumentes „Führungsgespräche“ auf einer handwerklich pragmatischen Ebene; und er schafft Raum, gegenüber der Einführung dieses Instrumentes eine Haltung zu entwickeln, sich dieses Instrument bestenfalls zu Eigen zu machen, also Skepsis in Mitmachen zu verwandeln. Dabei wird auch dem Berater eine Balancearbeit abverlangt, einerseits die Ziele der Organisation zu fördern, andererseits die Ambivalenzen der Betroffenen zu akzeptieren bzw. sich für die Wahrnehmung von Interessenskonflikten offen zu halten. Dies basiert auf dem Bewusstsein darüber, dass das Interesse der Organisation und das Individualinteresse in einem Reibungsverhältnis stehen können. Mein Auftraggeber ist zwar die Organisation, mein konkretes Gegenüber aber die einzelne Führungskraft. Ich muss mich mit beidem verbünden können, den Forderungen der Organisation und den Interessen des Einzelnen, und zwar auch dann, wenn diese in Widerspruch geraten. So würde ich meine Rolle an diesem Punkt eines möglichen gemeinsamen Arbeitsprozesses darin sehen, mit Nachdruck eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten einzufordern, und gleichzeitig dem einzelnen in seiner jeweiligen Art respektvoll gegenüber zu treten.