

# **Führen im Fünfeck**

Grundlagen systemischer Führung

**Frank Michael Orthey\***

Manuskript des Autors

In: Stephan Laske, Astrid Orthey, Michael J. Schmid (Hg.): PersonalEntwickeln. Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst. Wolters Kluwer, 176 Erg. Lfg., 6.122 Oktober 2013

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie und aus welchen Gründen es Sinn macht, Führung als eine unmögliche aber notwendige Möglichkeit zu denken und zu gestalten,
- wie sich der Bedingungsrahmen von Führung durch systemische Strategien verändert hat,
- was systemisches Denken und Handeln auszeichnet,
- wie sich die Führungssituationen verändert haben,
- aus welchen Gründen Führung notwendiger wird, wenn sie unmöglich erscheint,
- was es bedeutet, dies zu bejahen,
- aus welchen Gründen emotionale Akzeptanz die Schlüsselgröße erfolgreicher Führungsarbeit ist,
- wie das Grundmodell für systemische Führung im Fünfeck aufgebaut und begründet ist,
- welche Dimensionen es für systemische Führung im Fünfeck zu berücksichtigen gilt,
- wie Führung als Eisbergmodell gedacht werden kann,
- wie ein systemischer Führungskreislauf im Fünfeck aufgebaut werden kann,
- und dass es eine ziemliche verrückte Sache ist, im Fünfeck Unmögliches möglich zu machen.

---

**Autor**

\* **Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom Pädagoge**

Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse in Organisationen, Konzeptentwicklung und -beratung, Einzel- und Gruppencoaching, Zeitberatung, Autor, Lehrbeauftragter an der Hochschule für Philosophie München.

Anschrift: Matterhornstraße 23a  
81825 München  
Tel.: 0049/(0)89/42001281  
E-mail: Frank@Ortheys.de  
www.orthes.de  
www.systemischfuehren.org

## **Inhalt**

1. Ein-Führung
2. Der Bedingungsrahmen von Führung heute
  - 2.1. Systemisches Denken
  - 2.2. Systemische Rationalisierung
  - 2.3. Führung verändert
3. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja!
  - 3.1. Die Unmöglichkeit ist Anlass genug für Führung!
  - 3.2. Ja zur Führung
  - 3.3. Schlüsselgröße emotionale Akzeptanz
4. Führung möglich im Fünfeck
  - 4.1. Das Grundmodell und seine Dimensionen
  - 4.2. Das Fünfeck als Eisberg
  - 4.3. Unterwegs im Führungskreislauf des Fünfecks
5. Ent-Führung: Lauter Verrückte!
6. Literatur

## 1. Ein-Führung

Führung ist ein Dauerbrenner. Nicht nur die Fülle der offerierten Literatur oder die der angebotenen Kurse bestätigt das. Auch die Betonung des Themas im Kontext der Personalentwicklung steht dafür. Und dies wo doch die moderne Systemtheorie, die mittlerweile im systemischen Denken Einzug in den Alltagsbetrieb gehalten hat, deutlich macht, dass Systeme sich ausschließlich selbst steuern können. Da stört Führung doch nur. Führungskräfte werden zu Störkräften. So fühlen sich viele von ihnen ja sowieso. Als solche halten sie die Selbststeuerungsdynamik lebendig, die sich gegen die Zumutungen der Führung wehrt. Eine ziemlich unmögliche Sache also, das mit der Führung. Dies ist die Konsequenz einer Doppelbödigkeit: in Unternehmen wird u.a. von den MitarbeiterInnen mit Führung gerechnet. Sie erwarten Orientierung, Klarheit, Verbindlichkeit, Sinn, Perspektiven oder Ziele. Gleichzeitig wird aber auch damit gerechnet, dass das so dann doch wohl nicht klappen kann. Zweifel machen sich breit, ob das, was Sinn machen würde, denn tatsächlich auch sinnvoll gelingen kann. Erwartungen, dass Führung stattfindet, sind fest gekoppelt mit einer Skepsis bezüglich ihres Gelingens. Irgendwie ist klar, dass es ohne Führung nicht geht, gleichzeitig aber auch, dass das nicht wirklich gutgehen kann. Weil Führung auch mit Begrenzungen und Zumutungen verbunden wird, die dann gerne auch mal auf- und abgerechnet werden. Wer diese Doppelbödigkeit verleugnet, hat sich verrechnet.

Insofern boomen Beratung und Führungskräfte trainings. Der Boom ist der Jagd nach Antworten auf die Frage geschuldet: Wie kann Führung *trotzdem* gelingen? Wenn vieles für ihre Unmöglichkeit spricht. Die Geschichte ist also ziemlich sicher eine unendliche: Es geht immer weiter zwischen Notwendigkeit und Unmöglichkeit. In diesem Zwischenraum entsteht Führung immer wieder neu.

Die Verführung besteht, an einen Ausweg aus dem Zwischenraum zu glauben. Diesen vermitteln die ungezählten schneidig formulierten Angebote am Markt. Es spricht einiges dafür, dass Führung *gesucht* wird. Das heißt, es wird auf Führung hin *beobachtet*. Es scheint für viele außer Zweifel zu stehen, dass es in einer immer komplexer wahrgenommenen Umwelt Führung braucht. Womöglich um die Komplexität so zu reduzieren, dass ziel- und zweckorientiert gehandelt werden kann. Oder um die Illusion zu stabilisieren, dass doch noch irgendeiner oder irgendeine durchblickt. Deshalb wird Führung gesucht – und deshalb ist sie notwendig. Und

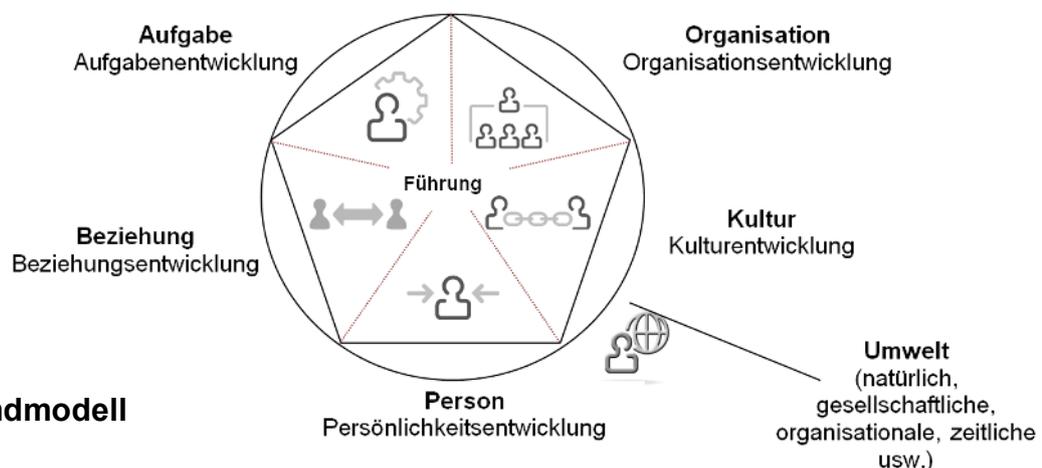
doch unmöglich. Je unmöglicher das Projekt „Führung“ aber erscheint, umso mehr wird sie herbeigesehnt. Und desto notwendiger wird sie gemacht.

Führung daraufhin anzulegen, also auf eine **notwendige unmögliche Möglichkeit**, das wäre die Kunst jenseits der Verführungen von Gelingen, Eindeutigkeiten und Heilsversprechungen. Trotz aller anderen wohlklingenden Hochrechnungen, die ihre Rechnungen ohne die Annahme der Unmöglichkeit machen. Weshalb sie oft Rechenfehler aufweisen.

Das hier vorgestellte Konzept (Orthey 2013) ist Ergebnis der Verführung, dass es gehen kann, Führung im Zwischenraum dieser Widersprüche vielfältig und gleichzeitig klar und Orientierung gebend so anzulegen, dass sie **emotional akzeptabel, brauchbar und hilfreich ist für die Menschen, ihre Arbeitsbeziehungen, ihre Arbeitsaufgaben, die Organisation und die Kultur in der Organisation**. Das beinhaltet auch ein „Ja“ zur Notwendigkeit von Führung – im Sinne einer zugewandten, sinnstiftenden und die personale und organisationale Identität stärkenden, **zielgerichteten Form der Kommunikation, die Kräfte in Bewegung bringt**.

In diesem Beitrag wird ausgehend von einem veränderten (systemischen) Bedingungsrahmen von Führung (2.) und auf der Basis eines systemtheoretisch inspirierten Grundverständnisses von Führung als unmöglicher Möglichkeit (2. und 3.) ein systemisches **Führungsmodell im Fünfeck** entwickelt (4.).

Dieses Grundmodell (4.1.) bietet eine **systemische Führungspentagrammatik** an, mittels derer Führung unter bestimmten Umweltbedingungen in fünf Führungsdimensionen beschrieben, reflektiert und gestaltet werden kann. Damit sind die **Handlungsfelder** definiert, in denen Führung jeweils situativ flexibel konkretisiert wird.



**Abb. Grundmodell**

Führung ist also unter bestimmten Bedingungen möglich. Nicht steuerbar mit einer einfachen trivialen Maschinenlogik, aber doch gezielt konzipierbar im Sinne einer **Irritation, die Kräfte in Bewegung bringt und hält**. Dies wird exemplarisch anhand des Führungskreislaufs (4.3.) gezeigt. Abschließend gibt es dann eine verrückte Entführung (5.).

## 2. Der Bedingungsrahmen von Führung heute

Mit hoher Steigerungsquote von Berichterstattung und Dramatik verkünden die zahllosen Beobachter der neuen Unübersichtlichkeit seit Jahrzehnten eine Zunahme der Komplexität und Veränderungsdichte in der heutigen Gesellschaft. Gleichzeitig, so die nimmermüden Zeitdiagnostiker, nimmt die Halbwertszeit des Neuen und immer Neueren, das schon morgen zum alten Eisen gehört, rapide ab. Das wird auch in den Unternehmen gehört. Die Change-Schreckschüsse gegen als überkommen angesehene Organisationsprinzipien zeigen Versuche an, Verständnis für das Unverständliche zur und in eine Sprache und in Form zu bringen. Die Etiketten heißen „(über-) komplex“, „uneindeutig“, „unsicher“, „volatil“, „ambivalent“, „fraktal“, „virtuell“, „selbstgesteuert“, „prozess-, mitarbeiter-, team- und kundenorientiert“ usw. Vorbehaltlich dessen, dass sich die Beobachter durch solche Beschreibungen selbst mit Anfragen der Verzweifelten nach Lösungsmöglichkeiten versorgen (nicht wenige verdienen sich als Unternehmensberater ein Zubrot), wird der entfesselten und entgrenzten Dynamik tendenziell mit „ganzheitlichem“ Blick und Ansatz begegnet. Dies geschieht wohl in der Hoffnung, dadurch der wahrgenommenen Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit angemessener begegnen zu können.

Das ist denn auch die erste signifikante Veränderung des Bedingungsrahmens von Führung: die **Hochkonjunktur des „Systemischen“**. Auch das hiesige Konzept der systemischen Führung im Fünfeck ist dem zurechnen.

### 2.1. Systemisches Denken

Aktuelle Strategien in Organisationen kommen deshalb heute meist *systemisch* eingekleidet daher. Das „Systemische“ hat seit den 1980-er Jahren einen gewissen Mainstreamwert. Manchmal wirkt es auch wie ein hoffnungsüberladener Universalsack für allerlei Undurchsichtiges und erhöht den kommunikativen

Anschlusswert zwischen Ratsuchenden und Beratern. Viele reden darüber, ohne den Begriff zuvor geklärt zu haben. Das erhöht die Kommunikationsdichte, nicht aber deren Klarheit. Abgesehen von solchen Tendenzen, steht das Wörtchen zuallererst inhaltlich dafür, dass in den vergangenen Jahren **Ansätze der Systemtheorie ihre pragmatisch motivierte Verdichtung im „systemischen Denken“** gefunden haben.

Der legendäre Inspektor Colombo mit seinem zerknautschten Mantel und seinem alten Peugeot 403 Cabriolet hat vieles von dem, was mit „systemisch“ gemeint wird, in Szene gesetzt. Mit feiner Beobachtungsgabe ausgestattet, in seinem Auftreten das verbrecherische System irritierend, die eigene Verwirrung als Ressource nutzend, taucht er auf und ins Milieu ein, saugt sorgsam beobachtend alles auf, was ihm in den Blick kommt – und besonders, was nicht sofort offensichtlich ist. Er weiß, dass auch zunächst unwichtig erscheinendes wichtig werden kann, achtet besonders auf Kleinigkeiten und Widersprüche. Deshalb nimmt er alles auf und mit. Er stellt mögliche und unmögliche Verknüpfungen her und versucht sich ein Bild zu machen, das er permanent anpasst und revidiert. Er lässt sich überraschen und überrascht. Und er dreht sich konsequent immer nochmals um, auch wenn er eigentlich schon weg und vermeintlich schon alles klar war. Das alles macht er sehr gelassen und äußerst beharrlich. Bis sich ein Muster abzeichnet. Er umkreist das verbrecherische System weiter, fragt zirkulär und andersherum und treibt die Gejagten in die selbst gestellten Fallen ihrer mäßig konstruierten Ausreden und Alibiszenarien. Er regt über die Störungen und Verunsicherungen, die er hinterlässt, die Selbstorganisation der Gauner und Gangster an, die sich letztlich selbst ins Kittchen helfen.

Wie Colombo denken **Systemiker in Systemen**. Sie unterscheiden diese von allem anderen, der Umwelt. Sie nutzen diese Leitunterscheidung der Systemtheorie (vgl. Luhmann 1993, S. 241ff) zur Vermessung ihrer Beobachtungswelt. In Systemen zu denken, sie zu unterscheiden, sie abzugrenzen, sie in ihrer Eigenlogik und ihren Dynamiken zu verstehen versuchen, bedeutet zuallererst, sie in ihrer Identität zu akzeptieren und insofern **als Besonderes und Unverwechselbares zu schätzen**. Colombo ist ein systemischer Forscher, der höchst achtsam durch die Welt stolpert und die verbrecherischen Systeme zu verstehen versucht. Er macht das nicht

gewaltsam, sondern voller Neugier darauf, wie da wer und was tickt. Systemisch denkende und handelnde Führungskräfte machen dies ähnlich.

Was tun sie?

- ❖ „*Beobachten*. Und dies sorgfältig und wohlwollend, ressourcen- nicht defizitorientiert. Sich selbst beobachten - und sich seiner Unterscheidungen und Gefühle vergewissern. Sich selbst beobachten lassen, um die eigenen blinden Flecke zu entlarven - und zu wissen, dass die Entlarvung des blinden Flecks schon wieder einen neuen hat.
- ❖ *Nichtverstehen als Verstehensform entdecken* und daraus Verstehensmöglichkeiten entwickeln. In Paradoxien denken, sie zulassen, in ihren Zwischenräumen Handlungsoptionen entwerfen ohne sie einzuebnen.
- ❖ *Intervenieren!* Zielgerichtet, liebevoll sich selbst und anderen gegenüber, paradox, vorsichtig, spielerisch - und auf Überraschungen gefasst! Und dies wieder beobachten usw.“ (Orthey 2013, S. 98f)

Eine der Welt dergestalt **zugewandte, interessierte, aufmerksame und achtsame Haltung** ist ein besonderes Kennzeichen systemischen Denkens. **Systemisches Denken beginnt bei der Haltung.**

Es beinhaltet dann vor allem die *Verabschiedung jeglicher Vorstellung von Objektivität* zugunsten der **Verantwortung des Beobachters** und der **Brauchbarkeit von Kommunikationen.**

Zentral ist die **Beobachterabhängigkeit** aller „Wirklichkeiten“. Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt. Beobachter und Beobachtetes sind damit untrennbar verknüpft (Foerster 1992, S. 44). Führungskräfte sind insofern selbst *Teil, Teilhaber und Teilnehmer ihrer Beobachtungswelt* (ebd., S. 43), die da Führung heißt.

Die Sichtweisen und Konstruktionen von „Wirklichkeiten“, die es insofern nur im Plural gibt, sind abhängig von denjenigen Unterscheidungen, die ein Beobachter verwendet. Es macht einen Unterschied, ob ich eine Führungssituation mit der Unterscheidung „richtig – falsch“ oder „brauchbar – unbrauchbar“ beobachte. Je nachdem ändert sich der Sinn, den ich einer Situation zuschreibe. Dies gilt auch für das, was über Führung gesagt wird. Flotte ManagementberaterInnen bringen einen vermeintlich anderen „Sinn“ von Führung zur Sprache wie es grundsollide

Führungspragmatiker oder theorieverliebte Elfenbeintürmler tun. Ganz zu schweigen von dem, was „Geführte“ dazu sagen.

Das, was über Führung so gesagt wird, wird zunehmend auch von solchen Beobachtern gesagt, die andere *Beobachter beim Beobachten beobachten*. Das heißt konkret, dass das, was als Führung beobachtet wird, dadurch (eine bestimmte Form von) Führung „wird“, dass von den Beobachtern, z.B. MitarbeiterInnen ins Kalkül der Beobachtung einbezogen wird, dass Führung als solche beobachtet werden *soll*. Wenn es großangelegte Kompetenzentwicklungsprogramme oder Führungsoffensiven gibt, dann justiert das die Beobachtung auf Führung hin vor. Die Realitätskonstruktionen von Führung sind insofern *reflexiv hinterlegt*. Sie entstehen nicht mehr nur aus dem, was die intendierte Führungsaktion hergibt, sondern mehr daraus, dass das Geschehen reflexiv **auf Führung hin interpretiert** wird. Etwa so, wie Träger bestimmter Uniformen auf „Ordnungskraft“ hin beobachtet werden. Die dadurch frei gesetzten Zuschreibungen machen sich nicht nur Karnevalisten, sondern auch Gauner zu Nutze. Die Voreinstellung bestimmt die Sinnggebung der Beobachtung.

In der Denk- und Theorietradition der Systemtheorie verwehrt sich systemisches Denken gegen eindimensionale Ursache-Wirkung-Erklärungen und stellt stattdessen **zirkuläre Erklärungen, Relationen, Vernetzungen, die systemeigene Komplexität, Kommunikationscodes und die Sinnfrage** in den Mittelpunkt des Verstehens. Ein solches „Systemdenken“ (Peter Senge) zielt darauf ab, dass man „Ganzheiten“ erkennt, dass *Wechselbeziehungen* statt unbeweglicher Dinge und *Veränderungsmuster* statt statischer „Schnappschüsse“ wahrgenommen werden können (Senge 1996, S. 88). Wie das Inspektor Colombo trefflich konnte.

Ein weiterer Aspekt systemischen Denkens ist die **Unabhängigkeit von exklusiv an den Menschen gekoppelten Machbarkeitshoffnungen**. Denn: nicht Menschen „machen“ Systeme, sondern diese „entstehen“, indem sie in Kommunikationen von allem anderen (ihrer Umwelt) unterschieden werden und sich dann weiter ausdifferenzieren. Menschen gehören damit in die Umwelt des sozialen Systems „Betrieb“ - und das *entlastet* von der Gefahr der Überanstrengung des Menschen. Systemisches Denken bezieht sich insofern auf die *Verstrickungen des Menschen und seine Wechselwirkungen mit anderen Systemarten*. So wird eine Veränderung nicht notwendigerweise daran gekoppelt, dass Personen ihr Verhalten ändern,

sondern systemisches Denken spürt neben den personenbezogenen Anteilen auch denjenigen der bedeutungsvollen Interaktionen und Beziehungen, der organisationalen, kulturellen, der gesellschaftlichen und inhaltlichen Bedingungen des Kontextes, sowie der situativen Rahmenbedingungen nach. Veränderungs-„Steuerung“ auf personale Veränderungen zu beschränken, würde den systemischen Blick unnötigerweise verengen. Dies ist ein wichtiger Aspekt pentagrammtischer Führung, deren Modell, das Fünfeck, diese unterschiedlichen Anteile abbildet.

Systemisches Handeln ist insofern immer auf eine **Perspektivenerweiterung** der BeobachterInnen angelegt – entlang der Frage: Wie könnte es auch anders sein? Und: Welche Anteile sind relevant für dieses „anders sein“? Aus welcher Richtung bekomme ich sie zu sehen? Wie kann ich meine Beobachterposition verändern, damit ich sie zu sehen bekomme? Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage nach dem blinden Fleck: Was bekomme ich aus meinen Perspektiven nicht zu sehen? Was ist mir verstellt? Wovon?

Ein weiteres Kernelement systemischen Denkens ist die **Autopoiesis**: Der Begriff (nach dem griechischen *autos* und *poiein* für Selbstgestaltung: *autopoiesis*)“ soll ausdrücken, „wie sich Systeme als Produkt ihrer eigenen Operationen realisieren“ (Maturana 1994, S. 36). Systeme erhalten und entwickeln sich evolutionär aus sich selbst heraus, indem sie sich auf sich selbst beziehen. Sie steuern sich selbst. Alles andere, was an Einfluss von außen so daher kommt, zum Beispiel „Führung“, ist nicht mehr, aber auch nicht weniger wie die Störung der Autopoiesis. Führungskräfte werden damit zu Störkräften der Selbststeuerung.

Denken sie systemisch, dann lassen sie sich von der Perspektive der **Ressourcen- und Lösungsorientierung** leiten, statt mit peniblem Forscherdrang nach Defiziten und Fehlern zu suchen. Frei nach dem Satz: „Der Lösung ist die Geschichte des Problems egal!“

Systemisches Denken und Handeln ist damit ein **Labyrinth mit unterschiedlichen Zugängen** und neu entdeckbaren Quer- und Ausgängen, kein geschlossenes Modell. Es ist kein Werkzeugkasten, sondern eine Haltung der Welt – hier der Beobachtungswelt „Führung“ - gegenüber.

## 2.2. Systemische Rationalisierung

In den Unternehmen angekommen, bedeutet „systemisches Denken“ oft konkret, dass neben der organisationalen Dimension und der Fachlichkeit auch – „ganzheitlich“ - die Personen-, die Beziehungs- und Kulturdimension angesteuert wird, zudem deren Zusammenhänge und relationale Dynamiken. Dies geschieht u.a. durch eine entsprechend angelegte Personal- und Kompetenzentwicklung, durch Wissens- und Kompetenzmanagement, mittels Formen der Selbststeuerung und –organisation, durch netzwerkförmige Strukturen und flexibler und kurzfristiger konstruierbare Formen der Zusammenarbeit (Team-, Gruppen-, Projektarbeit, virtuelle Teams und virtuelle Unternehmen usw.).

Durch Architekturen und Interventionen im Rahmen dieser und anderer Gestaltungsformen der Organisation wird in systemischer Perspektive das Unternehmen **gezielt in Unruhe versetzt**, um damit die Unruhe der Systemumwelt (Märkte, Konkurrenz usw.) im Inneren des Systems zu reproduzieren und durch diese Dynamisierung die Anpassungsfähigkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Damit wird Komplexität nicht mehr als Problem gesehen, wie das in der traditionellen Organisationstheorie der Fall war, sondern sie wird angesichts komplexerer Umweltbedingungen zur *Lösung* (vgl. Baecker 1993, 1994, 1999). In solchen Organisationen geht es auch nicht mehr darum, Störungen zu verhindern, sondern darum, **Störungen so zu organisieren, dass sie die Organisation lebendig halten** (vgl. Baecker 2011). Führung ist die **Steuerungsinstanz für lebendige Störungsorganisation**.

Durch die im Gefolge systemischen Denkens entstandenen „systemischen Rationalisierungsstrategien“ (vgl. Orthey 2005, S. 87ff) hat sich der *Bedingungsrahmen für Führung* verändert. Er ist durch permanente Veränderung gekennzeichnet. Eine gebetsmühlenartig vorgetragene Binsenweisheit für eine Sicht auf die Welt, die vom Paradigma der Veränderung her justiert ist. Wenn ich durch die Veränderungsbrille schaue, werde ich auch nur Veränderung zu sehen bekommen. Analog zum schönen Systemiker-Satz: „Wenn Du einen Hammer hast, schaut jedes Problem wie ein Nagel aus ...“ So funktioniert Sinnggebung durch Beobachtung. Konzeptionell beobachtet, hat systemische Rationalisierung das gesamte Betriebssystem und seine Umwelt im ganzheitlichen Blick. Die Folgen zeigen sich konkret unter anderem in veränderten Arbeits- und Betriebsformen und sie zeigen

sich insbesondere an den Entgrenzungen der Unternehmen. Diese entgrenzen sich von der lange gewachsenen Vorstellung eines Unternehmens als klar hierarchisch strukturierter dauerhafter Organisation hin zur fließenden Struktur in einem **lose gekoppelten Netzwerk teilautonomer Elemente**. Die Grenzen des Unternehmens werden in den neuen virtuellen Betriebsformen in globaler Dimension ständig neu gezogen. Als zeitlich disponible und höchst flexibel konstruierbare Form ist das Unternehmen eine Dauerbaustelle mit weitgehend selbstorganisiert agierenden Projektteams, outgesourceten Funktionseinheiten und selbständigen freien MitarbeiterInnen und allem, was sonst gerade noch brauchbar erscheint. Zudem führt die nicht zu stoppende Globalisierungswelle zu multinationalen Verflechtungen über Konkurrenz- und Produktgrenzen hinaus. Der „laufende Betrieb“ wird virtualisiert: Betriebe erscheinen häufiger auf dem Bildschirm, als dass sie örtlich sichtbar werden.

Diese immer wieder neuen Konstruktion stehen via eingebauter Reflexionsschleifen auch selbst unmittelbar wieder zur Disposition. Damit werden aber nicht nur tradierte Strukturen gesprengt, sondern es werden zugleich auch *permanent Unsicherheiten erzeugt*. Die bewährten Handlungsmuster der Akteure, ihre Einflussphären, die **Machtbalancen werden in Unordnung gebracht**. Dies bewirkt dann oft eine *Verstärkung derselben Konservatismen, mit denen der Rationalisierungstypus des „Systemischen“ dem Anspruch nach brechen will*. Alte Funktionseliten oder andere betriebliche Gruppen grenzen sich gegen die für sie bedrohlich erscheinende Veränderung ab und entwickeln Widerstände gegen die Gestaltungsprozesse, die eigentlich ihre Mitwirkung erfordern würden. Die Dynamisierung wirkt über Abwehrmechanismen und Tendenzen zur Selbsterhaltung und Festschreibung des Status quo gleichzeitig entdynamisierend und schlimmstenfalls verhärtend. Immerhin – und das zu erkennen, würde einen systemischen Blick von Führung auszeichnen – äußert sich am Zeitpunkt und an der Form dieser Widerstände die „Realität“ des Systems. Am „Widerstand“ zeichnet sich das System in seinen Grenzen ab, es zeigt hier von sich, was anschlussfähig ist oder auch nicht – und es zeigt sich vor allem auch: Energie. Ein konsequentes systemisches Führungs- und Steuerungsmodell würde dies diagnostisch nutzen und Folge-Interventionen im Hinblick auf diese widerständigen, aber „Realität“ zum Ausdruck bringenden Reaktionen konzipieren. Es würde versuchen, die gezeigte Energie aufzugreifen und umzuleiten. Die

Widerstandsenergie gegen eine Neuorganisation *für* die Neuorganisation verfügbar zu haben, das hätte Charme!

### 2.3. Führung verändert

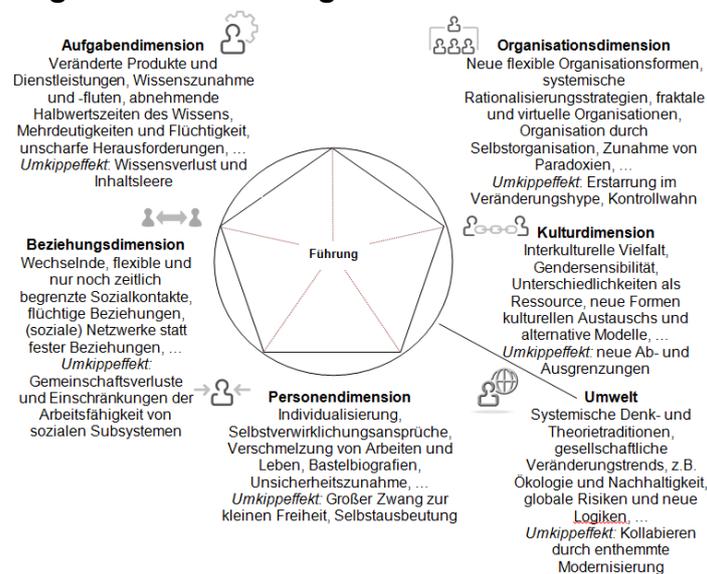
Zugleich – und auch durch die ambivalenten Folgen systemischer Rationalisierungsstrategien – hat sich die **Qualität der Führungssituationen verändert**. Dies gilt auch für die *dynamisierten Situationen in den Betrieben*, die über die Funktion „Führung“ gestaltet werden sollen. Diese sind nicht mehr wiederzuerkennen. Sie haben ihr Gesicht verändert durch „harte“ Interventionen, durch ständige Veränderung der Organisation und auch durch die angedeuteten Risiken und Nebenwirkungen systemischer Management- und Rationalisierungsansätze, insbesondere durch deren Umkippeffekte in neuen Kontrollwahn, Vertrauensverluste und demolierte Beziehungskulturen. Diese Situationen sind durch **Uneindeutigkeiten und hohe Unsicherheitsniveaus, durch Unschärfen und Vagheit** gekennzeichnet. Sie benötigen ständige (gemeinsame) Lernprozesse der Akteure, um angemessen bewältigt werden zu können. Führung ist damit auch etwas immer Unfertiges, etwas, das im Entstehen und Vergehen und neuem Entstehen begriffen ist – und dies ist ihre neue Ressource.

Die Unsicherheit und Unwägbarkeit derjenigen Situationen, auf die Führungskräfte reagieren müssen, wird genährt durch **Faktoren aus der Umwelt der organisationalen Systeme** – nämlich durch:

- die Wissensfluten in all ihrer Mehrdeutigkeit und Flüchtigkeit,
- die nahezu beliebige Konstruierbarkeit von Sinnzusammenhängen und ihre grenzenlos mögliche Verbreitung und Vermarktung,
- die von neuen Kommunikationsformen (z.B. sozialen Netzwerken) her justierten Dynamiken und Entwicklungen bei Personen, in der Beziehungsqualität und in ihren Auswirkungen auf Organisationen,
- die gesellschaftlichen Veränderungstendenzen, z.B. die Selbstverwirklichungsansprüche (und –zwänge) radikaler Individualisierung oder die Integration von geschlechterspezifischen und interkulturellen Unterschieden,
- die Zwänge zu Innovation, Kreativität und Veränderung, die von einer Geldmarktlogik getrieben sind,
- die immer schärferen Kontrollen, Überprüfungen und Vorschriften,

- die einer radikalen ökonomischen Logik folgenden Wachstums- und Leistungserwartungen und –zwänge,
- die politisch und gesellschaftlich formulierten Erwartungen nach Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit,
- die aus alledem entstehenden globalen Risiken in bisher unbekanntem Formaten und Dimensionen (Zusammenhänge von Umwelt-, Technologie- und Marktrisiken).

Nach diesen unterschiedlichen Zugängen zu den Veränderungen im Kontext von Führung ergibt ein Ordnungsangriff auf die neue Unübersichtlichkeit der sogenannten „Postmoderne“ folgendes **Veränderungs-Bild als Rahmen für pentagrammatisch gestaltete Führung**.



**Abb: Veränderungen im Führungskontext**

Führung bezieht sich unter diesen Veränderungsbedingungen auf die **Gestaltung der Erwartung des Unerwarteten**. Sie wird zur *kunstvollen und kunstfertigen Balancearbeit*. Diese stellt sich für die Führungskräfte als eine Gratwanderung zwischen Autonomie und Abhängigkeiten dar, die als *sicherer Umgang mit Unsicherheiten* gelingen kann. Ähnlich dem Gratwanderer, der sich selbst und seinen Gefühlen vertrauend und dabei mit überlebensnotwendigen Zweifeln ausgestattet, einen sicheren Tritt in schwierigem Gelände findet. Hilfreich sind ihm bei dieser Kunst seine mentalen Modelle oder Landkarten, mittels derer er die unsicheren Wirklichkeiten einschätzt und zu einem sicheren Schritt nach vorne (und manchmal auch: nach hinten) kommt. Wohl wissend, dass sich Modell/Landkarte und

Wirklichkeit unterscheiden. Nichtsdestoweniger kann ein Modell hilfreich sein, die Komplexität der Wirklichkeiten zu ordnen. Als Navigationshilfe quasi. Ein solches Modell für ein schrittweises Gelingen bietet das pentagrammatische Führen an.

### 3. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja!

#### **Führung**

Führung entsteht als zielgerichtete Kommunikation und bringt Kräfte in Bewegung. Als Kausativ oder Veranlassungswort gehört „Führen“ zum „Fahren“. So führt der Kutscher oder der Zugführer, der Passagier fährt mit. Führung veranlasst also etwas, setzt etwas in Bewegung, zum Beispiel den Hund, der Gassi geführt wird. Oder ein Gespräch oder ein Argument zu Ende oder ad absurdum. Um ein Auto in Bewegung zu setzen, um also zu fahren, braucht es insofern den Führerschein. Wohin das führt, zeigt das Fahrverhalten auf den Straßen. Jedenfalls nicht immer dahin, wohin es hätte führen sollen. Es führt auch mal in den Straßengraben oder häufiger noch ins Verkehrschaos. Das ist eine Standarderfahrung des Führens: es soll etwas zielgerichtet in Bewegung bringen. Ohne Ziel ist keine Führung zu denken. Manchmal führt es auch ganz woanders hin. In Irrungen und Wirrungen oder Um- oder Abwege. Auch mal in die menschenverachtende Barbarei. Der „Führer“ hat den Begriff geschärft und uns neben unsagbaren Gräueln auch hinterlassen, dass es angemessen ist, mit Führern äußerst vorsichtig umzugehen. Dennoch haben sie sich gehalten, die Unternehmensführer, die Geschäftsführer, die Oppositions- oder gar die Revolutions- oder Rädelsführer. Das sind die Anführer, deren Führung mit den Hoffnungen behaftet ist, dass sie zu etwas führt, das (neuen, anderen) Sinn macht. Führungskräfte sind insofern Sinnbotschafter.

#### 3.1. Die Unmöglichkeit ist Anlass genug für Führung!

Unter von Unsicherheitslagen und Uneindeutigkeiten gekennzeichneten Bedingungen kann im System *nichts unwahrscheinlicher sein als das Eindeutige*. Alleine diese Folgerung könnte möglicherweise bejaht werden, anderes kaum. Führung kann insofern mit Dirk Baecker verstanden werden als „die Kommunikation des Ja unter der Bedingung, dass im System nichts unwahrscheinlicher ist, wie das Ja“ (Baecker 2003, S. 281). Realistisch wäre wohl ein eindeutig uneindeutiges „nein, ja aber ...“, was ja auch angesichts der Vielfalten, auf die Führung Bezug nimmt, oft als Führungsqualität herauskommt. Hilfreich ist das meist nicht, denn es bleibt bei solchen Qualitäten unklar, wie es konkret weitergehen könnte. Führung bedeutet aber, „Fortsetzungsbedingungen des Systems in den Kommunikationen des Systems

abzubilden. Diese Bedingungen rechnen mit allem, was ihnen widerspricht“ (ebd.). Insofern spricht an dieser Stelle einiges für die **Unmöglichkeit von Führung**. Aber es gilt: **je unmöglicher sie scheint, umso wichtiger wird sie!** Und umso notwendiger. Denn je unmöglicher es scheint, zu entscheiden, wo es wie weiter lang geht, umso wichtiger ist eben diese Ansage.

Je unmöglicher das „Ja“ angesichts der organisationalen Dynamik ist, desto höher ist der Bedarf, es kommunizieren zu können, um es zukünftig erwartbarer zu machen. Das „Ja“ wird auch erwartet im System. Je stärker die Unsicherheitslagen und je wahrscheinlicher auch das Misslingen von Steuerungsabsichten, umso mehr werden die unmöglichen „Jas“ der Führungskommunikationen herbeigerufen und heraufbeschworen. Führung wird zum Hoffnungsträger für die Wiederherstellung abhandengekommener Sicherheiten. Manchmal muss sie dann auch das Schicksal gescheiterter Hoffnungsträger teilen. Sie werden verdammt und in die Wüste geschickt. Konkret trifft es dann oft Führungskräfte, die – womöglich zu laut oder zu schnell – das „Ja“ ausgerufen haben. Klingen tut es ja gut und gefallen hat es auch erst mal. Das ist Verlockung und die Falle der Notwendigkeit bei gleichzeitiger Unmöglichkeit. Wenn es schon dieses unmögliche „Ja“ braucht, dann müssen auch die möglichen „Neins“ bedacht und günstigstenfalls in die Führungsintervention eingebaut werden. Und das braucht Zeit.

Was dabei – übrigens auch im Falle der Erfolglosigkeit – geschehen ist, das ist die **Kommunikation nach innen**. Mittels Führung ist die *Organisation zur Kommunikation nach innen befähigt*. Diese *Kommunikation*, die Führung ermöglicht, wirkt *identitätsbildend und sinnstiftend*. Führung arrangiert die organisational zentrierte Verschränkung von Personen und Kommunikationen im Betrieb. Das macht Führung zur *Schlüsselgröße für die Qualität der Identität und des Sinns des Unternehmens*, seiner Kultur und Sozialbeziehungen – und der Entfaltungsmöglichkeiten seiner Zwecksetzung. Führung ist damit *notwendig*, weil sie der unübersichtlichen Gemengelage aus Sinnangeboten eine *kommunikativ generierte, ziel- und zweckorientierte begründete Auswahl* entgegensetzt. Das wirkt *sinn- und identitätsstiftend* für personale, soziale und organisationale Systeme. Und es wirkt *entlastend*, weil es Möglichkeiten sinn-voll reduziert. Dies ist *emotional positiv besetzt* angesichts der Alternative der permanenten Überforderung. Führung bietet damit den *kommunikativen Kitt für inhaltliche und organisationale Klarheit, für*

*Kultur, Bindung und Zusammenhalt an. Sie ist eine „Konversation“ (vgl. Maturana/Verden-Zöllner 2005), eine Verflechtung von Koordinationen von (Sprach-) Handlungen und Emotionen.*

### **3.2. Ja zur Führung**

Die Konversation „Führung“ gewinnt dabei notwendiger Weise an Komplexität, wenn sie wirkungsvolle und anschlussfähige Fortsetzungsbedingungen zugänglich machen will. Das „Ja“ wirkungsvoll kommunizieren zu können, erfordert die Abbildung (oder jedenfalls die Berücksichtigung) der Komplexität, die das „Ja“ eigentlich unmöglich macht, um die Annahmewahrscheinlichkeit seiner Möglichkeit zu erhöhen. Denn es kann als gesichert angesehen werden, dass die Widersprüche und die Irrationalitäten in den Kommunikationen im System mitgeführt werden – viele Interaktionen im Betrieb leben eben vom kommunikativen Anschlusswert des „Neins“. Gerüchteküchen, Teeküchengespräche, Ratsch und Tratsch, Verschwörungssprachspiele oder die Einflüsterungen der gewöhnlich besser informierten Kreise künden davon. Wenn Führung ein „Ja“ glaubhaft kommunizieren will, muss deutlich werden, dass dies auf die möglichen „Neins“ im System reflektiert wurde. Führung hat - meistens jedenfalls - eindeutig zu sein und in dieser Eindeutigkeit Komplexität abzubilden, zugänglich zu machen oder zu erzeugen.

In diesem Sinne operierende Führungskräfte sind Forscher, die den laufenden Betrieb verstehen wollen und diese Verstehensversuche in der Gestaltung sozialer Prozesse aufheben, in denen Führung entsteht. Sie sind Lern- und Entwicklungshelfer und kunstfertige Meister der Inszenierung von wahrscheinlichen und unwahrscheinlichen Möglichkeiten, immer achtsam auf der Hut, diese auch wieder verwerfen, ändern oder erweitern zu können.



**Abb. Konkretisierungen möglicher „Jas“ von Führung**

### 3.3. Schlüsselgröße emotionale Akzeptanz

Letztlich ist die Wirkung im Sinne der Führungsabsicht nicht von der Stimmigkeit der rationalen Sinnkonstruktionen abhängig, nicht von Kommunikationsstrategien und cleveren organisationalen Veränderungsdesigns, sondern davon, ob das, was da an Führung angeboten wird, *emotional akzeptabel* ist. „Wie auch immer das Resultat rationalen Abwägens lauten mag, es unterliegt der Letztentscheidung des limbischen Systems, denn es muss emotional akzeptabel sein. (...) Unser Verstand kann als ein Stab von Experten angesehen werden, dessen sich das verhaltenssteuernde limbische System *bedient*.“ (Roth 2003, S. 527)

Wenn wir also derart emotionsgesteuert sind, dann müssen wir auf die Emotionen schauen, die in der Beobachtungswelt „Führung“, in den Führungskonversationen, anliegen, bzw. genaugenommen auf das, was *uns in unseren Gefühlen bewegt*. Gefühle, die sich häufig zunächst auf Personen (hier also auf „Führungskräfte“) beziehen, haben insofern **den entscheidenden Einfluss auf die Wirkung von Führung**. Negative Gefühle wie Angst, Unlust oder Sorge beeinträchtigen diese Wirkung. Auch Stress mindert den Erfolg. Gefühle entstehen in einem Teil des Gehirns, der limbisches System genannt wird. Dieser Teil hat die Aufgabe, eintreffende Informationen zu bewerten, ihre Relevanz zu prüfen und damit eine adäquate Reaktion des Menschen auf den entsprechenden Reiz sicherzustellen. Mit dieser Bewertung ist eine emotionale Einfärbung der Informationen verbunden. Eine positive emotionale Besetzung ist für das rationale Akzeptieren, Verstehen und

Umsetzen entscheidend. Daher wird Führung besonders wirkungsvoll sein, wenn sie **mit positiven Gefühlen verbunden** werden kann.

Von einer Führungskraft, die von ihren MitarbeiterInnen akzeptiert oder gar gemocht wird und die in einem anregenden und anspruchsvollen organisationalen Rahmen agiert, wird auch mal eine Zumutung akzeptiert werden. Einer unmotivierten, frustrierten und gestressten, unter Zeitdruck und druckvollen organisationalen Bedingungen agierenden Führungskraft, wird auch ein tolles Konzept nicht abgenommen werden. Führung ist damit vor allem und zuallererst Selbstführung, **emotionale Selbstführung**. Es ist schon viel gewonnen, wenn die eigenen Gefühle nicht ausgeblendet, sondern *wahrgenommen und genutzt* werden. Auf sie ist in der Regel Verlass.

Wenn zudem *Führung auf emotionale Akzeptanz hin konzipiert* wird, dann ist dies der zentrale Erfolgsfaktor für die Steigerung der Wahrscheinlichkeit der beabsichtigten Wirkung. Konkret bedeutet dies eine zugewandte, ernsthafte und echt interessierte Haltung zu den Faktoren im Fünfeck, *insbesondere den Personen gegenüber*.

Das heißt auch, genügend *Zeit* einzuplanen, einen *angemessenen Rahmen* zu gestalten, *stimmige, wertschätzend gestaltete Beziehungen, anregende und anspruchsvolle Sachinhalte* unter *angemessenen organisationalen Bedingungen, kulturelle Unterschiede sehend und verbindend* für die Personen *gefühlvoll* so aufzubereiten, dass sie emotional wahrscheinlich angenommen werden können. „Emotionale Führung“ (vgl. Goleman u.a. 2010) bewirkt günstigstenfalls eine *positive Gefühlsresonanz*.

Führung als *zielgerichtete Kommunikation, die Kräfte in Bewegung* setzt, ist damit auch ein Prozess des „Emotionierens“ (vgl. Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 181/182). *Führung entsteht in der Konversation* – und zwar nicht nur in ihren sprachlich rationalen Auswirkungen, sondern zunächst einmal in ihren *emotionalen*.

Das bedeutet, mit den eigenen Emotionen und derjenigen der MitarbeiterInnen zu rechnen und mit ihnen einführend und gefühlvoll zu arbeiten. Emotionalisierend und mit guten Gefühlen verbunden. Das verbindet – und es macht vertraut.

Denn: „Vertrauen führt!“

Dann ist Unmögliches möglich.

#### 4. Führung möglich im Fünfeck

Führung als eine notwendige unmögliche Möglichkeit kann mit größerer Wahrscheinlichkeit emotional akzeptabel gelingen, wenn sie die Komplexität ihrer Umwelt aufnimmt, abbildet, zugänglich und handhabbar macht. Zu diesem Zwecke wird Führung von Systemen eingerichtet und gebraucht, um **Selektion so zu gestalten, dass neue handhabbare Komplexität zur Verbesserung der Wirksamkeit von Organisationszweck und -zielen zugänglich** wird.

Führung bezieht sich auf Situationen, auf die immer weniger bewährte und erprobte Mechanismen, Rezepte, Techniken, Rationalitäten und erwartbare und erprobte „Jas“ anwendbar sind. Es sind Situationen, die dem schon Dagewesenen weniger ähneln, sich qualitativ mehr unterscheiden, unterstrukturiert, unerwartet und überraschend sind. Diese Situationen können als Ergebnis eines *interdependenten Geschehens* von *fünf sich ihrerseits dynamisch verändernden Dimensionen* verstanden werden. Diese Dimensionen markieren, *von wo aus* die Fortsetzungsbedingungen des Systems – die „Jas“, die Führung als zielgerichtete Kommunikation situativ anbietet - zentriert sind und formuliert werden: von der Aufgabe, der Organisation, der Kultur, der Beziehung oder der Person her (jeweils unter spezifischen Umweltbedingungen). Diese Dimensionen markieren auch diejenigen *Kräfte, die Führungskonversationen in Bewegung und in Kontakt bringen*. Diese Dimensionen, in die sich die Komplexität von Situationen zerlegen lässt, lassen sich in einer *systemischen Pentagrammatik von Führung* abbilden. Diese **Grammatik ist eine system(at)ische Struktur, eine Formenlehre für die Führungssprache**, die genutzt (dekliniert, abgearbeitet) werden kann, um Führung

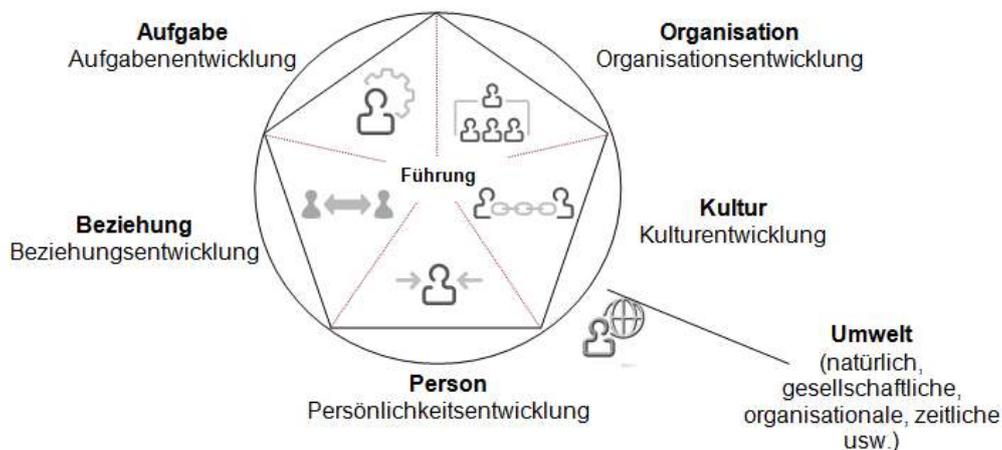
- ❖ zu *reflektieren* (Sinnsuche),
- ❖ zu *deuten und zu entwerfen* (Sinnggebung)
- ❖ und zu *gestalten* (Sinnstiftung).

Insofern kann „pentagrammatische Führung“, wie sie im Folgenden entfaltet wird, als **Sinnstruktur für Führungskonversationen** verstanden werden. Die unterschiedlich möglichen „Jas“, die die zielgerichteten Führungskommunikationen anbieten, werden im Modell des Fünfecks sinnhaft vorstrukturiert, damit sie angemessen und stimmig *zur Sprache gebracht* werden können.

#### 4.1. Das Grundmodell und seine Dimensionen

Jede der gleichlangen Seiten des Fünfecks steht für eine derjenigen Dimensionen, auf die sich Führung – jeweils unter spezifischen Umweltbedingungen – beziehen kann. Die Dimensionen stehen insofern für diejenigen *Handlungsfelder*, in denen Führung jeweils konkretisiert wird.

Im Inneren des Führungs-Fünfecks bilden die jeweiligen Dimensionen fünf (gleichgroße) Dreiecke, die das hinter der jeweiligen Dimension liegende „Territorium“ des jeweiligen Führungsthemas markieren. Führungsinterventionen im Fünfeck haben die *Entwicklung* der jeweiligen Dimension im Blick, sie bringen von dort aus Kräfte in Bewegung, formulieren von dort aus ihr „Ja“.



#### Abb. Grundmodell systemischer Führung im Fünfeck

Dies ist das modellhafte Idealbild, das für eine zwar anzustrebende, nichtsdestoweniger aber – wenn überhaupt - nur punktuell und punktzeitlich zu erreichende Balance steht. Pentagrammatische Führungskonversationen unter Berücksichtigung aller Dimensionen unter bestimmten Umweltbedingungen zeichnen sich durch eine dynamische Verlagerung der Führungszintentionen im Fünfeck aus. Führung setzt nicht nur Kräfte in Bewegung, *sie ist selbst in Bewegung*. Sie entsteht in kommunikativen Akten immer wieder neu.

#### Die Dimensionen im Einzelnen

##### Aufgabe

*Ziel: Aufgabenentwicklung zur Zielerreichung*

Diese Dimension deckt die **sachaufgabenbezogenen Aspekte** von Führung ab, also all jenes, was sich auf ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Thema in seiner

Inhaltlichkeit und Fachlichkeit bezieht. Führungsaktivitäten zielen an dieser Seite des Fünfecks darauf ab, Aufgaben angemessen, wirkungsvoll und nachhaltig im Sinne des organisationalen Zweckes zu entwickeln. Dies bedeutet, Aufgaben inhaltlich angemessen, marktfähig, anspruchsvoll und anregend zu formulieren, zu strukturieren, zu organisieren oder zu verteilen.

Beispiele:

- Arbeitsplatzbeschreibungen festlegen
- Aufgaben definieren und klären
- Aufgaben analysieren, strukturieren und organisieren
- Aufgabenpakete vereinbaren
- Neue Produkte entwickeln
- Bestehende Produkte weiterentwickeln und optimieren
- Aufgaben kontrollieren
- Projektaufträge und –pläne entwickeln
- ...

## **Organisation**

*Ziel: Organisationsentwicklung*

An dieser Seite des Fünfecks geht es um die Organisation als soziales System, z.B. die Unternehmung oder Einrichtung in ihren Elementen, Ereignissen und Relationen, ihren Strukturen, Routinen oder Prozessen, die sie zur Aufgabenerfüllung und Selbsterhaltung und –entwicklung benötigt. Führung zielt in dieser Dimension darauf ab, die **Organisation formal angemessen, brauchbar und nützlich im Hinblick auf ihre Zwecke** zu gestalten und zu entwickeln.

Beispiele:

- Organisationsstrukturen in Organigrammen abbilden
- Organisation in aufgabenbezogene Subsysteme (Abteilungen, Teams, Projekte) strukturieren
- Prozesse definieren
- Routinen erarbeiten
- Standards entwickeln
- Führungsinstrumente (z.B. Mitarbeitergespräche) organisational verankern
- Qualitätssicherung und Controlling gestalten
- Leitbilder entwickeln
- ...

Diese beiden oberen Seiten des Fünfecks **ruhen auf den folgenden drei Dimensionen**, die entscheidend für die Wirksamkeit, Produktivität und Nachhaltigkeit der Aufgaben und der Organisation sind.

## **Kultur**

*Ziel: Kulturentwicklung*

In dieser Dimension von Führung geht es um den **kulturellen Kitt der Organisation**. Also um alle jenes, was jenseits formaler Strukturen und Prozesse der Organisationsdimension die Unternehmung oder Einrichtung nach innen und nach außen auszeichnet, verbindet und zusammenhält. Hier verfestigen sich quasi die Essgewohnheiten der Organisation – und zwar unabhängig von dem, was im internen Knigge steht. Kultur entsteht in Systemen als „Netzwerk von Konversationen“ (Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 10), ihre Veränderung ereignet sich als Veränderung der Konversationen. Führung zielt auf dieser Seite des äußeren Fünfecks darauf ab, die kulturelle Seite der Organisation, also ihre Konversationen, so zu entwickeln, dass daraus organisationale Identität und Bindung entstehen kann.

### **Beispiele:**

- Eine (er-) wärmende Sprache, die emotionale Akzeptanz wahrscheinlicher macht, etablieren
- Formen des Umgangs miteinander, z.B. die Anredeform im Unternehmen vereinbaren
- Lern- oder Beratungskulturen einrichten
- Eine Feedbackkultur etablieren
- Integration oder Abgrenzung von Privat- und Arbeitswelt thematisieren und gestalten
- Geburtstage und private Ereignisse wertschätzen und in das berufliche Miteinander integrieren bzw. abgrenzen
- Gesundheit, Ernährung, Sport als Werte im Unternehmen etablieren
- Interkulturelle Differenzen wahrnehmen, gestalten und nutzen
- Eine Kultur von Unterschiedlichkeit und Vielfalt als Ressource fördern
- Das Gender-Thema thematisieren und nutzen
- Den Umgang zwischen jungen und alten MitarbeiterInnen thematisieren und nutzen

- Die Entfaltung der Organisation nach innen und außen in den Formen sozialer Netzwerke zur Sprache bringen und ihnen eine Sprache geben
- Formen sozialen Engagements nach innen und außen gestalten
- ...

## Person

### *Ziel: Persönlichkeitsentwicklung*

Diese Seite umfasst alle personenbezogenen Aspekte der Führung. Auf ihr ruht und fußt das Fünfeck. Hier ist die Basis von Führung verortet. Führungsaktivitäten beziehen sich hier auf die **Einzelpersonen in der Organisation** und sind auf eine angemessene Beschäftigung mit den Individuen ausgerichtet. Dies bezieht sich auch auf die Führungskraft selbst als Person.

**Führung braucht Vertrauen**, um auf der personenbezogenen Systemebene anschlussfähige Fortsetzungsbedingungen abzubilden – und um emotional akzeptabel sein zu können. Um Vertrauen zu entwickeln, bedarf es der Anerkennung der Besonderheiten und der Berücksichtigung der Unterschiedlichkeiten der MitarbeiterInnen mit ihren Bedürfnissen, Einstellungen, Deutungsmustern, ihren Erfahrungen, Verhaltensweisen und ihrem Habitus. Führungskräfte steuern die Psycho-Logik und die Gefühls-Logik ihrer MitarbeiterInnen an und machen diese fruchtbar (und ihre eigene auch).

### **Beispiele:**

- Sich einführend mit den Einzelpersonen beschäftigen
- Die Besonderheiten der MitarbeiterInnen (wert-) schätzen
- Stärken stärken
- Orientierungen geben bzw. zugänglich machen
- Ressourcen und Potentiale entwickeln und nutzen
- Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zugänglich machen
- Feedback geben und nehmen
- Sich selbst als Person klar in der Rolle als Führungskraft positionieren
- Entwicklungsmöglichkeiten in fachlicher, kommunikationsbezogener und selbstbezogener Perspektive fördern
- Formen der Selbstreflexion (auch bezogen auf sich selbst) fördern
- Als Führungskraft ein Modell geben
- Eigene Kompetenzentwicklung betreiben
- ...

## **Beziehung**

*Ziel: Beziehungsentwicklung*

Dies ist – neben der kulturellen und personenbezogenen - die dritte Dimension, die dem Fünfeck von unten her Halt und Stabilität gibt. Sie bezieht sich auf alle Themen der **sozialen Beziehungsgestaltung, der Zusammenarbeit, der Kommunikation miteinander** und der Arbeitsfähigkeit von Subsystemen, z.B. von Teams. Führungsaktivitäten beziehen sich hier auf die Förderung von Beziehungsklarheit und –qualität. Dazu gilt es, die Interaktions- und Beziehungsdynamik der Gruppen und Teams bzw. die Beziehungsdynamiken zwischen Angehörigen der Organisation durch die Führungskraft zu verstehen, um unter Berücksichtigung vorhandener Potentiale und Beziehungen die Arbeitsfähigkeit zu entwickeln, zu erhalten oder wieder zu gewinnen. **Führung entsteht in Beziehung(en)**. Sie profitiert von den Ressourcen und Qualitäten, die nur in Beziehungen möglich werden. Insofern ist das Bild der Führungskraft eines, das diese nicht alleine ohn- oder allmächtig, sondern in Beziehung sieht.

### **Beispiele:**

- Beziehungs- und Rollenklärungen vorantreiben und gestalten
- Regelbildung für die Zusammenarbeit und Kooperation betreiben und unterstützen
- Team- und Arbeitskontrakte gestalten und unterstützen
- Teamentwicklungsaktivitäten unterstützen und gestalten
- (Neue) Mitarbeiter (re-) integrieren
- Schnittstellenarbeit (z.B. zwischen Teams) unterstützen
- Konflikte thematisieren und klären
- Ein angemessenes Nähe- und Distanzverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gestalten
- Führung im Team gestalten
- ...

## **Umwelt**

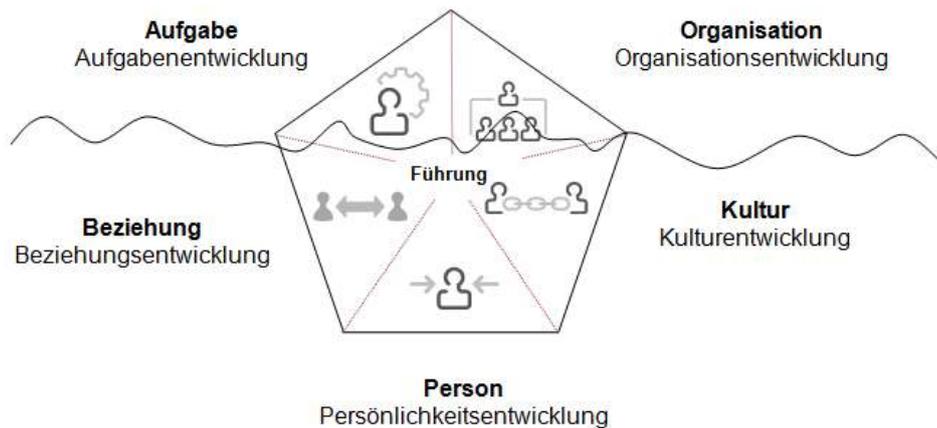
*Ziel: Systementwicklung durch angemessene Berücksichtigung der Entwicklungen in der Umwelt*

Dieser Kreis, in dem das äußere Fünfeck eingebettet ist, steht einerseits für die Umwelt als **Gegenbegriff zum System Führung**. Systemtheoretisch gesprochen, ist ein System alles, was von seiner Umwelt unterschieden werden kann, also z.B. ein Unternehmen. Andererseits steht der Kreis für diejenigen **Umweltfaktoren, die Einfluss auf das Führungsgeschehen in den fünf Dimensionen** haben. Dies sind natürliche, ökologische, gesellschaftliche, soziale, ökonomische, marktbezogene, rechtliche, zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Führung. Dies gilt im großen, gesellschaftlich-globalen wie im kleinen, dem gestaltbaren Rahmen. Die Führungsaktivität besteht darin, die Elemente und Ereignisse aus der relevanten Umwelt im Führungsgeschehen angemessen zu berücksichtigen bzw. sie – im kleinen Rahmen – auch zu gestalten.

**Beispiele:**

- Markt- und Konkurrenzsituation berücksichtigen
- Kundenanforderungen berücksichtigen und Kunden integrieren
- Entwicklung der Arbeitsmarktbedingungen einplanen und personalpolitisch gestalten
- Naturkatastrophen in ihren emotionalen, aufgabenbezogenen und organisationalen Auswirkungen einkalkulieren
- Krisen von Finanz- und Geldmärkten in ihren relevanten Auswirkungen auf Mitarbeiter und Organisation berücksichtigen
- Begrenzungen und Möglichkeiten gesetzlicher und tarifrechtlicher Rahmungen einkalkulieren
- Gesellschaftliche Phänomene bedenken, z.B. Individualisierung, Lebensmodelle, Vernetzungen, Virtualisierung in social medias
- Räumliche und zeitliche (Arbeits-) Bedingungen in der Organisation gestalten und planen
- Virtuelle und globale Ausrichtungen in Betracht ziehen
- Halbwerts- und Verfallszeiten von Produkten und Wissen im Blick behalten
- Risikofaktoren aus der Umwelt der Organisation berücksichtigen
- Aktuelle Trends der Organisationsentwicklung einbeziehen
- ...

## 4.2. Das Führungs-Fünfeck als Eisberg



**Abb. Das Fünfeck als Eisberg**

Einem Eisberg gleich liegt das äußere Fünfeck im Wasser. Der größte Teil liegt unter Wasser, nur die sprichwörtliche „Spitze des Eisbergs“ ragt heraus. Sichtbar sind meist nur Aufgaben- und Organisationsdimension (z.B. in Produkten, Tätigkeiten, Organigrammen, Präsentationen, Websites usw.). Dort wird ja auch üblicherweise der Erfolg von Führung abgelesen und sichtbar gemacht. Die unterhalb der Wasseroberfläche liegenden Dimensionen sind für die Stabilität des gesamten Eisbergs und für die Qualität dessen, was oben sichtbar wird, von entscheidender Bedeutung. Praktisch gesehen sollte Führung insbesondere jene Dimensionen im Blick behalten, die zunächst nicht sichtbar sind. Führungskräfte müssen also gelegentlich abtauchen (und dabei keinesfalls vergessen, was oberhalb der Wasseroberfläche – nicht – geschieht). Unterhalb der Wasseroberfläche findet ihr „Kerngeschäft“ statt. Bei den Einzelpersonen – einschließlich ihrer selbst - und in der Beziehungs- und Kulturentwicklung. Unter der Leitung einer gefestigten, glaubhaften, kompetenten, wertschätzenden und selbstreflexiven, klaren Führungskraft werden kompetente und emotional stabile MitarbeiterInnen, die mit Vertrauen, Akzeptanz und Sicherheit in arbeitsfähigen, angemessen gestalteten Beziehungen in einer gesunden und anregenden Organisationskultur arbeiten, produktiv an Aufgaben und der Ausgestaltung der Organisation arbeiten können. Und zudem Führung zunehmend selbst organisieren können.

Verunsicherte Menschen, die mit flüchtigen und konfliktbehafteten Beziehungen in einer von Ängsten, Misstrauen und Gerüchten geprägten Kultur und ohne klare Orientierung durch Führung arbeiten müssen, werden ihre eigentlichen Ressourcen nicht für eine angemessene Aufgaben- und Organisationsentwicklung verfügbar

halten können. Sie werden ihr (Ausweich-) „Kerngeschäft“ dann eher unter Wasser suchen – in informellen Räumen oder Beziehungsstrukturen, wo sie sich diejenigen Sicherheiten und emotionalen Geborgenheiten selbst organisieren, die ihnen Führung nicht zugänglich machen konnte. Ihre Selbstorganisationsfähigkeiten werden dort ausgelebt und ausgestaltet – und gehen für die Selbstorganisation von Führung verloren.

Insofern besteht die „Kunst der Führung“ darin, alle Dimensionen des Eisberges so zu balancieren, dass eine nachhaltige Aufgabenerfüllung in einer stabilen und anpassungsfähigen Organisation möglich wird, der Eisberg also dynamisch-stabil in einem heutzutage durchaus oft stürmischen Meer schwimmen kann. Sonst kann das Fünfeck – dem Eisberg gleich - auch kippen, so dass z.B. konfliktäre Beziehungen und personenbezogene Aspekte die sichtbare Spitze bilden, zu Lasten der Aufgabenerfüllung oder der Organisation und Kultur, die in diesem Fall abtauchen.

\*\*\*

Dieses Grundmodell lässt sich auf unterschiedliche Aspekte des Führungsthemas anwenden (vgl. Orthey 2013), u.a. auf Führungskompetenzen (ebd. S. 54ff), auf Führungsstile (ebd. S. 64ff), auf Entscheidungen (ebd. S. 112ff), auf Führungswerkzeuge (ebd. S. 132ff) oder auf das von vielen Führungskräften als prekär erlebte Thema Zeit (ebd. S. 164ff). Hier wird der Nutzen des Modells exemplarisch anhand des Führungskreislaufs skizziert.

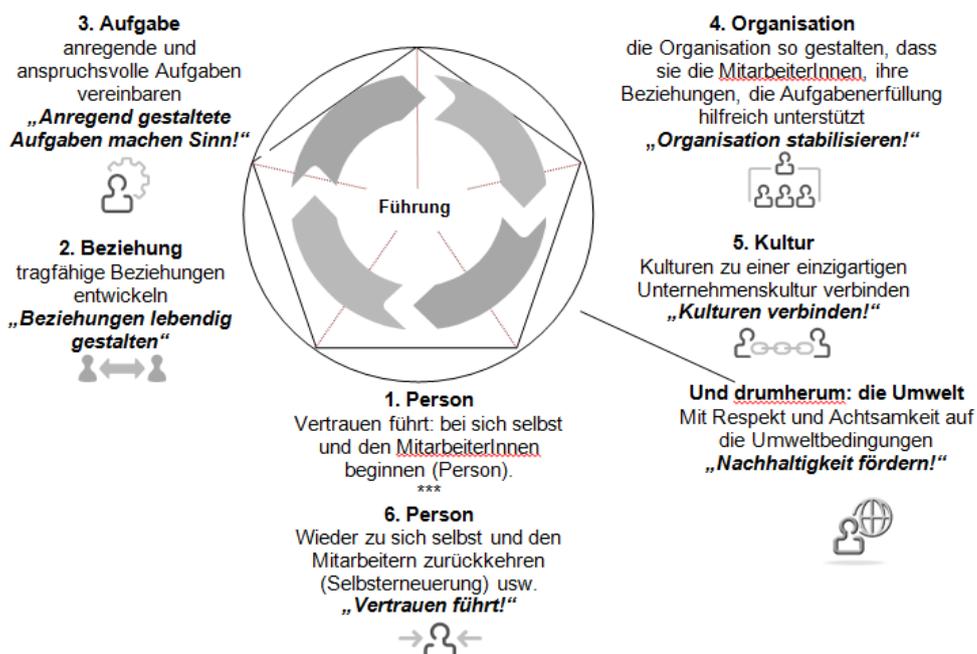
#### **4.3. Unterwegs im Führungskreislauf des Fünfecks**

*Führung macht Sinn.* Das ist ihre Funktion. Das Medium Sinn erlaubt systemtheoretisch gedacht die *Selektion von sozialen und psychischen Formen*. Durch *Sinn entstehen, werden und entwickeln sich personale und soziale Formen*. Systeme sind damit sinnkonstituiert, das heißt: Sinn brauchen Menschen, Beziehungen, Aufgaben, (und ja!) die Organisation und die Kultur, um sich abgrenzen und entwickeln zu können. **Sinn reduziert Komplexität** und bezieht dabei sowohl Aktuelles wie auch Mögliches als Fokussierung für „sinn-volles“ Handeln ein. Für Sinnggebung und Sinnfindung haben Systeme Mechanismen und Sinnstiftungsagenturen ausdifferenziert, z.B. Religion, Lernen oder in Organisationen Führung.

Und so *macht Führung Sinn*: Führung generiert in den Dimensionen des Fünfecks anschlussfähige Sinnbestände und macht u.a. den MitarbeiterInnen Sinn zugänglich. Dies kann in den folgenden *pentagrammatischen Führungsgrundsätzen* zusammengeführt werden und idealtypisch als **zirkulierendes Geschehen im Fünfeck**, als „Führungskreislauf“ interpretiert werden. Ganzheitliches sinnhaft „nachhaltiges“ Führen im Führungskreislauf des Fünfecks heißt:

1. Bei sich selbst und den MitarbeiterInnen vertrauensvoll beginnen (Person),
2. tragfähige und lebendige Beziehungen entwickeln,
3. anregende und anspruchsvolle Aufgaben vereinbaren,
4. die Organisation so stabil gestalten, dass sie die MitarbeiterInnen, ihre Beziehungen, die Aufgabenerfüllung hilfreich unterstützt,
5. Kulturen zu einer einzigartigen Unternehmenskultur verbinden,
6. wieder vertrauensvoll zu sich selbst und den Mitarbeitern zurückkehren (Selbsterneuerung) usw.

Und dies mit Respekt und Achtsamkeit auf die Umweltbedingungen und auf nachhaltige Entwicklung.



**Abb. Ein Führungskreislauf im Fünfeck**

## Die Grundsätze im Kreislauf des Fünfecks im Einzelnen

### 1. Personendimension: „*Vertrauen führt!*“

Klar ist, dass es Vertrauen braucht. Nicht nur, weil die Zeiten des Kontrollparadigmas vorbei sind, sondern weil Menschen das Gefühl der Vertrautheit und des Aufgehobenseins benötigen, um Aufgaben gut erledigen zu können. Vertrauen vermittelt diejenige Sicherheit, die dazu notwendig ist. Vertrauen *reduziert Komplexität und Unsicherheit*. Dadurch wird innere Sicherheit an die Stelle äußerer gesetzt und die **Unsicherheitstoleranz in externen Beziehungen gesteigert** (vgl. Luhmann 1989, S. 27/28). Ganz im Vertrauen: Wenn ich mir meiner und anderer sicher sein kann, dann kann und werde ich auch äußere Unsicherheiten aushalten. Wenn die Unsicherheitslagen zunehmen, dann ist es eine wichtige Funktion von Führung - zumindest zeitlich begrenzt - Sicherheiten verfügbar zu machen. Dies geschieht via Vertrauen, das es ermöglicht, auf der personenbezogenen Systemebene anschlussfähige Fortsetzungsbedingungen zu generieren. Dies ist Vertrauen in **Führung als zuverlässige Form, die Orientierung gibt**, es ist Vertrauen in die Person der Führungskraft, als vertrauten Menschen, der vertraut und dem vertraut werden kann. Damit Führung so wirken kann und damit Sicherheit vermittelt, die eine wichtige „Fortsetzungsbedingung des Systems“ darstellt, braucht es personenbezogene Orientierungen über Führungskraft und Mitarbeiter. Sie müssen jeweils wissen, mit wem sie es zu tun haben. Erst auf der Basis von Kennen ist die Entwicklung von Vertrauen möglich. Führungskräfte müssen greifbar und *spürbar* als Person werden. Und dies „emotional akzeptabel“. Eine Person oder eine Erfahrung, die *mit guten Gefühlen verbunden* wird, fördert die Entwicklung von Vertrauen. Unser Gehirn überprüft zunächst immer und weitgehend unbewusst die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers, u.a. sehr stark anhand der nonverbalen Signale, der Mimik und Gestik. Es entsteht der sprichwörtlich und leitende „erste Eindruck“. Die Bedeutung des ersten Eindrucks stammt aus Zeiten, als die Begegnung mit einem Fremden noch hochriskant und daher blitzschnell zu entscheiden war, ob dieser wohlgesonnen oder feindselig daherkommt. Eine wichtige Voraussetzung für das, was an Führungsaktivitäten folgt, ist also die *Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft*, denn die Mitarbeiter fragen automatisch: „Kann ich dem trauen, was der da von sich gibt? Ist er kompetent, verlässlich? Weiß er, was er will?“

Wenn das bejaht werden kann, dann kann Vertrauen führen. Auch mal blind. Blindes Vertrauen entsteht dann, wenn sich das Verhalten wiederholt, das gute Gefühle ausgelöst hat. Dann verlassen sich die Beteiligten blind aufeinander. Im Vertrauen.

Damit dies so gelingen kann, ist allerdings auch ein *gesundes Selbst-Vertrauen* der Führungskräfte nötig. Es gilt: „Ich vertraue mir in Dir.“ Also demjenigen, den ich von mir (gerne) in Dir sehe, dem vertraue ich. Und das ist nur möglich, wenn ich als Führungskraft mir selbst vertraue – im Sinne eines tiefen Zutrauens zu Kompetenzen, Fähigkeiten und produktiven Zweifeln. So führt Führen im Führungskreislauf des Fünfecks notwendigerweise immer auf die (eigene) Person zurück. Da beginnt und endet Führung.

Vertrauen führt im Sinne von: die Menschen im Führungssystem leiten. Vertrauen leitet dazu an, einen Vorschuss zu geben, z.B. angesichts von Unsicherheitslagen oder Krisen durch Umsatzeinbrüche, dem permanenten Change-Klamauk oder Personalabbau.

Vertrauen trägt dann die Führungsinterventionen in den fünf Dimensionen. Dieser Grundsatz ist das **Fundament gelingender möglicher Führung**. Ist Vertrauen beschädigt, wird Führung unmöglich.

## **2. Beziehungsdimension: „Beziehungen lebendig gestalten!“**

„Vertrauen führt“ in der Personendimension, wenn es gelingt, Beziehungen lebendig zu gestalten. Nicht langweilig, nicht oberflächlich routiniert, sondern echt, vielfältig und anregend. Das quittiert unser Gehirn mit Durchblutung in denjenigen Arealen, in denen gute Gefühle entstehen. **Gute Zusammenarbeit sorgt für Glücksgefühle** und dafür, dass wir im Hinblick darauf Lust und Glücksgefühle empfinden (vgl. Klein 2010, S. 69). Das Gedächtnis wird zudem aufnahmebereit, denn es bezieht die Erwartungen auf etwas oder auf jemanden, das oder der ihm gute Gefühle vermittelt hat. Führung bzw. Führungskräfte haben hier also eine wichtige Funktion insbesondere darüber, in welcher Art und Weise sie Begegnungen und Kontakt gestalten. Das kann Hochstimmung auslösen.

Für diese Wirkung ist die **lebendige Gestaltung von Beziehungen entscheidend**. Führung ist auf der Basis von Vertrauen insofern *vor allem zunächst Beziehungsarbeit*. Sie kann im Sinne des vorangestellten Grundsatzes dann gelingen, wenn Führungskräfte ein *echtes Interesse an den Menschen* haben, die sie

führen. Wenn diese sie neugierig machen, sie – auch in größter Andersartigkeit – anregen, ihnen Lust machen auf Kontakt und Begegnung. Wohlgermerkt, hier geht es nicht um Liebesbeziehungen, sondern um zielgerichtete Führung, die Kräfte in Bewegung bringt. Eine liebevolle Haltung hilft bei der Gestaltung lebendiger Beziehungen, auch wenn diese ziel- und zweckorientiert sind. Lebendige Beziehungen, das sind Beziehungen, die überraschen, die Fragen aufwerfen, die abwechslungsreich gestaltet werden, die sich nicht in floskelhafter Routine erschöpfen, sondern durch (un-) erwartbare neue Akzente reizen. Genauso wie Lernen, wenn es nachhaltig sein will, *braucht Führung Wiederholung*. Und so brauchen es auch lebendige Beziehungen. *Wiederholungen mit Variationen*. Damit sich aus der Beziehungsdimension etwas entwickeln kann. Zuallererst Vertrauen! Dann ein ausgewogenes Arbeitsverhältnis in angemessener Nähe-Distanz-Balance, das Lust macht auf Zusammenarbeit und aus dessen Beziehungsqualität die Aufgabe profitieren kann, weil z.B. aus der Kommunikation neue Ideen oder Impulse für die Sachaufgabe entstehen.

Solche lebendige Beziehungen *berühren* – und sie regen zu neuen Ideen an. Sie inspirieren die Kommunikation durch gegenseitige Vertrautheit und Emotionen. Die Anschlusskommunikation wird für Geführte und für Führungskräfte erstrebenswert, interessant. Es entsteht ein kommunikativer Wirbel, der Neues hervorbringt. Das ist auch eine Vertrauensspirale – und ein Fortsetzungsgeschehen, das den Aufgaben, um die es geht, einen zusätzlichen Sinn gibt: an Aufgaben in dieser Form *zusammenzuarbeiten*, das ist attraktiv! Und macht Spaß!

### **3. Aufgabendimension: „Anregend gestaltete Aufgaben machen Sinn!“**

Heutzutage gibt es erstaunlich viele Menschen, die zum Freizeitvertreib in den Wald gehen und „Holz machen“. Das scheint für sie Sinn zu machen. Und zwar vermutlich über das hinaus, was Albert Einstein sprichwörtlich dazu zum Besten gab: „Holzhacken ist deshalb so beliebt, weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht.“ Oder eben auch deshalb, weil es der diffusen Sinngebung von Arbeit heute etwas Konkretes entgegensetzt. Es ist unmittelbar erlebbar im Tun und im Erfolg, strengt an, macht müde und vermittelt eindrucksvolle Bilder, wenn das Werk verrichtet ist. Zudem braucht das bloße Tun auch einiges an Organisationsleistung: da muss ein Traktor mit Anhänger angeschafft werden, entsprechendes Werkzeug

will erworben und die Nutzung gelernt werden, die Arbeitssicherheit ist einzuhalten – und auch das soziale Geschehen im Wald und die vielen erzählten Geschichten aus dem Wald nach dem Stapeln des Holzes vor der eigenen Hütte zuhause sind nicht zu vernachlässigen. Zudem findet es in einer ursprünglichen natürlichen Umgebung statt. Angesichts entweder monotoner oder aber oft nicht mehr so recht greifbarer Arbeitsaufgaben in sterilen und künstlichen Umgebungen machen diese Unterschiede des Holzmachens Sinn.

Das Beispiel zeigt, worum es geht: Holzmachen ist eine *aufregende Angelegenheit* (außer für diejenigen, die es tagtäglich machen). Und das ist günstig für Aneignungsprozesse. Denn *Aufregung oder Wachheit ist ein emotionaler Erregungszustand*, der dazu beiträgt, dass wir dabei sind und **innerlich gefühlsmäßig beteiligt** an dem Geschehen, das uns die Aufgabe abverlangt (vgl. Spitzer 2006, S. 158ff). Denn wir sind von unseren Gefühlen und Geschichten und vor allem durch andere Menschen angetrieben (Spitzer 2006, S. 160).

In diesem Sinne gilt es, Aufgaben anregend zu gestalten, also gefühlsmäßig, von den Begegnungen der Zusammenarbeit her gesehen - und auch von der Aufgabe her. Und das bedeutet auch: anregend und *anspruchsvoll*.

**Anspruchsvolle Aufgaben fordern auch heraus.** Und sich herausgefordert fühlen, bedeutet, die vorhandenen Kompetenzen bis an ihre Grenzen zu nutzen bzw. diese auch ggf. weiterzuentwickeln, weil die herausfordernde Aufgabe das braucht. Herausforderungen beinhalten Lern- und Entwicklungsnotwendigkeiten und -chancen. Das macht sie attraktiv. Sich herausgefordert fühlen (was etwas anderes ist, als sich überfordert zu fühlen!) ist im positiven Sinne emotional an- und erregend. Solche Aufgaben machen *Lust und Laune!* Wenn etwas Laune macht, dann löst es das *Gefühl der Vorfreude* aus. In der Erwartung liegt die größte Lust. Sagt der Volksmund – und es wissen alle frisch Verliebten. Und: *Lust macht schlau!* Das Gehirn ist in einem hoch aufnahmebereiten Erregungszustand. Und sie macht auch glücklich. Davon profitiert auch die Aufgabe, die Leistung und das Ergebnis, der Erfolg.

#### **4. Organisationsdimension: „Organisation stabilisieren!“**

„Welchen Rahmen braucht die Aufgabe?“ Das ist die für Führungskräfte entscheidende Frage, wenn es darum geht, Organisationen zu gestalten und zu

entwickeln. Denn in der Aufgabe verdichtet sich der Organisationszweck. Alles was da organisational zusammengeschnürt wird, dient der (besseren) *Erfüllbarkeit von Aufgaben für den Organisationszweck*. Besonders interessant werden solche Rahmenfragen aus Sicht des Gehirns. Aus der Lernforschung ist die besondere Bedeutung der Lernumgebung bekannt. Das heißt konkret, dass immer mitgelernt wird, wo, von wem und unter welchen Bedingungen gelernt wird (vgl. Roth 2009). Und dies wird nicht nur beim Lernen mitgelernt, sondern auch beim Arbeiten. Die Kontextbedingungen bleiben hängen: „Weißt Du noch, damals in dem Asienprojekt ... In diesem Hochhaus-Glaskasten ohne Klimaanlage, dafür aber mit einer Matrix-Projektstruktur, die keiner geblickt hat. Ist ja dann auch den Bach runter gegangen. Schade, war schön da. Nette Kollegen, Sonne und Meer satt und auch eine anspruchsvolle und richtig innovative Aufgabe. Aber dann haben die einen Change nach dem anderen gefahren – und so ging's dahin.“

Der Rahmen wird also bedeutungsvoll, bevor irgendetwas anderes passiert. Das Gehirn checkt die Bedingungen und legt sie emotional ab. Alles, was dem rational folgt, ist davon beeinflusst. In diesem Wissen wäre vermutlich so manche Container-Bürolandschaft mit täglich wechselnden Arbeitsplätzen nicht entstanden. Denn auch der Wechsel braucht Bearbeitung. Die ist rituell: es müssen die Familienfotos aufgestellt und die jüngsten künstlerischen Werke des Töchterchens an die Wand gehängt werden. Klar, vorher kann's nicht losgehen, soviel Zeit muss sein. Und die Bearbeitung des Wechsels ist emotional: „Gestern hatte ich es gut erwischt, hinten im Eck mit Ruhe und gutem Blick. Heute muss ich neben der Quasselstrippe sitzen und auf die graue Trennwand glotzen. Außerdem stinkt's hier ....“ So oder so ähnlich heißt der rationale Ausdruck einer emotionalen Bewertung, die schon gelaufen ist. Die ist auch dann schon gelaufen, wenn die immer neuen Veränderungen in Organisationen (endlich) erklärt werden. Die Erklärungen haben dann oft keine Chance mehr, weil das (emotionale) Urteil längst gefallen ist: „Beratungsgestütztes Stümpertum gepaart mit ahnungslosem Aktivismus ...“ So wehrt sich unser Hirn gegen ein Zuviel an Veränderung. Es lehnt sie erst mal (und dann irgendwann kategorisch) ab. Dies gehört zu jedem organisationalen Veränderungsprozess dazu wie der Schock, das Verleugnen, das Ignorieren, die Aggression, die Depression, die Trauer – und der Widerstand. Dieser wird häufig zum Anlass genommen schnell zurück zu rudern, dabei zeigt der Widerstand zum ersten Mal wieder neue Energie!

Aber darauf ist vieles der heutigen Change-Hektik eben nicht reflektiert. Der Satz von der „Veränderung als einziger Stabilität“ ist zum nicht mehr hinterfragten Credo der Change-Akrobaten geworden. Er wird unreflektiert weiter durchs Dorf getrieben ohne die Dynamik von Veränderungen zu berücksichtigen. Und wenn es nicht klappt, wird im gleichen Muster weiter agiert.

Das hat dann oft mehr mit Machtpolitik zu tun als mit dem, was die Aufgabe, die Personen, die an der Aufgabe arbeiten und ihre Beziehungen und die gemeinsam entwickelte Kultur brauchen würden. Denn die benötigen einen **stabilen, einen sicheren, verlässlichen und anregenden Rahmen**, um sich auf ihr „Kerngeschäft“, ihre eigentlichen Arbeitsaufgaben konzentrieren zu können. Sie brauchen nicht die Aufgeregtheiten von Veränderungsschüben in immer kürzeren Abfolgen, sie müssen nicht alle zwei Jahre umziehen und sie brauchen auch nicht alljährlich neue Visitenkarten, weil sich – erwartungsgemäß - die Abteilungsbezeichnung mal wieder geändert hat.

Dass dies so oder ähnlich erlebt - und meist heißt das auch: erlitten – wird, lässt sich aus den Eigendynamiken von Organisationen gut erklären. Dass es so (nicht) kommt, hat viel mit dem zu tun, was die Funktion Führung im System in welcher Art und Weise steuert und gestaltet, welche Konversationen und Emotionen sie als Kräfte in Bewegung setzt.

Wenn die Menschen, die diese Funktion gestalten, also die Führungskräfte, sich an der **zentralen Bedeutung eines stabilen und anregenden Rahmens** für die Arbeitsaufgaben, die arbeitenden Menschen, ihre Beziehungen und – ja! – für das Betriebs-„Klima“ orientieren und nicht den Verlockungen von Aufmerksamkeits- und Profilierungsgewinnen durch Veränderung erliegen, dann werden sie für einen *organisational eher minimalistischen Rahmen* Sorge tragen. Der stellt möglichst einfach die örtlichen, räumlichen, die zeitlichen, die infrastrukturellen und die ablauforganisatorischen Rahmungen zur Verfügung und lässt darüber hinaus *Freiraum* für Mitgestaltung und Selbstorganisation. Dieser Rahmen ist klar und verbindlich. Er ist günstigstenfalls dialogisch entstanden und an den Besonderheiten orientiert, die die Aufgabe, die Kultur(en), die einzelnen MitarbeiterInnen und ihre Beziehungen brauchen. Und er ist *so stabil wie möglich*.

Das ist *emotional akzeptabel* ist. Und dies kommt der Arbeitsaufgabe zu Gute. Die emotionale Energie muss nicht in die Entlastungsfunktion der gemeinsamen

Schimpftiraden über „das Management“ umgeleitet werden und sie muss nicht in verstandesmäßigen Abwehr- und Widerstandskonstruktionen („Wie die *mich* sicher nicht rumkriegeln!“) gebündelt werden, sondern sie ist frei für anderes, Wertschöpfendes. Und das ist meist auch Wertschätzendes.

Deshalb geht es darum, dass Führungskräfte in ihrer Führungsarbeit in dieser Dimension viel dafür tun, die *Organisation zu stabilisieren*. Dynamisieren wird die sich schließlich selbst.

### **5. Kulturdimension: „Kulturen verbinden!“**

Vertrauensvoll geführte Menschen, die in lebendigen Beziehungen an anregend gestalteten Arbeitsaufgaben tätig sind und dies unter stabilen organisationalen Bedingungen tun können, haben **einerseits ein Interesse an Unterschieden und andererseits eines an verfestigter unverwechselbarer Bindung**. Sie sind orientiert an der Doppeldeutigkeit von „Differenzen bilden!“ Einerseits haben Differenzen Bildungswert, sie sind interessant, machen neugierig, wie z.B. interkulturelle Unterschiede. Sie sind nicht bedrohlich und auch keine Projektionsfläche für Ängste, die ihren Ursprung an anderen Orten haben. Andererseits streben Menschen unter solchen Bedingungen zur Verfestigung der entstandenen Bindung. Führung begleitet diese Bedürfnisse als Kulturentwicklung. Unter den aktuellen Bedingungen bedeutet es, bestehende, „mitgebrachte“ kulturelle Sinnbestände in einer identitätsformierenden *neuen einzigartigen Kultur zu verbinden*. Die bestehenden (kulturellen) Unterschiede sind dabei die *Ressource für etwas Neues*. Unterschiede sind keine Bedrohung (mehr), sondern interessante Erfahrungen mit Lern- und Entwicklungspotential. Es gilt: je mehr Unterschiede, desto größer sind die Ressourcen für Neues. Seit Jahren geistert dieser Gedanke etwas managementverträglich verkleidet als „Diversity-Management“ durch die Unternehmen. Im Vordergrund stehen eher die Vermeidung von Diskriminierung und die Herstellung von Chancengleichheit. Weitergedacht im hier gesetzten Führungsgrundsatz geht es um die **Vergemeinschaftung von kulturellen Unterschieden in neuer Einzigartigkeit**. Es geht um eine organisationale Identität, die die *kulturellen Unterschiede im Unternehmen zu einem speziellen Netzwerk* verbindet. Das gewinnt seinen Halt und seine Beständigkeit durch die Verknotungen an zentralen Schnittstellen. Solche werden vor allem durch Führungskräfte, die

Modelle anbieten und als Modelle wirken, *in Begegnungen* verwirklicht. Dort werden Unterschiede nicht eingeebnet, sondern thematisiert, reflektiert und als Potenziale für eine neue Kultur genutzt. So können Kulturen verbunden werden – und sie können verbindend wirken.

Eine so verstandene *Unterschiedskultur*

- verbindet die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter, also die Unterschiede der Geschlechter, von Jung und Alt, diejenigen ethnischer, religiöser und landsmannschaftlicher Herkunft zur Ressource der Vielfalt, die zu *neuen Qualitäten* und – im tatsächlichen Sinne des Wortes – auch zu einer *gemeinsamen Sprache* führt,
- verbindet die Unterschiede von Vergangenheit (Unternehmensgeschichte) und Zukunft (Vision),
- stellt einen *sinnstiftenden Orientierungsrahmen* für Interaktionen und Arbeitsformen dar,
- ermöglicht die *Auseinandersetzung mit Werten* und deren Entwicklung oder Vermittlung,
- erleichtert als geteilter Resonanzboden *Lösungen von Problemen* auf unternehmerischer Ebene, in der Aufgaben-, der Organisations- und Beziehungsdimension,
- vermittelt die *Sicherheit* gewachsener, gemeinsam entwickelter und miteinander geteilter Denk- und Verhaltensweisen,
- wirkt damit *identitätsstiftend* und fördert das *Gefühl von Zugehörigkeit*,
- bewirkt über eine positive emotionale Wirkung *Bindung*.

## **6. Personendimension: „Vertrauen führt!“**

Und dann heißt es: Vertrauensvoll zu sich selbst zurückkehren! Gehen Sie nicht über Los ... kehren Sie direkt zu sich selbst zurück. Seien Sie mit Ihrem Selbst in Führung. Und führen Sie im Vertrauen weiter im Führungs-Kreislauf des Fünfecks. Dies wird nur dann funktionieren, wenn das Selbst auch *in stimmiger Beziehung zur Umwelt* steht.

## **Drumherum: Die Umwelt: „Nachhaltigkeit fördern!“**

Nachhaltigkeit hat nachhaltige Konjunktur. Sie ist angesagt. Ob daraus mehr wird als eine modische Worthülse für allerlei, liegt auch daran, wie die Grundideen von Nachhaltigkeit im Führungssystem von Organisationen und Unternehmen umgesetzt werden. Meist sind heute mit dem Nachhaltigkeitsbegriff Aspekte ökologischer, ökonomischer und sozialer Ziele umfasst. Das Prinzip Nachhaltigkeit hat heute modischen Mainstreamwert und darf insofern in keiner Unternehmenspräsentation fehlen.

Im Führungssystem des Fünfecks ist die Nachhaltigkeit aufgehoben in der Umweltdimension, also dem relevanten überorganisationalen Rahmen von Führung. Hier geht es zunächst darum, den Umweltbedingungen als Lebens- und Überlebensbedingungen Respekt und Achtsamkeit zu widmen. In einer Gestaltungsperspektive bedeutet es, *nachhaltige Entwicklungen zu fördern*. Das heißt konkret, das Handeln im Unternehmen so zu gestalten, dass die Begrenzungen der Natur und deren Schutz, die Berücksichtigung der Interessen zukünftiger Generationen, das Bemühen um den Ausgleich zwischen reichen und armen Ländern, sowie soziale Belange Eingang in das Führungshandeln finden. Konkret heißt dies zum Beispiel, einen ökologischen Umgang mit Ressourcen (z.B. in der Produktion und Verwaltung) zu entwickeln, ökologische Belastungen möglichst gering zu halten, Kulturen zu verbinden, auch diejenigen von jungen und älteren MitarbeiterInnen, soziale Projekte zu unterstützen usw. Und dies nicht mit einer Marketingrationalität, sondern im Bewusstsein von Verantwortung gegenüber den Ressourcen der Umwelt.

## **6. Ent-Führung: Lauter Verrückte**

**Zusammengefasst:** Systemisch Führen im Fünfeck des Pentagramms bedeutet, auf der Basis einer systemisch zugewandten, neugierigen und höchst aufmerksamen Haltung die Komplexität der Beobachtungswelt „Führung“ im Fünfeck handhabbar zu machen und sie damit für komplexe Handlungsanforderungen nutzen zu können. Es bedeutet zudem, ihr in den Führungskonversationen eine berührende und sinnstiftende Sprache zu geben. Deren (Penta-) Grammatik ist das Führungsfünfeck.

Diese Grammatik ist ganz nützlich, aber auch ein wenig verrückt.

Verrücktheit als solche hat den Vorteil, dass wir sie ganz gut kennen, ohne sie ganz gut zu kennen. Immerhin wissen wir, dass gelegentlich Menschen verrückt werden, oder auch Tische oder Stühle. „In gleicher Weise, wie Tassen, die nicht alle im Schrank sind, Zeichen einer gestörten Ordnung sind, sagt aber die Verrücktheit, dass Unordnung entstanden ist – und zwar plötzlich, ohne sanften Übergang, ruck, zuck.“ (Simon 2004, S. 15) Das Interessante daran ist die Frage, die sich angesichts der Wahrnehmung von Unordnung stellt: Welche Ordnung? Unordnung im Verhältnis wozu? Welche Ordnung ist - für wen - so „normal“, dass der Eindruck von Unordnung entstehen kann? Fragen also nach den Unterscheidungen, die den Wahrnehmungen von Verrücktheiten zu Grunde liegen.

Auf Basis bestimmter Unterscheidungen kann sich eine Führungskraft völlig verrückt machen – im Sinne von: ihre Verrücktheit nachhaltig und wirkungsvoll selbst so zu organisieren, dass sie die Zuschreibungen von Verrücktheit ernten kann – oder wahlweise für normal gehalten werden kann.

Wenn wir die **Selbstorganisationsannahme von Verrücktheit**, die ja besagt, dass ein System in der Lage ist, seine Verrücktheit in Bezug auf eine bestimmte Funktion und Reaktion, die ihm nützlich erscheint, selbst zu organisieren, wenn wir diese Annahme auf unser Thema beziehen, dann hätten kluge Führungskräfte ihre eigene Verrücktheit erfunden und *organisational konserviert*. Eine derart von Führungskräften „verrückt gemachte Organisation“ wäre eine Organisation, die die „Normalität“ organisationaler „Krankheit“ zum Konzept ihrer Reproduktion gemacht hätte. Verrückte Organisationen sind völlig normal (das können nicht nur Führungskräfte bestätigen), nicht aber solche, die sich die Unterscheidung von Normalität und Verrücktheit zunutze machen. Eine verrückte Organisation hätte gelernt, dass den Spielarten von Normalität und Verrücktheit das gleiche Strukturierungsprinzip zugrunde liegt: das *Unterscheiden*. Sie hätte gelernt, die ihr eigenen, „normalen“ organisationalen Verrücktheiten konsequent auf sich selbst anzuwenden. Damit könnten sie zum Beispiel verrückt genug sein, die Bequemlichkeit einer eigenen Geschichte, die sich über das wiederholte Erzählen gleicher Geschichten (z.B. vom Führen im Fünfeck) tradiert und verfestigt, zu zerstören. So würden sie sich „kontrolliert“ verrückt machen, die Verrücktheit als Ressource abschöpfen, statt sie zu bekämpfen. Sie brauchen dazu nur das zu tun oder zu lassen, was sie – als Organisation – selbst hervorbringen: Ordentlich

Unordnung. Sie müssten nur die Fähigkeit etablieren, dies anders zu beobachten. Via Lernen und Entwicklung. Um zu unterscheiden, was sich unterscheidet, was sich unterscheidet usw.

Wer kann so verrückt sein, wer ist verrückt genug oder kann sich so verrückt machen, dass die unmögliche Möglichkeit der Führung im Fünfeck sinnvoll möglich wird? Das ist eine Frage, die bei der Führungskräfteauswahl oder der Entscheidung eine solche zu werden, unbedingt gestellt werden müsste. Gewinner in einem solchen Assessment würden wohl diejenigen werden, die lustvoll Freude daran hätten, solche Verrücktheiten mitzugestalten. Nicht allzu sehr getrübt von erdrückenden Spezialistenkenntnissen, sondern nur versehen mit dem Nötigsten, mit Sensibilität, zugewandter Achtsamkeit und Wertschätzung und einer Portion kreativer Ignoranz!

Wo endet das? Es endet sicher nicht bei den vielen Burn-Out-Opfern aus den Führungsetagen. Es könnte bei denjenigen enden, die heutzutage vergessen oder mindestens verkannt werden: bei den Privatiers, den Amateuren, den Müßig- und Spaziergängern oder den *Dilettanten*. Wie bitte?

Ja, der „Dilettant“ als Gegenbild des omnipotenten und allgegenwärtigen Profis der Führungsgewerke, der mit Vergnügen so manches erledigt, was sich als Aufgabe für die zahllosen Professionellen nicht rechnet. Und der in Zeiten der Totalverzweckung des Subjekts (Geißler/Orthey 1998), seiner lückenlosen Erfassung und Ökonomisierung, seiner Professionalisierung und Totalrationalisierung und seiner völligen Erschöpfung (vgl. Ehrenberg 2008) im uniformen Besonderheitshaschen der heutigen Managementästhetik ein wenig Leben in die Bude bringt.

Aber bitte ..., „Dilettanten“ ...? Wer hat die Glühbirne erfunden, die Relativitätstheorie, das Internet aufgezogen? Alles Dilettanten!

Natürlich wissen wir Profis heute meist nicht mehr, dass der Dilettant, den wir mittlerweile mehr oder weniger zum Pfuscher gemacht haben, sich von „diletto“, der Freude, ableitet. **Avanti dilettanti!**

Für diejenigen, die diese unbedarfte Freude haben, kann Führung auf der Basis der *Wahrnehmung und der Akzeptanz dieser komplexen Dynamik zwischen Ordnung und Unordnung* im Fünfeck sinnvoll – und sinngebend! - gelingen. Und lustvoll.

So verrückt das auch klingen mag!

## 6. Literatur

- Baecker, Dirk: Organisation als System. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- Baecker, Dirk: Organisation und Management. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003
- Baecker, Dirk: Organisation und Störung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2011
- Ehrenberg, Alain: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft der Gegenwart. Suhrkamp, Frankfurt 2008
- Foerster, Heinz von: Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Einführung in den Konstruktivismus. Mit Beiträgen von Heinz von Foerster u.a. Piper-Verlag, München, Zürich 1992, S. 41-88
- Geißler, Karlheinz A.; Orthey, Frank Michael: Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Hirzel-Verlag, Stuttgart 1998
- Golemann, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee/Annie: Emotionale Führung. Ullstein Verlag, 6. Aufl. Berlin, 2010
- Klein, Stefan: Der Sinn des Gebens. S. Fischer Verlag, Stuttgart 2010
- Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl., Enke-Verlag, Stuttgart 1989
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. 4. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
- Maturana, Humberto R.: Was ist Erkennen? Piper-Verlag, München 1994
- Maturana, Humberto R./Verden-Zöllner, Gerda: Liebe und Spiel. Die vergessenen Grundlagen des Menschseins. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005
- Orthey, Frank Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch lernen verändern. Online-Publikation, veröffentlicht unter: [http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source\\_opus=859](http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859), Universität Bielefeld 2005
- Orthey, Frank Michael: Systemisch Führen. Grundlagen, Methoden, Werkzeuge. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2013 Unter Mitarbeit von Astrid Orthey.
- Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003
- Roth, Gerhard: Möglichkeiten und Grenzen von Wissensvermittlung und Wissenserwerb. In: Caspary, Ralf (Hg.): Lernen und Gehirn. 6. Auflage, Verlag Herder, Freiburg 2009, S. 54 – 69
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Theorie und Kunst der lernenden Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart 1996
- Simon, Fritz B.: Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. 10. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2004
- Spitzer, Manfred: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2006