

Alles eine Frage des Stils

Praxis systemischer Führung: Führungsstile im Fünfeck nutzen

von

Frank Michael Orthey*

(Manuskript)

In: Stephan Laske, Astrid Orthey, Michael J. Schmid (Hg.): PersonalEntwickeln. Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst. Wolters Kluwer, 200. Erg.-Lfg., Dezember 2015

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie systemisches Führen begründet und gestaltet wird,
- was die Haltung systemisch handelnder Führungskräfte auszeichnet,
- welche fünf Führungsstile es im Modell pentagrammatischer Führung gibt,
- wie diese balancierend angewendet werden können,
- welche Bedeutung dem Lernen und der emotionalen Akzeptanz beim Führen im Fünfeck zukommt.

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: Am Eisenberg 9
83679 Sachsenkam
Tel.: 0049/(0)8021/5075730
E-mail: Frank@Ortheys.de
www.orthesys.de
www.systemischfuehren.org

Inhalt

1. Systemisch Führen: Fragen und Antworten
2. Auf die Haltung kommt es an! Eine Haltungsnote.
3. Führungsstile im Führungs-Fünfeck
 - 3.1. Ziele beim Führen im Fünfeck
 - 3.2. Situative Anpassung mit Dreh
 - 3.3. Die Führungsstile im Einzelnen
 1. Führungsstil: Direktiv
 2. Führungsstil: Organisierend
 3. Führungsstil: Modellierend
 4. Führungsstil: Coachend
 5. Führungsstil: Dialogisch
 - 3.4. Stil-voll situativ balancieren im Führungs-Fünfeck in zwei Qualitäten – und auf drei Ebenen!
 - 3.5. Mit Unsicherheit zu Sicherheit: Lernen!
4. Erfolgsgröße emotionale Akzeptanz
5. Literatur

1. Systemisch Führen: Fragen und Antworten

„Systemisches Führen“ (vgl. Orthey 2013a) basiert auf systemischem Denken und Handeln, wie es seit einigen Jahren auf der Basis von Systemtheorie und Konstruktivismus in die professionelle Theoriebildung und Praxis Einzug gehalten hat.

Statt diese Grundlagen hier systematisch darzustellen, lassen wir eine Führungskraft zu Wort kommen und ihre Fragen stellen. Der Autor antwortet (vgl. Volk 2014).

Führungskraft: Systemisch, das hört man allenthalben – was ist das eigentlich?

Frank Orthey: Systemisches Denken und Handeln steht für ein **ganzheitliches Verstehen und Handeln in Bezug auf verschiedene Systemarten**: Personen, Teams, Gruppen bzw. soziale Beziehungen und Organisationen. Systemisch zu denken und zu handeln bedeutet, diese „Systeme“ in ihrer Eigenlogik zu respektieren, zu erforschen, sie in ihren Energien und Ressourcen zu nutzen und gezielt damit zu arbeiten. Es heißt auch, diese Systeme in ihren Verschränkungen zu verstehen, also konkret: sich beispielsweise anzuschauen, welche Zusammenhänge zwischen einem Mitarbeiterverhalten (erkennbar z.B. an Leistungseinbrüchen), den Beziehungen dieses Mitarbeiters im Team und den organisationalen Bedingungen bestehen. Damit diese Ganzheitlichkeit handhabbar wird, biete ich das **Modell „Führen in Fünfeck“** an, das es erlaubt zu schauen, welche Aspekte der beteiligten Personen, ihrer Beziehungen, der Sachaufgaben, der Organisation und der Kultur unter bestimmten Umweltbedingungen jeweils situativ eine Rolle spielen. Geleitet wird diese Denk- und Handlungsweise durch ein **echtes Interesse an den Systemen**, um die es geht. Sie respektiert, achtet und schätzt deren Logik und Abgrenzungen, also z.B. die Besonderheit von MitarbeiterInnen.

Führungskraft: Wodurch unterscheidet sich „systemisch“ von „systematisch“?

Frank Orthey: Im alltäglichen Sprachgebrauch wird „systematisch“ meist im Sinne einer „Wenn-dann-Logik“ gebraucht. Wenn Du dieses und jenes, erstens, zweitens, drittens tust, dann kannst Du mit einer hohen Wahrscheinlichkeit mit einem bestimmten, damit vorhersehbaren und vorher berechenbaren Ergebnis rechnen. Und dies ist immer wiederholbar. „Systematisch“ ist damit ein Begriff, der mit dem verbunden ist, was der Systemiker Heinz von Foerster als „triviale Maschine“

bezeichnete. Bei einer solchen wird ein Input systematisch so verarbeitet, dass mit einem ganz bestimmten Output gerechnet werden kann. Das funktioniert z.B. bei technischen Systemen: In der Produktion von Tiefkühlpizzen werden bestimmte Zutaten nach einer bestimmten Rezeptur in einem streng qualitätsüberwachten Prozess in einer standardisierten Abfolge so verarbeitet, dass hinten immer wieder gleich schmeckende Pizzen herauskommen. Und wenn doppelt so viele Zutaten hineingegeben werden, kommen auch doppelt so viele Pizzen hinten heraus (nur der Geschmack hat sich leider nicht verdoppelt). Das ist „systematisch“ vorher berechenbar und genau so wiederholbar.

Den Begriff „systemisch“ bezieht sich auf die von Heinz von Foerster davon unterschiedenen *nicht-trivialen* Systeme. Das sind psychische, soziale oder organisationale Systeme. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass der Input in einer von außen nicht zugänglichen „blackbox“ verarbeitet wird. Und diese Verarbeitung folgt einer bestimmten inneren Systemlogik, die nichts mit dem Input zu tun hat. Was bei der einen Person einen ertragreichen Lernprozess auslöst, schreckt die andere für immer ab: „Alles Schwachsinn, dieses Systemische ...“

Systemisches Denken und Handeln bedeutet, die jeweilige Eigenlogik zu akzeptieren, zu verstehen und zu nutzen. Das führt dann im Gegensatz zu systematischen, standardisierten Lösungen zu **besonderen, maßgeschneiderten und nicht standardisierbaren Ansätzen**. Und auch wenn es paradox klingt: es führt zu einer Führung, die **ihre eigene Unmöglichkeit mitdenkt**. Und die dennoch notwendig ist.

Führungskraft: Weshalb gewinnt systemisch ausgerichtetes Vorgehen in der heutigen Wirtschaftswelt an Bedeutung?

Frank Orthey: Es kommt heute darauf an, mit unsicheren, hochkomplexen, überraschenden und nicht vorhersehbaren Situationen produktiv umzugehen. Da versagt jede Systematik, die Organisationen und Unternehmen ja zuhauf vorhalten, weil sie nicht zum Problem passt. Es kommt eben heute meist anders als das vorausbedacht war. Krisen, Pleiten, Pannen und Zusammenbrüche sind die Folgen, die uns irritieren und herausfordern. Insofern stellt sich Frage: Was nun, was tun - wenn es doch immer anders kommt?

Die Suchbewegungen der derart geplagten Praktiker, Führungskräfte, BeraterInnen und anderer MultiplikatorInnen treffen auf die systemtheoretisch begründeten Überlegungen der Systemiker. Die haben mittlerweile für die zunehmend unübersichtlichere Praxis ganz brauchbare Werkzeuge, z.B. zur Gestaltung von Veränderungsprozessen entwickelt. Das, was sie zu bieten haben, ist keine Garantie für dauerhaften Erfolg und immerwährendes Gelingen, aber es ist ein erfolgversprechender Ansatz, um immer wieder neu zu brauchbaren und nützlichen Lösungen zu kommen und damit der Komplexität, auf die es zu reagieren gilt, angemessen begegnen zu können. Komplexität wird übrigens auch nicht mehr als Problem wahrgenommen, sondern systemisches Denken und Handeln **reagiert auf Komplexität mit komplexen Lösungen**. Nur dann kann die Lösung dem Problem angemessen sein, weil sie ebenfalls das hat, was das Problem ausmacht. Deshalb ist ein solches Denken und Handeln in der Tat unverzichtbar, wenn es darum geht, die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen zu verbessern. Funktionieren wird das alles aber nur, wenn die **Haltung der Führungskräfte** dazu stimmt – und vom Vertrauen in die Selbststeuerungsfähigkeiten von Personen, Teams und Organisationen, echtem Interesse und viel Achtsamkeit getragen ist.

Führungskraft: Welche Vorteile bringt systemisches Führen?

Frank Orthey: Systemische Führung arbeitet *mit* und nicht gegen die jeweiligen Systeme und ihre Energien. D.h. konkret, dass das intervenierte System respektiert, geachtet und beteiligt wird. Dies steigert die Akzeptanz, die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit dessen, was getan wird. Systemische Führung berücksichtigt dabei konsequent die **Dimensionen des Führungs-Fünfecks**: die beteiligten Personen, deren Beziehungsgeflechte, die Sachaufgaben, um die es geht, die Besonderheit der jeweiligen Organisation und ihrer Kultur unter ganz bestimmten Umweltbedingungen. Sie bringt sie in Kontakt und bestenfalls in Balance. Der Vorteil besteht darin, die Vielfalt und Komplexität dessen, worum es geht, möglichst gut zu erfassen und zu nutzen. Konsequenz ist ein höherer und nachhaltigerer Erfolg in der Zielerreichung – nicht zuletzt auch wirtschaftlich.

Führungskraft: Wie „geht“ systemisches Führen?

Frank Orthey: Auf der Basis einer interessierten, zugewandten und achtsamen Haltung geht systemisches Führen so, dass die fünf Dimensionen (unter bestimmten Umweltbedingungen) jeweils situativ abgearbeitet werden. Dass also z.B. gefragt wird, welche Anteile an einer herausfordernden Situation haben 1. die beteiligten Personen, 2. deren Beziehungen, 3. die Sachaufgaben, 4. die organisationalen und 5. die (inter-) kulturellen Bedingungen unter 6. welchen konkreten Umweltbedingungen. Und wie hängt das alles mit welcher Logik zusammen. Wem das jetzt etwas zu steil erscheint, der kann dadurch entlastet werden, dass im Idealfall das betroffene System an dieser „Diagnose“ beteiligt ist. Auf Grundlage der entstehenden Hypothesen werden Handlungen konzipiert und systemisch anschlussfähig gestaltet: es könnte also z.B. in die Kompetenzentwicklung von Personen investiert werden, Rollen könnten in der Beziehungsdimension klarer abgegrenzt werden, Aufgaben schärfer zugeschnitten und die organisationalen und kulturellen Bedingungen optimiert werden – oder/und die Organisation angemessener auf die rasanten Umweltbedingungen der Märkte ausgerichtet werden. Und dann heißt es: Beobachten – Verstehen – Intervenieren. Und so weiter: systemisches Führen ist ein Weg, kein irgendwann fertiges Produkt. Und das macht ja auch den Charme aus: es macht Lust auf unerwartete, interessante, anregende und anspruchsvolle Passagen auf diesem Weg. Dann geht systemisches Führen gut.

Führungskraft: Worauf kommt es besonders an, um systemisch tatsächlich effizienter zu führen?

Frank Orthey: Letztlich wird der Erfolg sich nur einstellen, wenn das, was bei Führung herauskommt, emotional akzeptabel ist, also bei den beteiligten Personen *gute Gefühle verursacht*. Das ist bei großen Führungsspannen natürlich sehr anspruchsvoll – was übrigens praktisch gesehen für eine Stärkung der 1. und 2. Führungsebene spricht. Aber darauf kommt es an, nicht auf schicke Hochglanz-Projektexposes, Sitzungsmarathons, hochkomplexe Balken- und Diagrammsysteme, intensive Reisetätigkeiten oder durchgestylte Controlling-Werkzeuge. Es geht vielmehr und entscheidend um die **emotionale Akzeptanz** dessen, was da geschieht. Und die steht oder fällt mit der **Person der Führungskraft**, ihrer Sicht- und Greifbarkeit, ihrer inneren und äußeren Stimmigkeit, ihrem Interesse, ihrer

Achtsamkeit und Wertschätzung denjenigen gegenüber, die geführt werden. Und sich selbst gegenüber, versteht sich.

Führungskraft: Das hört sich ja ganz interessant an, aber woran kann ich mich als Person denn orientieren, wenn ich das praktisch machen will? Ich brauche da eine Struktur.

Frank Orthey: Ich schlage eine solche Struktur in Form des Führungs-Fünfecks vor. Ich nenne diese Struktur eine „Grammatik“, denn die braucht es ja, damit Führung angemessen, also grammatikalisch passend, „zur Sprache“ gebracht werden kann. Beides – also Führungsfünfeck und Grammatik – zusammengeführt ergibt dann „Führung pentagrammatisch“. Das ist eine **Formenlehre für die Führungssprache**. Dies ist bestenfalls eine **(er-) wärmende Sprache, die emotionale Akzeptanz wahrscheinlicher macht**. Anselm Grün hat einmal gesagt: „Mit der Sprache bauen wir ein Haus.“ Das Material für dieses Hausbauvorhaben kann mittels meines Modells sortiert werden. Das kann hilfreich sein, weil das „Material“ heutzutage in Führungssituationen eher unübersichtlich viel und kompliziert zusammenhängend erscheint. Das Pentagramm ist eine Vereinfachung und eine Strukturierungshilfe zur Frage: Von woher denke ich Führung,

- wenn ich **Sinn suche**, also reflektiere,
- wenn ich meinem Tun **Sinn gebe**, also deute und Führung entwerfe
- und wenn ich **Sinn stifte**, also Führung gestalte?

Führung ist etwas, das „Sinn machen“ kann und soll. Das Führungsfünfeck bietet dazu fünf Dimensionen unter bestimmten Umweltbedingungen an. Damit kann den „Führungskonversationen“ eine berührende und sinnstiftende Sprache gegeben werden. Deren (Penta-) Grammatik ist das Führungsfünfeck mit seinen Dimensionen:

- Aufgabe
- Organisation
- Person
- Kultur
- Beziehung

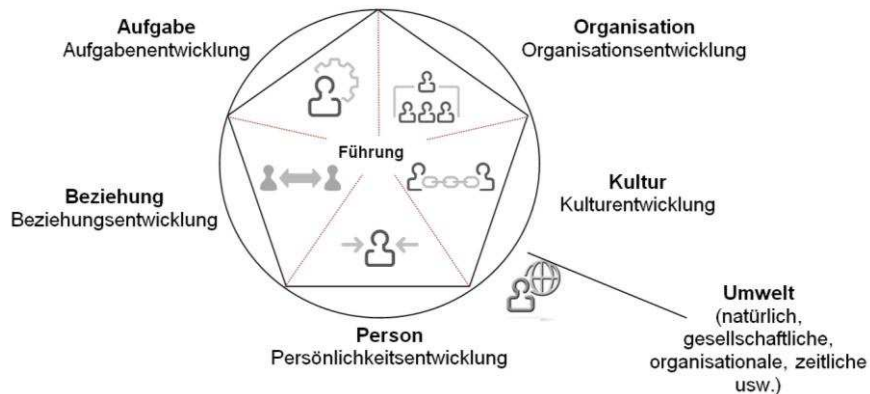
unter bestimmten Umweltbedingungen.

Führung ist daraufhin angelegt, **Kräfte in Bewegung zu bringen**, die eine jeweils angemessene und zielorientierte Entwicklung der jeweiligen Dimensionen

ermöglichen. Dass dies gelingen kann, braucht eine bestimmte **Haltung** – und ist eine Frage des **Führungsstils**, den ich wähle.

Darum geht es in diesem Artikel.

Führen im Fünfeck: Das Grundmodell „systemischer Führung“



2. Auf die Haltung kommt es an! Eine Haltungsnote

Wenn gelingende „systemische Führung“ insbesondere eine Frage der Haltung der Führungskräfte ist, dann heißt die praktische Frage: Wie kann diese Haltung angemessen justiert werden?

Systemisch operierende Führungskräfte agieren postheroisch (Baecker 1994, 2011, S. 269ff). Sie sind **keine Helden mehr**. Damit können sie nicht mehr triumphieren – aber auch nicht mehr untergehen. Jedenfalls nicht heroisch. Sie können nicht den Vorteil heroischer Führung genießen, Recht zu behalten. Oder sich viel Arbeit zu ersparen, weil die Heroen Meister der Vereinfachung sind. Sie machen es sich nicht einfach, können deshalb auch keine leuchtenden und erleuchtenden Beispiele sein. Sie verkörpern keinen absoluten Siegeswillen und nicht allerhöchste Aufopferungsbereitschaft. Sie sind nicht mehr die Helden der guten, eindeutigen, der stabilen und dauerhaften Lösungen. **Sie denken und handeln komplex**. Auch die Unterscheidung von heroischer und postheroischer Führung ist ihnen suspekt, zu einfach. Vielleicht ist das, was sie (dazwischen) tun (und lassen), „kluge Führung“ oder „kunstvolle Führung“.

Sie tun das, was sie tun - und oft auch lassen - in den Zwischenräumen scheinbar unauflösbarer Widersprüche. Sie sind Übergangs- und Pluralitätskünstler, Brückenbauer der besonderen Art. Sie kultivieren die kluge und kunstvolle

Gestaltung von Übergängen (vgl. Orthey 2010): Übergänge zwischen kleinen menschlichen Freiheiten und großen ökonomischen Zwängen, zwischen leidenschaftlichem Gestaltungs-Eifer und ökonomischem Nutzen, zwischen unterschiedlichen Kulturen, zwischen Neuem und Altem, zwischen Tradition und Innovation, zwischen Kreativität und Routine, Veränderung und Bewahrung, Nähe und Distanz usw. Diese Meister der Übergangsgestaltung sind ähnlich den tatsächlichen Brückenbauern mehr Künstler als Manager, mehr feinsinnige Arrangeure von Vernetzungen als harte Formal-Ingenieure. Künstler, deren Kunst nichts Endgültiges, nichts Abgeschlossenes hat, sondern die günstigstenfalls zu Neuem und Anderem anregt. Kunst, die den Künstler selbst dabei immer wieder neu fesselt und ihm Mut und Hoffnung macht für sein nächstes Werk.

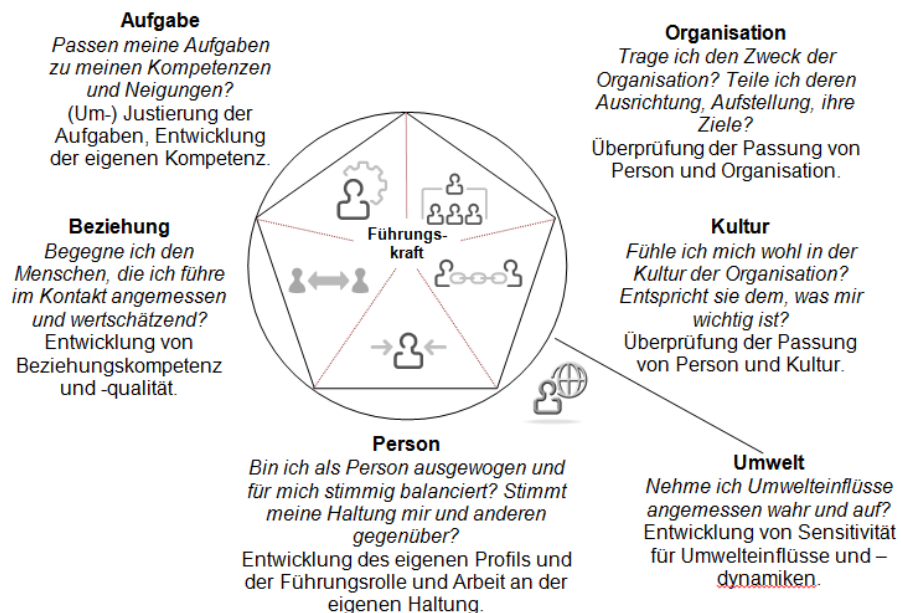
Diese klugen und kunstvollen Führungskräfte *suchen*. Und erfinden dabei Wirklichkeiten. Dieses Suchen ist wohl ein solches, das dem „**Möglichkeitssinn**“ nahe steht, den Robert Musil (1978) in seinem Roman „Der Mann ohne Eigenschaften“ vom „Wirklichkeitssinn“ unterscheidet. Wer einen solchen hat, der „sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgendetwas erklärt, dass es so sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.“ (Musil 1978, S. 16) Diese am Möglichkeitssinn orientierte Form des Wirklichkeitssinns fördert die Führungskraft, die im Pentagramm und seinen Zwischenräumen denkt. Damit korrespondiert sie mit einer konstruktivistischen Sicht der Welt. Die **Welt ist Konstruktion von Beobachtern** und damit ist die Sicht der Welt, das Beobachtungsergebnis, abhängig vom Standort des Beobachters. Deshalb sieht die Welt von jedem Beobachterstandort anders aus und wird von dort aus auch anders konstruiert. Es gibt also nur beobachterabhängige Ausschnitte der Welt. Die pentagrammatische Führung bietet der postheroischen Führungskraft unterschiedliche Beobachtungsmöglichkeiten auf Wirklichkeitskonstruktionen. Sie bietet unterschiedliche Dimensionen und verschiedene Perspektiven an, um diese Dimensionen in den Blick zu nehmen. Die **Erweiterung des Möglichkeitssinns** ist die zentrale Perspektive der Führung im Pentagramm.

Pentagrammatisch agierende Führungskräfte handeln orientiert an den Dimensionen des Fünfecks zielgerichtet in der Grundannahme, dass es keine „richtigen“ Entscheidungen zu treffen gilt, sondern Möglichkeiten, Szenarien zu entwickeln und hierfür **Entscheidungen im Probierstil** zu entwerfen. Die stellen sie unter Revisionsvorbehalt und richten sie an Lernmöglichkeiten für das intervenierte System und sich selbst aus. Und daran, dass sie **mehr Wahlmöglichkeiten** zugänglich machen als vernichten. (vgl. Luhmann 1991, N 3) All dies tun sie getragen vom **Vertrauen** in die Selbststeuerungspotenziale von Personen, Teams und Organisationen, von **echtem Interesse** an den beteiligten Systemen und mit viel **Achtsamkeit und Sensibilität**, in aller **Bescheidenheit**, aber auch mit der nötigen **inneren und äußeren Klarheit**. Das ist die Haltung.

Entscheidend für die Selbstwirksamkeit der Führungskraft ist die **Stimmigkeit und Passung dieser Möglichkeiten zur eigenen Person**. Passe „ich“ zu den Möglichkeiten, die es in den fünf Dimensionen für mich gibt?

Zur immer wieder neuen Beantwortung dieser Frage kann das Führungs-Fünfeck zu Rate gezogen werden. Folgende Reflexionsfragen und –perspektiven sind hilfreich, um der **Stimmigkeit der eigenen Haltung** auf die Spur zu kommen.

Reflexionsfragen und –perspektiven zur Haltung im Fünfeck

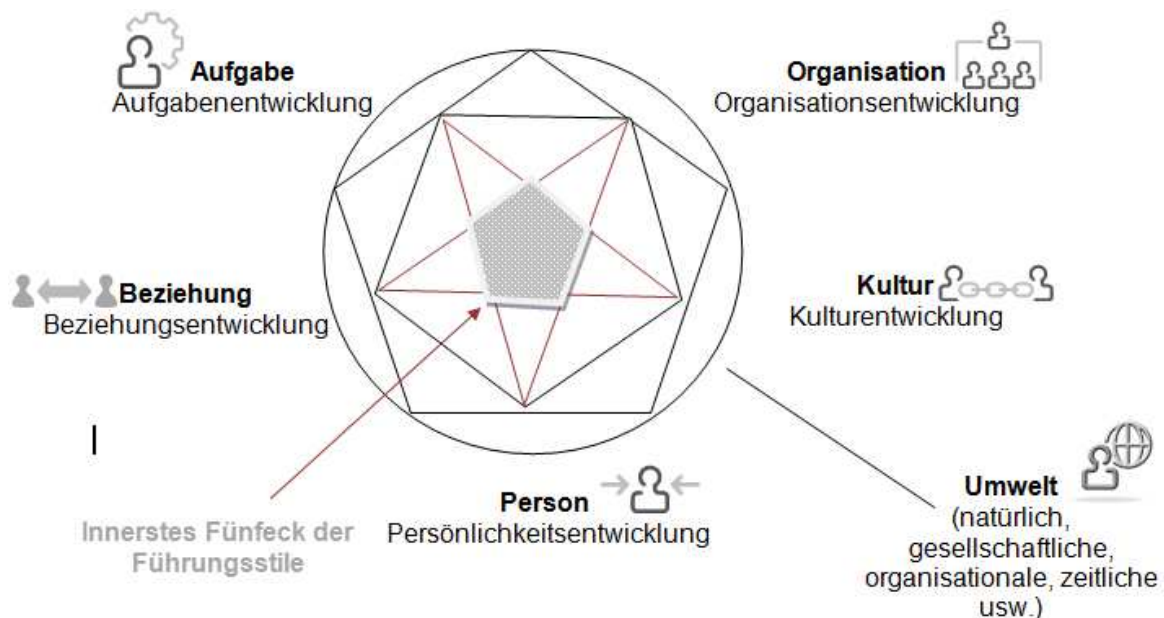


3. Führungsstile im Führungs-Fünfeck

Wenn Führung eine **zielgerichtete Form der Kommunikation** ist, die Kräfte in Bewegung bringt, dann stellt sich die Frage: *Wie* können die Kräfte im Fünfeck in zielgerichteten Kommunikationen in Bewegung gebracht werden? Und wie können diese „Führungskonversationen“ gestaltet werden?

Solche oder ähnliche Fragen werden in Führungsdiskursen oft als „Stilfragen“ behandelt. Mit leichtem Unbehagen folge ich dieser Begrifflichkeit, weil sie etabliert und praktisch erscheint. In einem systemisch gedachten Verständnis, wie es hier entwickelt wird, nimmt die Führungskonversation jeweils situativ bestimmte, unterschiedliche Formen an. Zu deren Planung und Justierung kann die folgende „Stilkunde“ hilfreich sein. Natürlich in dem Wissen, dass es nicht auf die Absicht ankommt, sondern auf die Wirkung. Nicht der beabsichtigte Stil ist entscheidend, sondern derjenige, der wirkt. Oder in Anlehnung an den Satz, der dem Auslöser der Führungsstilforschung, Kurt Lewin zugeschrieben wird: „Wirklich ist, was wirkt.“

Aus dem oben vorgestellten Pentagramm des Fünfecks ergibt sich ein innerstes Fünfeck. Dies steht für den **situativ jeweils möglichst angemessenen und stimmigen Führungsstil**, der wirken kann. Dieser bezieht sich in der Balance des Inneren Fünfecks auf alle fünf Dimensionen unter bestimmten gegebenen Umweltbedingungen.



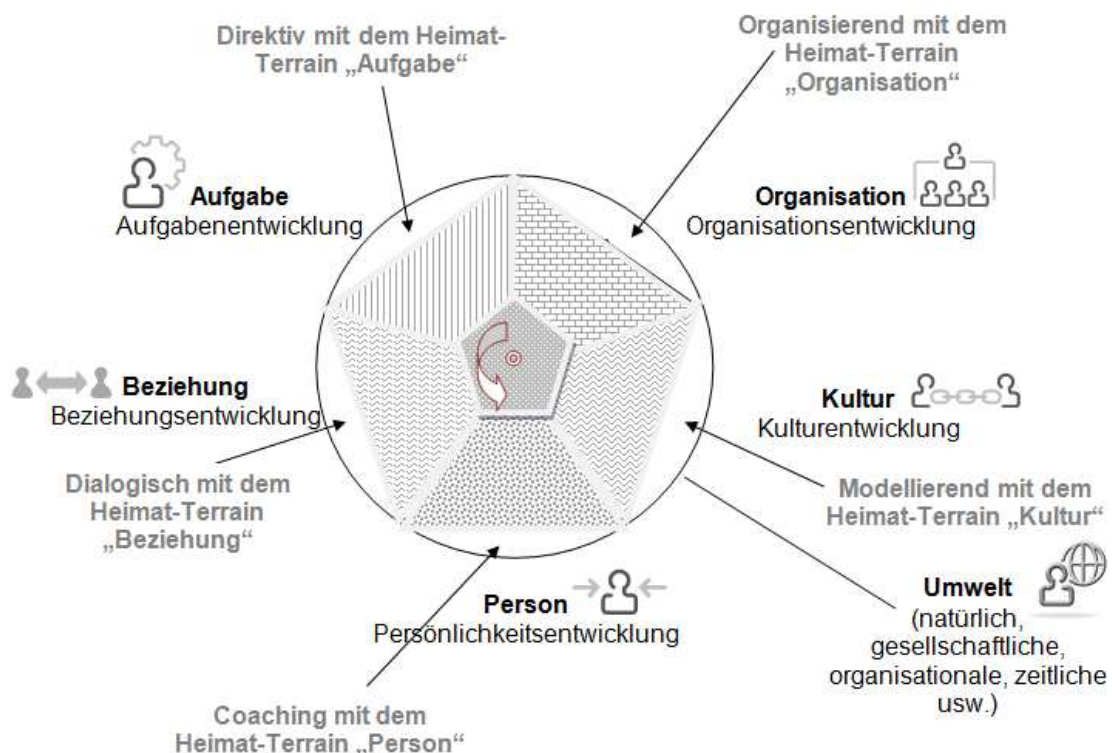
Je nach Justierung lassen sich situativ folgende *Führungsstile* abbilden.

- Direktiv
- Organisierend
- Modellierend
- Coaching
- Dialogisch

Eine zeitlich stabile Balance der Führungsstile als (vermeintlicher) Idealzustand ist weder realistisch noch angestrebt. Vielmehr geht es darum, den Führungsstil situativ angemessen zu balancieren und die Vielfalt der Möglichkeiten der Dimensionen von Führung zu nutzen.

Nichtsdestoweniger hat jeder der hier angebotenen Führungsstile sein „Heimat-Terrain“ in einer Dimension, in der er tendenziell häufiger angewandt wird.

Führung situativ balancieren im Führungs-Fünfeck



Um das Entstehen bestimmter Führungswirklichkeiten wahrscheinlicher zu machen, kann Führung als zielgerichtete Kommunikation in bestimmten Formen „stilvoll“ gestaltet werden. Der gewählte Stil bestimmt also zunächst den Einstieg in die Führungskonversation. Je nach jeweils im Zentrum der Führungsabsicht stehendem

und klarem Ziel wird der Führungsstil **situativ flexibel angepasst und verändert**, wie das auch geläufigen Strömungen und Modellen der Führungstheorie entspricht (vgl. Hersey 1986, Mahlmann 2011).

3.1. Ziele beim Führen im Fünfeck

Seit Peter Drucker 1954 „Management by Objectives“ (Drucker 1998) entwickelt hat, gehört das Führen mit Zielvereinbarungen zum Standardwerkzeug des Führens. In der Praxis scheitern allerdings viele Zielvereinbarungen und es werden Ziele nicht erreicht, weil nicht berücksichtigt wurde, dass kleine Änderungen große Auswirkungen bewirken und für diesen Fall nicht genügend Flexibilitäten für eine erfolgreiche Zielerreichung eingebaut wurden. Hilfreich ist es, in den Zielvereinbarungsprozess mit einer Form einzusteigen, die **positive emotionale Energie** freisetzt. Dazu kann, z.B. über eine Wunderfrage ein „Zielfoto“ oder ein Bild der erwünschten Zukunft entwickelt werden, das dann in eine Zielvereinbarung übersetzt wird.


Systemische Nutzenaspekte von „wohlformulierten“ Zielen

- Die Formulierung von Zielen reduziert Komplexität: im Prozess der Zielformulierung/-vereinbarung und im Ergebnis. Es werden Möglichkeiten ausgeschlossen und andere durch die Verfestigung im Ziel (hoffentlich) wahrscheinlicher.
- Ziele fördern die Auseinandersetzung und schärfen das Verständnis für Aufgaben.
- Ziele ermöglichen ein (geteiltes und damit gemeinsames) Bild dessen, was (in welcher Weise) erreicht werden soll.
- Ziele ermöglichen es, Entwicklungsfortschritte zu planen, zu messen, zu evaluieren und zu vergleichen.
- Ziele erhöhen die Verbindlichkeit bzw. stellen eine Referenz für den Umgang mit Verbindlichkeit im System dar.
- Ziele bringen die Führungsabsicht auf einen (günstigstenfalls) praktischen Punkt.
- (Gemeinsam geteilte) Ziele verbinden.
- (Emotional akzeptable und anregende) Ziele motivieren.

- Ziele regen die Kommunikation über die Bedingungen an, Führung und Führungsabsicht zu akzeptieren. Sie können damit ein Kommunikationsmotor für „Jas“ (und „Neins“) zur Führung sein.
- Ziele fokussieren Energie.
- Ziele erleichtern Abgrenzungen.
- Ziele sind notwendig, um mit situativ angemessenen Führungsstilen wirksam zu werden.

Ziele können *nach dem Merkwort PENTA vereinbart und wohl formuliert werden:*

Merkwort/ Buchstabe steht für	Bedeutet ...	Systemischer Nutzen
P Präzise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klärung: <i>Was genau soll als formulierter Endzustand („Zielfoto“) erreicht werden?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In der Zielformulierung/Zielvereinbarung wird über die notwendige Prüfung/den notwendigen Abgleich möglichst hohe Genauigkeit hergestellt. ➤ Dabei werden auch Flexibilitäten deutlich und markiert. ➤ Es erfolgt i.d.R. auch die Prüfung der Relevanz bzw. des Nutzens des Ziels.
E Emotional akzeptabel Entwicklungsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klärung: <i>Was ist emotional akzeptabel, löst positive Gefühle aus und ist entwicklungsorientiert?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es erfolgt eine Prüfung auf emotionale Anschlussfähigkeit – der Schlüsselgröße für Erfolg. ➤ Damit werden die entscheidenden Bedingungen für mögliche „Jas“ geprüft und definiert.
N Nachprüfbar Nachvollziehbar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klärung: <i>Ist das Ziel für alle Beteiligten und Betroffenen in seinem Sinngehalt nachvollziehbar? Welche Sprache braucht es dafür? Wie ist die Zielerreichung überprüfbar, messbar? Wie und in welchen Schritten?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es erfolgt eine Prüfung auf inhaltliche und sprachliche Anschlussfähigkeit. ➤ Es erfolgt eine Auseinandersetzung darüber, wie die Zielerreichung nachgeprüft bzw. gemessen werden kann und damit eine Schärfung der Erfolgskriterien.
T Terminiert Transparent	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klärung: <i>Bis wann soll das Ziel, sollen Teilziele oder Arbeitspakete erreicht bzw. umgesetzt werden? Wie kann (darüber) Transparenz im relevanten System hergestellt werden?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es erfolgt eine Prüfung der Realisierungswahrscheinlichkeit des Ziels unter zeitlichen Aspekten. ➤ Es erfolgt eine Prüfung der möglichen und nötigen Maßnahmen der (zeitlichen) Transparenz des Ziels bzw. Zielerreichungsgrades nach innen und nach außen.

Attraktiv Aktiv beeinflussbar 	➤ Klärung: <i>Ist das Ziel attraktiv und anregend? Wie kann es attraktiver und anregender gestaltet, formuliert werden? Wer kann was (wie) aktiv beeinflussen?</i>	➤ Es erfolgt eine Attraktivitätsprüfung mit Blick auf alle beteiligten Systemelemente. Dadurch werden die Bedingungen für ein „Ja“, aber auch für mögliche „Neins“ (oder auch: „Nein, ja abers“) geschärft. ➤ Es erfolgt eine Klärung, wer die Zielerreichung wie (nicht) aktiv beeinflussen kann, also über zielrelevante „Mächte“ im System.
---	--	---

3.2. Situative Anpassung mit Dreh

Leitfragen bei der Justierung und Veränderung des Führungsstils und der Gestaltung der konkreten Intervention(en) sind:

- Was ist (mit Blick auf die fünf Dimensionen) das (eigentliche) Thema der Situation?
- Welche Qualität(en) und Ausprägung von Führung braucht die Zielerreichung angesichts der fünf Dimensionen?

Der gewählte Führungsstil wird dabei beeinflusst von:

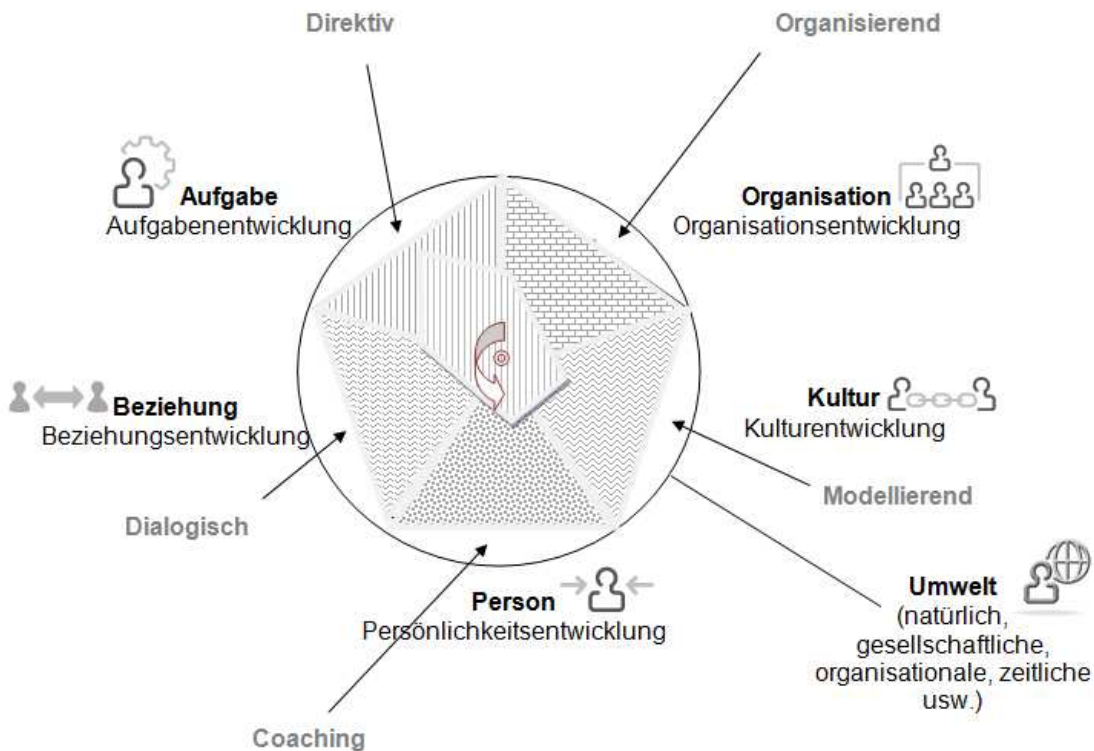
- dem **Ziel** der Führungskommunikation
- der **Qualität der Situation**, ihrem eigentlichen (nicht notwendigerweise dem oberflächlich sichtbaren) Thema (was natürlich eine beobachterabhängige Einschätzung ist)
- der **jeweilig fokussierten Dimension** (Von woher wird Führung gedacht: von der Aufgabe, der Organisation, der Kultur, der Person des Mitarbeiters oder der Beziehung her?)
- der **Persönlichkeit der Führungskraft** mit ihren besonderen Kompetenzen und ihren Heimat- oder Lieblingshäfen im Fünfeck
- der **Kompetenz, dem Entwicklungsstand, der Selbstorganisationsfähigkeit, der Besonderheit und Motivation** der jeweiligen MitarbeiterInnen
- der **Beziehungsqualität und Kultur im Führungssystem**,
- dem, was **emotional gerade „ansteht“**,
- dem, was **gerade tendenziell ausgeblendet wird**.

Die Führungskräfte bewegen sich situativ flexibel im Führungs-Fünfeck (und springen dabei nicht im Dreieck, sind also in ihrer Rolle klar und einschätzbar) und formulieren ihre Führungssprache im Kraftfeld der zentralen Wirklichkeitsdimensionen von Führung. Unter deren Einfluss steht Führung und nimmt auch gezielten Einfluss auf diese. Je nach Resonanz und Wirkung, die sie wahrnimmt, wird der Führungsstil geändert.

Diese **situative Anpassungsflexibilität** bringt die Führungs-Pentagrammatik auch dadurch zum Ausdruck, dass sich das innerste Führungsstil-Fünfeck ebenfalls *drehen* lässt. Je nach situativer Anforderung wählt die Führungskraft den der jeweiligen Dimension angemessen erscheinenden Führungsstil zur Gestaltung der Führungskonversation. So kann sich ein direkter Führungsstil z.B. auch auf die Person und ihre Persönlichkeitsentwicklung richten – oder ein modellierender auch auf die Beziehungsentwicklung. Zudem kann es eine Veränderung der Situation bzw. eine neue Informationslage bezogen auf Sachinhalte, Organisation, Kultur, Person oder Beziehung erfordern, dass der Führungsstil gewechselt wird.

Führung situativ balancieren im Führungs-Fünfeck

- ☛ Die Justierung und Gestaltung des Führungsstils erfolgt durch Ausrichtung und Veränderung der Größe des innersten Fünfecks.
- ☛ Der Ausprägungsgrad der Gestaltung durch die Führungskraft nimmt nach außen hin zu.
- ☛ Je stärker die Führungskraft selbst gestaltet, umso eingeschränkter werden die Freiheiten der MitarbeiterInnen zur Selbstgestaltung (in) der Führungssituation.
- ☛ Je mehr Freiheit die Führungskraft lässt, umso ausgeprägter muss die Kompetenz bei den MitarbeiterInnen in der jeweiligen Dimension sein.
- ☛ Je mehr das Fünfeck nach außen verschoben wird, umso mehr Raum nimmt Führung ein.
- ☛ Je weniger Führung das innerste Führungs-Fünfeck nach außen verschiebt, umso mehr Freiraum verbleibt für die selbstgesteuerte Gestaltung der jeweiligen Dimension.
- ☛ Auch das innerste Führungsstil-Fünfeck ist drehbar, der Führungsstil veränderbar.
- ☛ Jeder Führungsstil hat ein Heimat-Terrain – hier unterschiedlich schraffiert.



3.3. Die Führungsstile im Einzelnen

Die Ausprägungsgrade bezogen auf die Gestaltung der jeweiligen Dimension nehmen von innen nach außen zu.

Es gibt also jeweils von innen nach außen gehend:

- *mehr* Direktiven (wie in der vorstehenden Grafik exemplarisch dargestellt),
- *mehr* Organisation,
- *mehr* Modellierungen der Führungskraft,
- *mehr* Coaching,
- *mehr* Dialog.

Je weiter die Führungskraft aktiv selbst gestaltend in den auf die jeweilige Dimension gerichteten Modus (Direktive, Organisierend, Modellierend, Coaching, Dialog) geht, umso eingeschränkter werden die Freiheiten der MitarbeiterInnen zur Selbstgestaltung (in) der Führungssituation. *Je mehr Freiheit die Führungskraft lässt, umso ausgeprägter muss die Kompetenz bei den MitarbeiterInnen in der jeweiligen Dimension sein. Je mehr das Fünfeck nach außen verschoben wird, umso mehr Raum nimmt Führung ein. Je weniger sie das innerste Führungs-Fünfeck nach außen verschiebt, umso mehr Freiraum verbleibt für die selbstgesteuerte Gestaltung der jeweiligen Dimension.*

1. Führungsstil: Direktiv

Die Führungsaktivität ist im *Modus der „Direktive“* durch **klare und verbindliche Vorgaben und Rahmungen** gekennzeichnet. Je nach Ausprägungsgrad sind die Direktiven eher Freiraum eröffnend bzw. umgekehrt sehr detaillierte und damit einengende Vorgaben. Je detaillierter die Vorgaben sind, umso mehr konzentriert sich die Führungsintervention i.d.R. auf die jeweilige Dimension und blendet die anderen Dimensionen zurück. Je weniger detailliert die Vorgaben sind, umso größer ist der Gestaltungsfreiraum und umso mehr Kompetenz benötigt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin selbst.

Heimat-Terrain der Direktive im Führungs-Fünfeck ist die Aufgabendimension. Die Führungsaktivität via Direktiven ist auf die Aufgabe und ihre Entwicklung gerichtet. Die Führungskraft hat weiter alle anderen Dimensionen im Blick, denkt und gestaltet sie jedoch von der Aufgabenorientierung her.

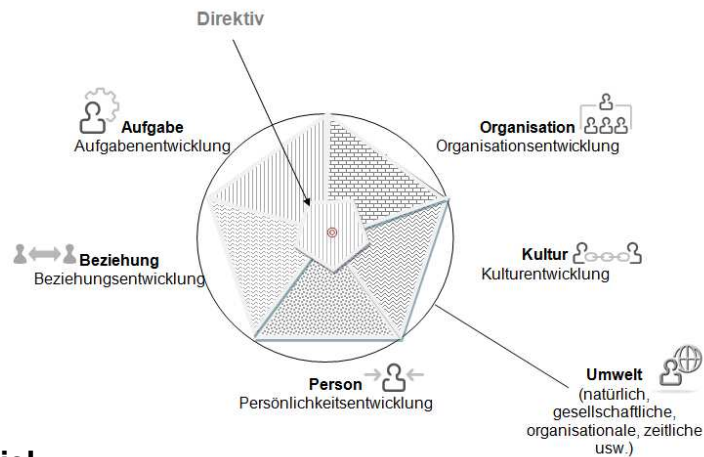
Direktiven eignen sich auch für die anderen Dimensionen, insbesondere wenn *situativ einschränkende Faktoren für Beteiligung und Kommunikation* anliegen, z.B. Zeitdruck, Krisen, Kompetenzdefizite der MitarbeiterInnen.

Merkmale des direktiven Führungsstils

- Haltung: Klare und angemessene Direktiven für Rahmungen, Ziele und Lösungswege unterstützen Menschen, um wirkungsvoll und nachhaltig arbeiten zu können.
- Rahmen, Ziele, Aufgaben und Lösungswege werden mittels klarer Vorgaben durch die Führungskraft gesetzt.
- Die Detailliertheit der Vorgabe hängt von der Art der Aufgaben, der Situation und der Kompetenz und Selbstorganisationsfähigkeit der MitarbeiterInnen ab.
- Die Verantwortung für die Direktive liegt bei der Führungskraft.
- Vorschläge und Meinungen des Mitarbeiters werden wenig abgefragt und genutzt. In der Kommunikation gibt es wenige Fragen.
- Die entstehende Führungswirklichkeit ist durch die Direktiven zunächst auf die Führungskraft hin justiert.
- Nach langen direktiven Phasen kann eine Veränderung des Stils irritierend wirken. Eine Veränderung der Qualität der Führungskonversation ist anstrengend,

weil etablierte Abhängigkeitserfahrungen und –muster durchbrochen werden müssen.

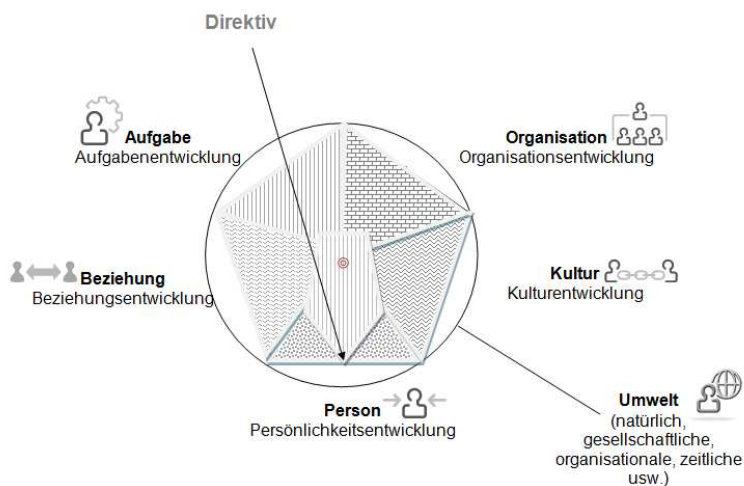
Beispiel: Direktiv mit niedrigem Detaillierungsgrad im Heimat-Terrain Aufgabenorientierung



Praxisbeispiel:

- Definition eines Rahmens und Formulierung des Auftrags zur selbstorganisierten Gestaltung eines Entwicklungsprojektes für eine neue Software

Beispiel: Direktiv mit hohem Detaillierungsgrad in der Personendimension



Praxisbeispiel:

- Krisenintervention beim Arbeitsunfall eines Mitarbeiters

2. Führungsstil: Organisierend

Die Führungsaktivität ist *organisierend* ausgerichtet. Die Führungskraft **gestaltet Strukturen, Prozesse und Routinen**. Je nach Ausprägungsgrad eröffnet die Organisation durch die Führungskraft eher Freiraum für deren (selbstgesteuerte) Gestaltung bzw. begrenzt diese durch detaillierte organisatorische Rahmungen. Je detaillierter diese organisatorischen Rahmungen sind, umso mehr konzentriert sich die Führungsintervention i.d.R. auf die jeweilige Dimension und blendet die anderen Dimensionen zurück. Je weniger detailliert die organisierenden Vorgaben sind, umso größer ist der Gestaltungsfreiraum und umso mehr Kompetenzen benötigt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin selbst.

Heimat-Terrain des organisierenden Modus im Führungs-Fünfeck ist die Organisationsdimension. Die Führungsaktivität via Organisieren ist auf die Organisation und ihre Entwicklung gerichtet. Die Führungskraft hat weiter alle anderen Dimensionen im Blick, denkt und gestaltet sie jedoch von der Organisationsorientierung her.

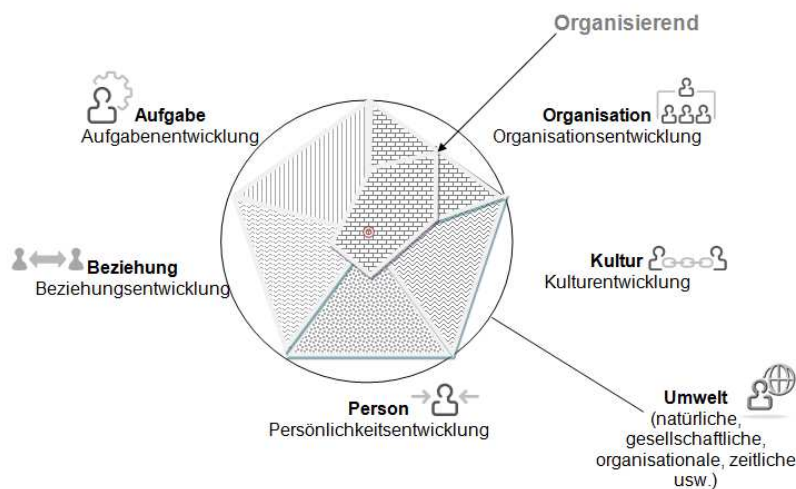
Der organisierende Führungsstil eignet sich auch für alle anderen Dimensionen, insbesondere wenn es *situativ wenig hilfreiche und entlastende Strukturen, Prozesse und Routinen* gibt.

Merkmale des organisierenden Führungsstils

- Haltung: Organisieren kann durch das Verfügbarmachen angemessener Strukturen, Prozesse und Routinen einen notwendigen und hilfreichen Rahmen für eine wirkungsvolle Aufgabenerfüllung, eine ausgewogene Kultur, für zufriedene und leistungsfähige MitarbeiterInnen und für geklärte und arbeitsfähige Sozialstrukturen bereitstellen.
- Führung entwickelt brauchbare und hilfreiche Strukturen, Prozesse und Routinen.
- Führung schafft organisierend entlastende Voraussetzungen für Aufgabenerfüllung, organisationale Zweckhaftigkeit, eine transparente Kultur, zufriedene MitarbeiterInnen und ein gutes Beziehungsklima.
- Die Detailliertheit der Organisationsvorgabe hängt ab von der Art der Aufgaben, der Größe und dem Entwicklungsstand der Organisation, der Kultur im Umgang mit Organisation, der Kompetenz und Selbstorganisationsfähigkeit der MitarbeiterInnen und der vorhandenen Beteiligungsmöglichkeiten.

- Die Verantwortung für die Organisation liegt bei der Führungskraft.
- Vorschläge und Meinungen des Mitarbeiters werden abgefragt.
- In der Kommunikation gibt es viele, hauptsächlich offene, erkundende Fragen.
- Die Führungskraft kommuniziert das Ergebnis und stellt Verbindlichkeit her.
- Im Ergebnis werden durch die verbesserte Organisation Aufgaben delegiert, angemessener verteilt, Abläufe verbessert und (meist) beschleunigt.
- Die entstehende Führungswirklichkeit ist häufig zunächst auf die Führungskraft hin justiert.
- Nach langen Phasen im organisierenden Stil ist eine Veränderung anstrengend, weil Führung häufig mit Organisation und deren Management assoziiert wird. Ein organisierender Stil bestätigt diese mitgebrachten Zuschreibungen. Umso schwieriger wird es, wenn dies irritiert wird.
- Mängel in der Organisationsdimension werden zudem oft auf die Führungskräfte projiziert und gerne personifiziert.

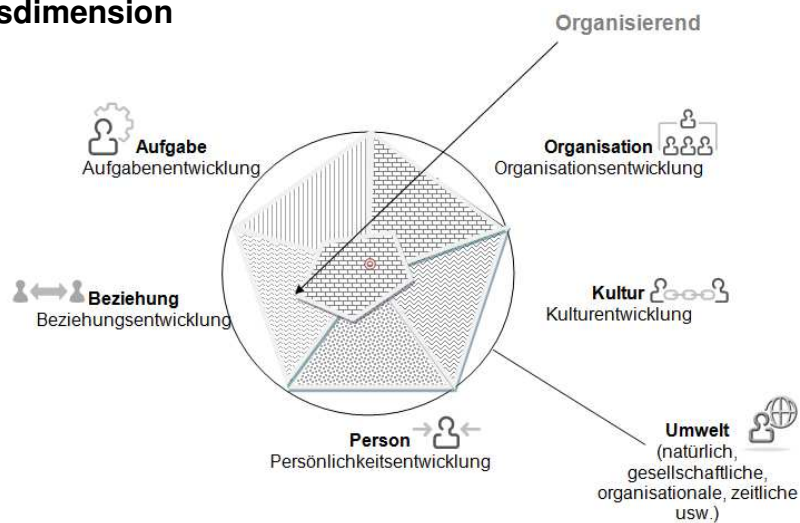
Beispiel: Organisierend mit hohem Ausprägungsgrad im Heimat-Terrain Organisation



Praxisbeispiel:

- Einführung eines neuen Ablaufprozesses für das Beschwerdemanagement unter starkem Zeit- und Marktdruck

Beispiel: Organisierend mit mittlerem Ausprägungsgrad in der Beziehungsdimension



Praxisbeispiel:

- Organisation von Teamentwicklungs- und Feedbackprozessen in einem großen mehrjährigen Projekt unter Beteiligung der ProjektmitarbeiterInnen

3. Führungsstil: Modellierend

Die Führungsaktivität ist formend und formgebend angelegt. Führung **bietet ein Modell an**. Dazu agiert die Führungskraft *modellierend*. Je nach Ausprägungsgrad eröffnet die Führungskraft eher Freiraum für die (selbstgesteuerten) Aktivitäten der Formgebung bzw. modelliert durch sehr detaillierte Form-Vorgaben bzw. durch eigene (vorbildhafte) Modellbildung. Je detaillierter die Formen sind, desto mehr konzentriert sich die Führungsintervention i.d.R. auf die jeweilige Dimension und blendet die anderen Dimensionen zurück. Je weniger detailliert die modellierenden Vorgaben sind, desto größer ist der Gestaltungsfreiraum für die Formgestaltung und –vollendung des Modells und umso mehr Kompetenzen benötigt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin selbst.

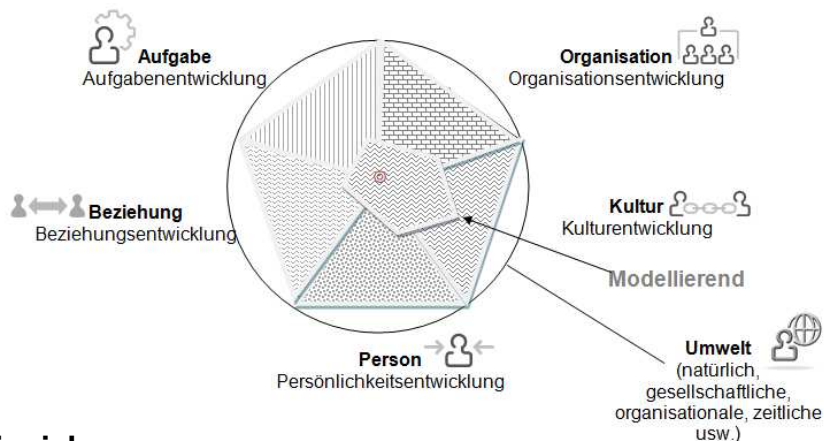
„Heimat-Terrain“ des modellierenden Führungsstils im Führungs-Fünfeck ist die Kulturdimension. Die Führungskraft hat weiter alle anderen Dimensionen im Blick, denkt und gestaltet sie jedoch von der Kulturorientierung her.

Modellierende Führung eignet sich auch für die anderen Dimensionen, insbesondere *wenn die Situation Neuigkeitswert hat und es noch keine Modelle gibt*, die Orientierung und Bilder anbieten bzw. *wenn die Situation eher symbolische, ästhetische oder personenbezogene Orientierungen* benötigt.

Merkmale des modellierenden Führungsstils

- Haltung: Glaubwürdige, gute und brauchbare Modelle und Formen geben Orientierung, sind motivierend und regen zur Nachahmung an.
- Die Führungskraft bietet symbolische, personenbezogene oder bildhafte Modelle an oder agiert selbst als ein solches Modell.
- Die Führungskraft hat die Verantwortung für die Modellierung und bezieht die mögliche Wirkung bei den MitarbeiterInnen in den Modellierungsprozess ein.
- Die Führungskraft handelt authentisch als „Vorbild“ und prägt damit eine offene Kommunikationskultur.
- Die Führungskraft (wert-) schätzt die Unterschiedlichkeiten der MitarbeiterInnen und betont die Ressourcen.
- Die Führungskraft gibt und holt sich Feedback von den MitarbeiterInnen.
- Die Führungskraft steht zunächst im Mittelpunkt der entstehenden Führungswirklichkeit.
- Es werden hauptsächlich auf die Wirkung des Modells gerichtete Fragen genutzt.
- Eine Veränderung des modellierenden Stils ist dann problematisch, wenn die Führungskraft selbst über einen (zu) langen Zeitraum als Modell gewirkt hat.

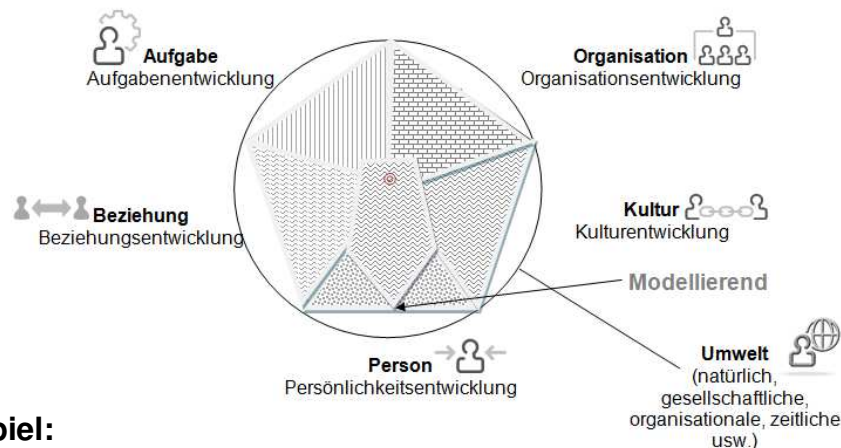
Beispiel: Modellierend *mit mittlerem Ausprägungsgrad* im Heimat-Terrain Kultur



Praxisbeispiel:

- Entwicklung eines Genderkonzeptes für das Unternehmen unter Beteiligung von MitarbeiterInnen bei gleichzeitig persönlich konsequenter Gestaltung der Geschlechterunterscheidung in Wort und Schrift

Beispiel: Modellierend *mit hohem Ausprägungsgrad* in der Personendimension



Praxisbeispiel:

- Persönlich konsequente Modellsetzung im eigenen Umfeld (Assistenz, ReferentInnen, direct reports) bezogen auf die Einhaltung von gesetzten Arbeitszeitregeln

4. Führungsstil: Coachend

Die Führungsaktivität ist auf **Hilfe zur Selbsthilfe** angelegt. Dazu nutzt die Führungskraft den *Modus „Coaching“*. Je nach Ausprägungsgrad des Coachingmodus bietet die Führungskraft mehr oder weniger Hilfe zu Selbsthilfe an. Je umfangreicher die Coachinginterventionen sind, umso mehr konzentriert sich die Führungsintervention i.d.R. auf die jeweilige Dimension und blendet die anderen Dimensionen zurück. Je weniger Raum das Coaching einnimmt, umso größer ist der Gestaltungsfreiraum für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin, umso mehr Selbstkompetenz benötigt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin.

Heimat-Terrain des coachenden Führungsstils im Führungs-Fünfeck ist die Personendimension. Die Führungskraft hat weiter alle anderen Dimensionen im Blick, denkt und gestaltet sie jedoch von der Personenorientierung her.

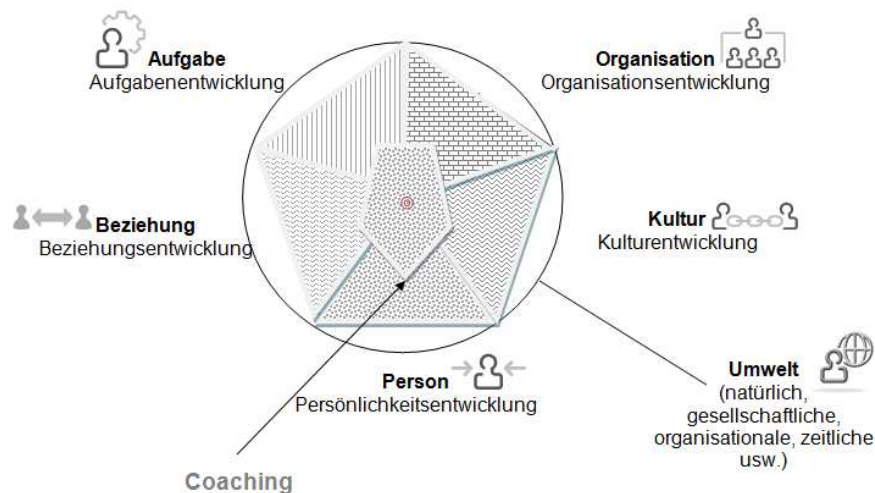
Coaching eignet sich aber auch für alle anderen Dimensionen, insbesondere wenn die Situation *hohe einzelfall- und personenbezogene Anteile* aufweist.

Merkmale des coachenden Führungsstils

- Haltung: Jede Veränderung muss Selbstveränderung sein. Alle Ressourcen sind in der Person vorhanden und können gefördert werden. Selbstbestimmte und –gestaltete Veränderungen sind wirkungsvoller als fremdbestimmte und –gestaltete.

- Führung bietet Hilfe zur Selbsthilfe an.
- Die Führungskraft ist für die Struktur und den Prozess des Coachings verantwortlich, der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin für das Ergebnis.
- Die Führungskraft fragt viel, vor allem mit offenen, systemischen Fragen.
- Die Führungskraft checkt abschließend die Umsetzbarkeit der Ergebnisse, hält gemeinsam mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin Zwischenschritte fest und klärt Verfahren zur Ergebniskontrolle.
- Die MitarbeiterInnen haben die Verantwortung für das Ergebnis.
- Die entstehende Führungswirklichkeit ist auf die MitarbeiterInnen hin justiert.
- Eine Veränderung der Qualität der Führungskonversation ist dann herausfordernd, wenn (nach langen Phasen in diesem Stil) der Coachingmodus als (einziger) Führungsmodus abgespeichert wurde. Eine Veränderung des Führungsstils wirkt dann oft wie ein Rollenwechsel. Das bedeutet, diesen Modus als eine Ausprägung der Gestaltung der Führungsrolle gut zu verdeutlichen – und einen Wechsel in einen anderen Stil auch.

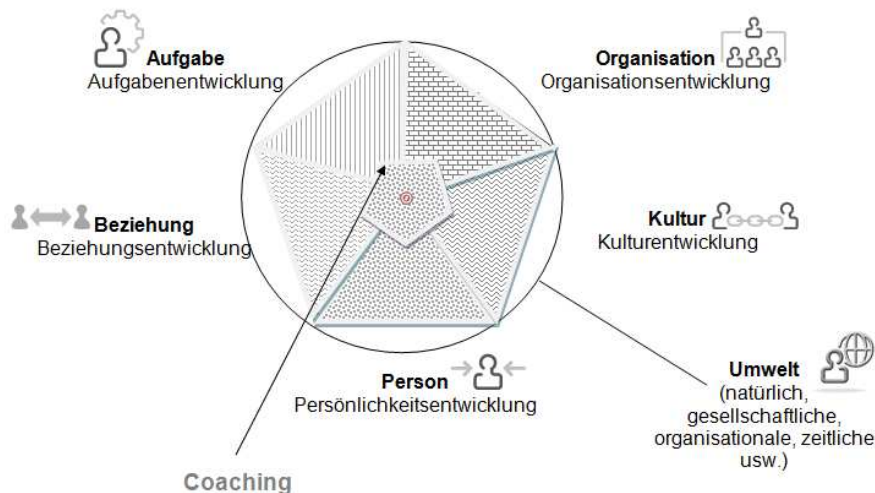
Beispiel: Coaching *mit mittlerem Ausprägungsgrad* im Heimat-Terrain Person



Praxisbeispiel:

- Unterstützung eines Mitarbeiters durch klar strukturierte (fragende) Coachinginterventionen zur Identifizierung der passenden nächsten Entwicklungs- und Karriereschritte

Beispiel: Coaching mit niedrigem Ausprägungsgrad in der Aufgabendimension



Praxisbeispiel:

- Bedarfsorientiertes Coaching eines jungen Projektleiters bezogen auf die aufgabenbezogene Projektsteuerung

5. Führungsstil: Dialogisch

Die Führungsaktivität ist auf **Kooperation, Kontakt und Integration** angelegt. Dazu nutzt die Führungskraft den *Modus „Dialog“*. Je nach (quantitativem und qualitativem) Ausprägungsgrad der Dialoge eröffnet die Führungskraft Selbstorganisationsmöglichkeiten – oder begrenzt sie. Je umfangreicher die dialogisch angelegten Interventionen sind, umso mehr konzentriert sich die Führungsintervention i.d.R. auf die jeweilige Dimension und blendet die anderen zurück. Je weniger Raum das Dialogische einnimmt, umso größer ist der Selbsthilfe- und Selbstorganisationsfreiraum für die MitarbeiterInnen und umso mehr Kompetenzen benötigen sie auch.

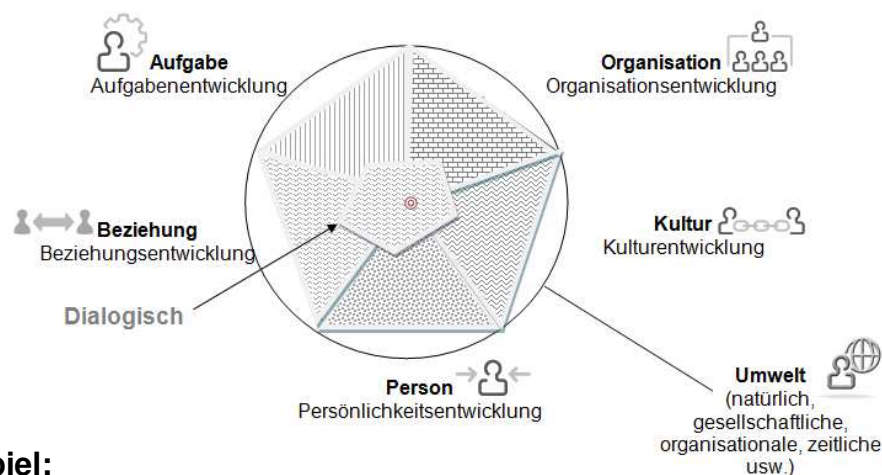
Heimat-Terrain des dialogischen Führungsstils im Führungs-Fünfeck ist die Beziehungsdimension. Die Führungskraft hat weiter alle anderen Dimensionen im Blick, denkt und gestaltet sie jedoch von der Beziehungsorientierung her.

Dialogische Führung eignet sich auch für alle anderen Dimensionen, insbesondere wenn die Situation *beteiligungsrelevante Anteile aufweist und es um Aspekte von Kommunikation, Kooperation und Beziehungsgestaltung* geht.

Merkmale des dialogischen Führungsstils

- Haltung: Wenn ich gegenüber mir selbst aufmerksam bin, ernsthaftes Interesse an der Person und der Beziehung habe, kann ich dialogisch ein Thema in vielen Facetten erkunden und gemeinsam lösungsorientiert bearbeiten.
- Gemeinsame Analyse der Situation und Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses vom Thema des Gesprächs und dem (gemeinsamen) Ziel
- Gemeinsame Entwicklung von Lösungsoptionen und Entscheidung für einen Lösungsweg
- Klare Positionierung der Führungskraft und des Mitarbeiters im Dialog mit Achtsamkeit und Wertschätzung füreinander
- Die MitarbeiterInnen sind beteiligt.
- Der Führungsstil integriert Feedbackelemente bezogen auf Situation und Person.
- Im Dialog gibt es viele, meist offene Fragen nach Hintergründen, Vorstellungen, Lösungsoptionen und –wegen – sowie klare Vorschläge.
- Es gibt verbindliche und überprüfbare Vereinbarungen zum Abschluss.
- Die entstehende Führungswirklichkeit ist durch eine hohe Beziehungsdichte auf alle beteiligten Personen (Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Kontakt) hin justiert.
- Nach langen dialogischen Phasen kann eine Veränderung des Stils, die die Justierung auf die Führungskraft verlagert (z.B. in den direktiven oder organisierenden Stil) irritierend wirken.

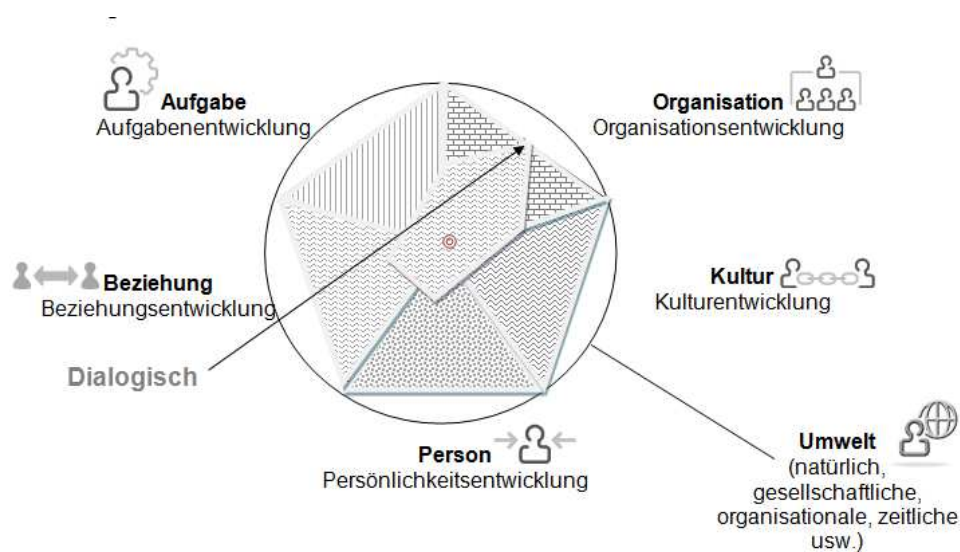
Beispiel: Dialogisch *mit mittlerem Ausprägungsgrad* im Heimat-Terrain Beziehung



Praxisbeispiel:

- Verhandlung mit dem eigenen Team über die Rollenverteilung und Zusammenarbeit im nächsten Projekt unter den Bedingungen knapper zeitlicher und personeller Ressourcen

Beispiel: Dialogisch mit hohem Ausprägungsgrad in der Organisationsdimension



Praxisbeispiel:

- Veränderungsdialog mit dem Team einer Organisationseinheit, die produktbedingt umstrukturiert werden muss

3.4. Stil-voll situativ balancieren im Führungs-Fünfeck in zwei Qualitäten – und auf drei Ebenen!

Situativ im Fünfeck balancierte und angemessen gestaltete Führung ist damit immer ein *umwegiger Prozess*. Sie kann nur *nicht-linear* gelingen, da die unterschiedlichen Logiken der verschiedenen Dimensionen auch unterschiedliche Handlungsnotwendigkeiten und *wechselnde Führungsstile* erforderlich machen. Daher ist Führung auch nicht mit der Unterscheidung „richtig/falsch“ zu bewerten, sondern eher mit der Unterscheidung „angemessen/unangemessen“ im Sinne von „Viabilität“ (Brauchbarkeit).

Um die Fortsetzungsbedingungen des Systems in den Führungskonversationen abzubilden, kann Führung in den hier geschilderten fünf Führungsstiljustierungen grundsätzlich *zwei Interventionsqualitäten* nutzen:

1. **Handeln in der Situation** – im Sinne kontextbezogener, sachbezogener, organisations-, kultur-, personen- oder beziehungsbezogener Interventionen, die kommunikative Anschlüsse zur erfolgreichen Reproduktion und Entwicklung ermöglichen. Es geht dabei um pures situatives Tun. Diese Aktion kann auch reflektierende Elemente in der Situation enthalten. Also beispielsweise im

dialogischen Stil auf einer Baustelle die Frage: „Wie machen wir es denn, wenn es diese beiden unterschiedlichen Möglichkeiten gibt. Welche Auswirkungen sind zu bedenken?“

2. **Reflektierendes (metakommunikatives) Handeln über die Situation** – im Sinne der Reflexion des oben angesprochenen Prozesses und seiner Folgen, um das „Ja“ durch Reflexion seiner Annahme- und Zurückweisungsbedingungen wahrscheinlicher zu machen. Also beispielsweise bei der wöchentlichen Abschlussbesprechung im dialogischen Modus mit Bezug auf das Baustellenbeispiel oben: „Wie ist es den Beteiligten in der Entscheidungssituation vergangenen Dienstag gegangen? Und: Was heißt dies für ähnliche Situationen in der Zukunft?“

In einem noch etwas differenzierterem Zugang kann – in Anlehnung an Bateson (1992, S. 327ff) - zudem **Führung erster, zweiter und dritter Ordnung** unterschieden werden (vgl. Orthey 2005, S. 279).

Diese Unterscheidung ist sinnvoll, weil alleine mit Führung erster Ordnung es nicht angebracht wäre, von pentagrammatischer Führung im Fünfeck als „systemischer Führung“ zu sprechen. Ebenso wenig wie diesen Anspruch ein ausschließlich reflektiertes „Handeln in der Situation“ (s.o.) einlösen könnte. Dies wäre höchstens ein System, in dem viel situativ angemessene Problemlösung stattfindet. Da aber ein „lernendes System“ (vgl. Orthey 2005), auf das das hier explorierte Führungsverständnis verweist, insbesondere durch *reflexive Elemente* gekennzeichnet ist, sind Führungsprozesse zweiter und dritter Ordnung notwendig.

Beim **Führen erster Ordnung** wird ein *einfaches Handlungsproblem* in einer der 5 Dimensionen durch eine aufgrund der Führungsintervention verbesserten Reaktion wirksamer bearbeitet, indem eine Korrektur und Minimierung der Fehler und Irrtümer erfolgt und eine angemessenere Auswahl aus einer Menge von Alternativen getroffen wird. Führung erster Ordnung liegt dann an, wenn beispielsweise eine Organisationsaufgabe im Vertrieb durch eine Evaluation von Vor- und Nachteilen bisheriger und zusätzlicher neuer Lösungen besser gelöst wird als vorher.

Beim **Führen zweiter Ordnung** kommt das *Element der distanzierten Reflexion* hinzu. Es wird durch Führung zusätzlich eine zweite Sichtweise aktiviert, die sich z.B. auf die Angemessenheit und Bedeutsamkeit der Handlungsanweisung bezieht.

Dadurch werden vor allem die Muster, Routinen, Werte, Normen und Strategien identifiziert, die zur Problemlösung führen - und diese können dann konserviert werden. Sie sind abgelöst von einem konkreten Handlungsproblem auf einer Ebene höher – auf der *Steuerungsebene der Strategien zur Lösung von Handlungsproblemen*. Es geht um *Möglichkeiten zum Umgang mit Handlungsproblemen*. Dazu ist es oft notwendig, sich von „alten“ Mustern zu lösen: bei Führungskräften und MitarbeiterInnen ist Verlernen notwendig. Führen zweiter Ordnung bezieht sich auf Musterbildung. Es liegt dann an, wenn das Verfahren reflektiert wird, das bei der Suche nach der neuen Lösung für die Organisationsaufgabe im Vertrieb (s.o.) Verwendung gefunden hat. Wenn also in einem Reflexionsprozess die verschiedenen Schritte der Evaluierung (Sammeln bekannter und neuer Möglichkeit, Abklopfen auf Vor- und Nachteile, Entscheidung nach Priorisierung) überprüft werden auf Brauchbarkeit, Stimmigkeit und blinde Flecke. Wenn dann dabei herauskommt, dass die Schritte stimmen, aber die Kundenperspektive nicht berücksichtigt wurde und dies dazu führt, künftig immer Kunden in solche Verfahren einzubinden, dann wäre dies ein Ergebnis von „Führung zweiter Ordnung“.

Beim *Führen dritter Ordnung* wird das *Führen zweiter Ordnung reflektiert*, das heißt, es wird mit dem reflexiven Musterbildungsprozess, der zur Musterbrechung und –veränderung geführt hat, selbst wieder reflexiv umgegangen. Der Prozess ist dabei dem beim Führen zweiter Ordnung vergleichbar, nur bezieht er sich hier auf die Führungsintervention selbst. *Führen wird zum Thema von Führung*. Durch das Führen dritter Ordnung werden Veränderungen im Führen zweiter Ordnung begründet und konserviert. Es wird der Umgang mit Mustern, Routinen, Werten und Normen in der Führung reflektiert, um daraus Ableitungen für angemessenere Verfahren zu treffen, dies zu tun. Dabei wird auch die je eigene Verstricktheit der Führungskraft als Beobachter mitreflektiert. Diese Form der Führung ist zentral, um von „lernenden Systemen“ (Orthey 2005) sprechen zu können, sie ist meistens wohl nur dann realistisch, wenn dies via Einblendung einer Außenperspektive – z.B. über Führungsberatung oder -coaching - abgesichert ist. Wenn also die Führungskonversation, die den o.g. Prozess zur Verbesserung einer Organisationsaufgabe im Vertrieb in Bezug auf ihre Angemessenheit in den Blick genommen wird und dabei Klärungen über die Muster von Führung und

Veränderungen im Führen zweiter Ordnung abgeleitet werden, dann findet hier Führung dritter Ordnung statt. Durch Führung dritter Ordnung wird Führen ein Auslöser von Lernen im (Führungs-) System. Nur dadurch bleibt Führung im Fluss, thematisiert sich selbst und kann durch Lernen eine Verbesserung von Brauchbarkeit und Angemessenheit erfahren.

Lernen könnte das (Führungs-) System (in Anlehnung an Bateson 1992, S. 392) durch Führen dritter Ordnung z.B.:

- ❖ bereitwilliger solche Gewohnheiten und Routinen zu bilden, deren Bildung mit „Führen zweiter Ordnung“ benannt wurden,
- ❖ kontinuierlich die eigene Führungskultur zu erforschen und auf Angemessenheit und Veränderungsnotwendigkeiten zu reflektieren,
- ❖ sich selbst diejenigen Auswege zu verbauen, die es erlauben würden, das Führen dritter Ordnung zu umgehen,
- ❖ diejenigen kommunikativen und organisationalen „Gewohnheiten“ zu verändern, die durch Führen zweiter Ordnung erworben wurden,
- ❖ wie es Führen zweiter Ordnung zuverlässig immer wieder neu und anders erreichen kann,
- ❖ das Führen zweiter Ordnung zu limitieren und zu steuern,
- ❖ die Kontexte zu erkennen, die das Führen dritter Ordnung braucht, um es zu ermöglichen.

Insbesondere durch Führen zweiter und dritter Ordnung wird sichergestellt, dass ein System lernend *reflexiv zu sich selbst* wird. Erst dadurch kann die **Nachhaltigkeit der Führungsprozesse im System** gewährleistet werden.

3.5. Mit Unsicherheit zu Sicherheit: Lernen!

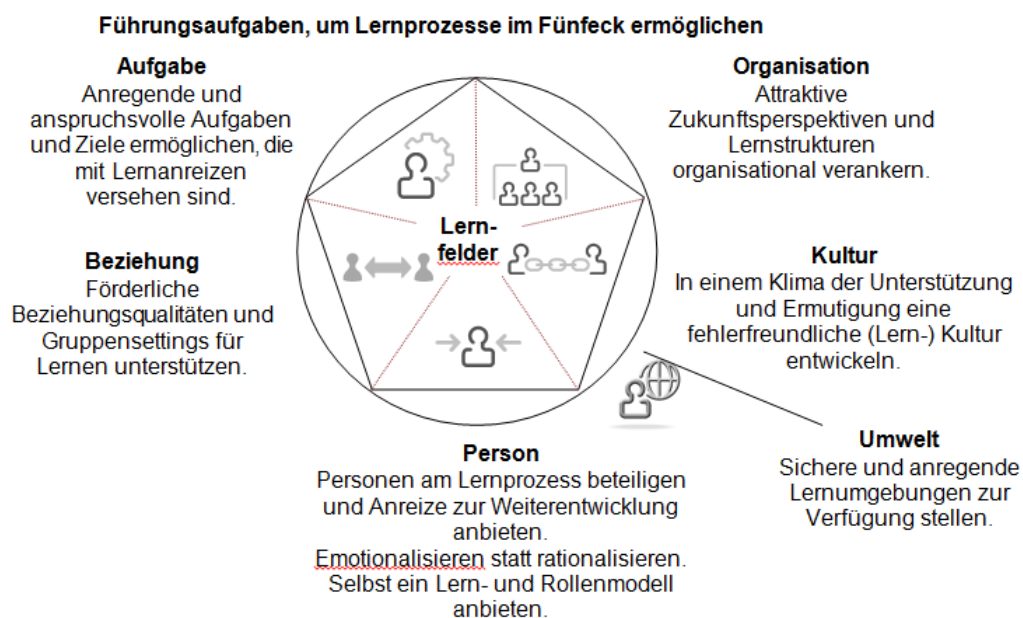
Wenn die zuletzt getroffene Unterscheidung mit dem Fünfeck gekoppelt wird, dann erhält es eine **Tiefendimension – nämlich diejenige des Lernens**. „Lernen“ verstanden als das Medium, in dem Veränderungen bei Personen, Beziehungen, bei den Fachinhalten, im organisationalen System oder in der kulturellen Dimension *sinngebend erklärt und gedeutet* werden und in dem sie sogleich auf den verschiedenen Ebenen angesteuert werden.

Lernen ist eine wirksame und zugleich bewährte Form, in der die normalen Unsicherheiten heutiger Führungswirklichkeiten bearbeitet und zu Sicherheiten

transformiert werden können. Dazu braucht es bestimmte Bedingungen und Rahmungen, die **Lust auf Lernen** wahrscheinlicher machen. Angst hingegen ist für Lernprozesse ein Verhinderungsfaktor. Edgar Schein (2003, S. 4ff) betont deshalb die Notwendigkeit, dass Führungskräfte Unterstützung anbieten, um die *Ängste vor dem Lernen* zu bewältigen. Auch für ihn ist es zentral, dass *Sicherheiten für die MitarbeiterInnen* verfügbar gemacht werden, die es ihnen ermöglichen, *angesichts eines hohen Unsicherheitspotentials Lernprozesse anzugehen*.

Daraus ergeben sich folgende Führungsaufgaben im Fünfeck, für deren Ausgestaltung die oben beschriebenen Führungsstile zur Verfügung stehen.

Führungsaufgaben, um Lernprozesse im Fünfeck ermöglichen



Wenn Führung in der situativ flexiblen Anwendung der fünf Führungsstile die Tiefendimension des Lernens eröffnen kann, dann gewinnen die fünf Dimensionen temporär an Stabilität und Sicherheit. Dann ist die tragfähigste Sicherheit, die Führung verfügbar machen kann, die lernende *Befähigung zum Umgang mit Unsicherheiten*.

Führungskompetenz im Fünfeck besteht insofern auch darin, durch einen situativ angemessenen Führungsstil die Logiken und Dynamiken der fünf Dimensionen zu erkennen, zu koordinieren und angemessen zu kommunizieren. Sie besteht weiterhin darin, sich agierend und reflektierend in einem kommunikativen Prozess der Logik-Koordination durch Lernen zu bewegen, der situativ Sicherheiten zugänglich macht.

Dieses anspruchsvolle und prekäre Unterfangen kann nur gelingen, wenn Führungskräfte auch zugeschrieben und zugetraut bekommen, dass sie verlässliche Sicherheiten verfügbar machen und halten können. Auf die Wirkung kommt es an, nicht auf die Absicht. Deshalb braucht es neben dem oben skizzierten Repertoire an Führungsstilen im Fünfeck sicher auch so was wie den eigenen (hoffentlich: guten) Stil!

Selbst „stil-sicher“ und „glaubwürdig“ wahrgenommen zu werden, kann am ehesten dann gelingen, wenn die Führungskraft *als Person sicht- und spürbar ist und in ihrer Haltung, ihrer Rolle und in ihrem jeweils gewählten Stil stimmig wirken kann.*

Soviel ist sicher!

4. Erfolgsgröße emotionale Akzeptanz

Aus dem bisher Geschriebenen lassen sich leicht viele gute rationale Absichten ableiten. Ob und wie sie wirken, ist eine andere, aber auch die entscheidende Frage. Auch hier gilt: Es kommt nicht auf die Absicht an, sondern auf die Wirkung!

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. Der eine Freund wird mir dies, der andere jenes raten; wem ich glaube und folge, wird letztlich emotional entschieden und zwar im Rahmen all meiner bisherigen Erfahrungen. Unser Verstand kann als ein Stab von Experten angesehen werden, dessen sich das verhaltenssteuernde limbische System *bedient*.“ (Roth 2003, S. 527)

Der Biologe und Systemdenker Humberto Maturana meint, dass „die Emotion die Handlung bestimmt und dass, biologisch gesprochen, Emotionen dynamische körperliche Bereitstellungen zu Handlungen sind, die in jedem Moment die Handlung abgeben, die eine Bewegung oder ein Verhalten ist“. Daraus folgt, dass es die Emotion ist, „mit der sich eine bestimmte Geste ereignet oder empfangen wird, die diese Geste zu einer Einladung oder zu einer Drohung macht“ (Maturana/Verden-Zöller 2005, S. 20/21). Wenn wir also derart emotionsgesteuert sind, dann müssen wir auf die Emotionen schauen, die im Handlungsbereich Führung, in den

Führungskonversationen, anliegen, bzw. genaugenommen auf das, was *uns in unseren Gefühlen bewegt* - und was wir verlegenheitshalber „Emotionen“ nennen, um über diese Aspekte unseres Gehirns und unseres Geistes zu sprechen (vgl. LeDoux 2012, S. 18).

„Emotionen sind eher etwas, was uns zustößt, als etwas, dessen Eintreten wir uns wünschen.“ (LeDoux 2012, S. 22) Wir können uns lediglich mit Erlebnissen bzw. mit Situationen versorgen, die das Entstehen erwünschter Emotionen wahrscheinlicher zu machen scheinen. Deshalb gehen wir ins Kino oder zum Fußballspiel, essen gut und trinken gelegentlich zu viel. Wenn Emotionen denn wie gewünscht oder auch unerwünscht auftreten, dann werden sie „zu mächtigen Motivatoren künftigen Verhaltens. Sie bestimmen ebenso den Kurs des Handelns von einem Moment zum nächsten, wie sie die Segel für langfristige Ziele setzen.“ (ebd.) Manchmal bringen sie uns auch in Schwierigkeiten oder machen uns krank und schaden uns. Zum Beispiel wenn Ärger zu Zorn und Zorn zu Hass wird – oder Lust zur Sucht. Sie steuern uns jedenfalls ziemlich wirkungsvoll, machen uns gute oder ungute Gefühle. 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.

Damit steht und fällt all jenes, was diesem Aspekt folgt, mit der emotionalen Wirkung der Person, des Rahmens und der Inhalte von Führung. 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 also 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. „Verstand und Vernunft brauchen Gefühle zu ihrer Durchsetzung.“ (Roth 2003, S. 527) „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“, wie das die SystemdenkerInnen Gerda Verden-Zöllner und Humberto Maturana genannt haben (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.

Emotionieren

Emotionieren ist von einem Handlungsbereich zum anderen zu fließen in den normalen Dynamiken des täglichen Lebens. Wir menschliche Wesen bewegen uns von einem Handlungsbereich zum anderen im Strömen unseres Sprachhandelns. Dieses ineinander verwobene Strömen von Sprachhandeln und Emotionieren nennen wir Konversation.

(Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 181/182)

Das heißt, dass Führungskonversationen als Begegnungen so anzulegen sind, dass sie wahrscheinlich emotional akzeptabel wirken können. Es 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.

„I am you and what I see is me“ – heißt es in einem Pink Floyd-Song (Echoes). Der Psychodrama-Begründer Jakob L. Moreno formuliert: „Ich begegne mir in Dir!“ Der Mensch lebt und verändert sich in und durch Begegnungen und Beziehungen.

Dass das auch praktisch so funktioniert, liegt wohl an den Spiegelneuronen, mit deren Hilfe wir „fremdes Leid und fremde Freude als eigene Empfindung erleben, als würde die Grenze zwischen unserem Ich und dem Anderen vorübergehend verwischen“ (Klein 2010, S. 86).

Eine wesentliche Leistung von Führungskräften ist es daher, die **eigenen Gefühle zu achten und zu beachten**. Sie (ver-) bergen wichtige Informationen im Hinblick auf die emotionale Wirksamkeit als Führungsperson.

Und ganz im Vertrauen: Empathie schafft Vertrauen (vgl. Klein 2010, S. 86ff).

Und Vertrauen ist die Basis für gelingende Führung im Fünfeck.

Denn: „Vertrauen führt!“

5. Literatur

Baecker, Dirk: Postheroisches Management. Merve Verlag, Berlin 1994

Baecker, Dirk: Organisation und Störung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2011

Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Suhrkamp Verlag, 4. Aufl. Frankfurt am Main 1992

Drucker, Peter Ferdinand: Die Praxis des Managements. Econ Verlag, Düsseldorf 1998

Golemann, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee/Annie: Emotionale Führung. Ullstein Verlag, 6. Aufl. Berlin, 2010

Hersey, Paul: Situatives Führen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1986

Klein, Stefan: Der Sinn des Gebens. S. Fischer Verlag, Stuttgart 2010

LeDoux, Joseph: Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 6. Aufl. 2012

Luhmann, Niklas: Risiko auf alle Fälle. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 02.01.1991, Nr. 1, S. N 3

Mahlmann, Regina: Führungsstile gezielt einsetzen. Beltz-Verlag, Weinheim 2011

- Maturana, Humberto R./Verden-Zöllner, Gerda: Liebe und Spiel. Die vergessenen Grundlagen des Menschseins. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005
- Musil, Robert: Der Mann ohne Eigenschaften. Erstes und zweites Buch. Roman. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1978
- 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, Universität Bielefeld 2005
- Orthey, Frank Michael: Weiterbildungsmanagement: ein unmöglicher Beruf im kleinen Grenzverkehr. Gegenrede In: Weiterbildung, 3/2010, S. 22 – 24
- Orthey, Frank Michael: Systemisch führen. Grundlagen, Methoden, Werkzeuge. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2013 (a)
- Orthey, Frank Michael: Führen im Fünfeck. Grundlagen systemischer Führung. In: Laske, St./Orthey, A./Schmid, M. (Hg.): PersonalEntwickeln. 176 Erg. Lfg., 6.122 Oktober 2013 (b)
- Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003
- Schein, E.: Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens. In: Organisationsentwicklung 3-2003, S. 4 – 13
- Volk, Hartmut: Eine Führung, die ihre eigene Unmöglichkeit mitdenkt. Über die Ecken und Kanten systemischer Führung. Ein Gespräch mit Frank Orthey. In: Personalführung 1/2014, <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/91360/herunterladen>