

# FÜHRUNG – ein Missverständnis

Führungskräfte haben immer Leidensdruck. Viele nennen ihr Gehalt „Schmerzensgeld“.

Wie kommt es dazu? Warum macht Führung so wenig Freude?

von Ruth Seliger

Die Antwort ist einfach und kompliziert zugleich: Über Führung bestehen Bilder, die aus der Distanz attraktiv und sogar plausibel wirken, bei Nähe betrachtet aber die Wurzel des Übels sind. Wer an Führung denkt, denkt an Macht, Einfluss, an den stolzen Kapitän auf seinem Schiff, an die Möglichkeit, zu lenken und zu bestimmen.

Wer solche Bilder über Führung hat, scheitert an der Realität und der Leidensweg beginnt. Wer solche Bilder hat, sitzt einigen Missverständnissen über Führung auf:

## Missverständnis 1:

### Die Verwechslung von Führung und Führen

Seit Führung ein Thema der Forschung und der Diskussion ist – also seit etwa 100 Jahren, davor war Führung gottgewollt oder über die Mitgliedschaft in einer Herrscherfamilie geregelt – denkt man dabei vor allem an die Personen, die Führung ausüben, also an die Führungskräfte, Manager oder wie immer man sie nennt. Dabei fallen einem archetypische Bilder von Führungspersonen ein:

- Der mächtige Feldherr, der kraft seines Amtes, seiner Position seine Truppen kontrolliert und befehligt;
- Der kluge Experte, der kraft seines Wissens und Wissensvorsprungs andere befehlen kann;
- Der charismatische Held, der alle Menschen fasziniert und dem alle gern folgen, um ein wenig so zu sein, wie er;
- Der fürsorgliche Vater, der Mitarbeiter als „seine Kinder“ beschützt und erzieht.

Alle diese Bilder von Führung und Führern haben aus unterschiedlichen Gründen ausgedient. Sie funktionieren nicht mehr, weil sich die Welt und Organisationen verändert haben. Sie schaden Führungskräften, die versuchen, diesen Bildern zu entsprechen. Führung wird gern als Merkmal, als Eigenschaft oder auch nur als Aufgabe von Personen betrachtet. Zweifellos braucht Führung Menschen, die sie ausüben. Und ohne Zweifel braucht man für diese Tätigkeit Menschen, die dafür Begabung mitbringen.

Doch Führung ist vor allem ein Phänomen von Organisationen. Führung ist das Rückgrat von Organisationen. Führung ist eine der zentralen Aufgaben in Organisationen und sollte eher als Aufgabe denn als Eigenschaft gesehen werden. Führung hat im Wesentlichen zwei große Aufgaben für Organisationen zu bewältigen:

- Menschen an die Organisationen zu binden und sie bei ihren Leistungsprozessen zu begleiten.
- Die innere und äußere Komplexität von Organisationen zu bewältigen, indem sie Entscheidungen trifft.

Wer Führung mit Führungskräften verwechselt und auf die Personen reduziert, blendet einen wesentlichen Teil von Führung aus. Kein Wunder, wenn diese verkürzte Sicht Führungskräften zu schaffen macht, die die gesamte Last auf ihren Schultern spüren.

## Missverständnis 2:

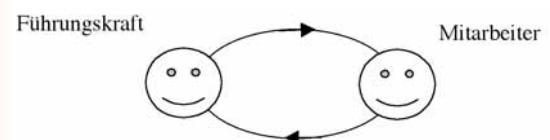
### Führung ist eine lineare Aufgabe

Wer an Führung denkt, hat oft folgendes Bild: Die Führungskraft entscheidet, ordnet an, Mitarbeiter führen aus. Der Führungsprozess wird als linearer Vorgang gesehen, der so funktioniert wie das Ein- und Ausschalten eines Fernsehers: hier der Knopfdruck „Anweisung“ – dort „Ausführung“.

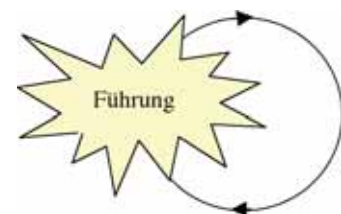
Wer Führungserfahrung hat, weiß, in der Realität läuft das nicht so. Das Problem dabei ist vor allem, dass man denkt, es könnte oder sollte so sein. Wer an dieses lineare Bild glaubt, fühlt sich bald als erfolglos und leidet.

Führung ist in mehrfacher Hinsicht kein linearer, sondern ein zirkulärer Prozess:

- Wer Menschen führt, weiß, dass die Mitarbeiter insofern „zurück-führen“ als sie nur unter gewissen Bedingungen Aufträge ausführen. Mitarbeiter können auch anders. Wer erfolgreich führt, weiß, dass er/sie diese Bedingungen kennen und in der Führungsarbeit bedenken muss. So kann man Führung als einen zirkulären Prozesse des gegenseitigen Beeinflussens beschreiben.



- Führung ist zugleich ein auf sich selbst gerichtetes Geschäft, indem Führung auch die Bedingungen des Führens schafft. Führung entscheidet über Führungsstrukturen, über Führungskultur, über Entscheidungskompetenzen. Damit schafft Führung die Rahmenbedingungen, unter denen Führung stattfindet. Nicht nur die einzelne Führungskraft muss sich selbst führen, sondern Führung als Teilsystem von Organisationen führt sich selbst.



Wer sich mit Führung beschäftigt, sollte daher einen Blick für die Wechselwirkungen und zirkuläre Natur von Führung haben. Wer Führung als linearen Prozess versteht und erwartet, dass Führung in der Praxis so funktioniert, scheitert an seinen eigenen Bildern.

### Missverständnis 3:

#### Führung ist das Gegenteil von Arbeit

Wer mit Führungskräften zu tun hat, wird oft zu hören bekommen: „Wann soll ich denn führen, ich habe doch so viel Arbeit!“

Für viele Führungskräfte und auch für viele Organisationen ist Führung das, was man tut, wenn sonst nichts ansteht. Führungskräfte werden in kaum einer Organisation an ihren Führungsleistungen gemessen, sondern an ihren operativen Ergebnissen. Dabei ist Führung die einzige Voraussetzung für gute Erfolge. Der Charakter von Führung ist der von „Hausfrauenarbeit“: eine kontinuierliche Aufgabe des Putzens, Ordners, Versorgens. Führung schafft Bedingungen und Voraussetzungen für Leistung.

Viele Führungskräfte haben sich allerdings nicht für einen Hausfrauenjob beworben. Für sie war die Führungsfunktion attraktiv, weil sie mit Heldentum, Macht, persönlicher Performance assoziiert wurde. Hausfrauenarbeit war nicht das Wunschbild. In der Praxis erleben sich Führungskräfte dann als Hausfrauen. Und sie bekommen diese Realität mit ihren eigenen Bildern von Führung nicht unter einen Hut. Das verursacht Leid.

In meinem Buch „Das Dschungelbuch der Führung“ stelle ich ausgehend von meiner mehr als zwanzigjährigen Erfahrung als Beraterin, Trainerin und Coach von Führungskräften ein Führungsmodell vor, das eine realistische und umfassende Sicht auf Führung bietet. Mir ist es wichtig, dass Führung als professionelle Aufgabe in ihrer gesamten Komplexität erfasst werden kann. Zugleich ist die hohe Komplexität von Führung verwirrend. Das Führungsmodell „Leadership Map“ bietet Führungskräften Übersicht und Orientierung in dieser Komplexität.

#### Die Leadership Map

Die Leadership Map ist eine Landkarte durch den Dschungel des Führens, die den Anspruch hat, der Komplexität der Aufgabe gerecht zu werden. Sie soll Führungskräften dabei helfen, Überblick über ihre Aufgabe zu bekommen und damit auch zu sehen, was sie gerade nicht sehen – den blinden Fleck. Denn man kann normalerweise nicht sehen, was man nicht sehen kann.

Die Leadership Map ist ein Führungsmodell, in das sehr viele Theorien eingearbeitet sind, die Führungskräften bei ihrer Aufgabe von Nutzen sein sollen. Sie ist ein Instrument, das die Aufmerksamkeit auf drei Dimensionen des Führens lenkt:

- Führung als Praxis ist die vordergründigste Dimension. Dabei geht es um die konkreten Aktivitäten des Führens. Die Aufgaben des Führens differenzieren sich in die drei Aspekte:
  - Sich selbst führen:  
Die Kerntätigkeit heißt Reflexion: die eigenen Bilder, Annahmen, Werte, Ziele, Interessen, Muster permanent

reflektieren. Sich selbst führen bedeutet aber auch Selbstmanagement: seine Zeit, Aufgaben und Spielregeln zu gestalten.

- Menschen führen:  
Kernaufgabe ist Kommunikation. Menschen zu führen erfordert Menschenkenntnis und die Fähigkeit, sich in Beziehung zu setzen.
- Die Organisation führen:  
Hier geht es vor allem um die Tätigkeit des Entscheidens. Entscheidungen sind das Instrument, um Komplexität zu bearbeiten.

• Führung als Profession beschreibt die Qualitätsstandards, den Maßstab, an dem Führung gemessen werden kann. Auch diese Dimension des Führens gliedert sich in drei Aspekte:

- Theorie, Wissen, Erfahrung:  
Jede Profession stützt sich auf ein eigenes Wissen. Führungswissen umfasst (oder sollte umfassen) alle Fragen der Führungspraxis, also Themen der Selbstreflexion, der Kommunikation und des Entscheidens; darüber hinaus braucht Führungswissen auch Organisationswissen, mitunter Arbeitsrecht, Fachwissen.
- Rollenklarheit:  
Zum professionellen Standard zählt es, in seinem Verhalten im Rahmen der Rolle bzw. der Rollenerwartungen zu bleiben. Die Rolle als Führungskraft ist nicht nur kaum zu definieren, sie wird darüber hinaus auch in jeder Organisation je nach Kultur unterschiedlich gesehen.
- Instrumente:  
Jeder Beruf hat sein spezifisches Werkzeug, das einerseits dem „Gegenstand“ der Tätigkeit entsprechen soll, andererseits aber auch von Fragen der Theorie und der jeweiligen Werthaltungen abhängig ist. So kann man heute Mitarbeiter nicht mehr schlagen. Dieses „Instrument“ ist nicht mehr einsetzbar. Führungsinstrumente sollten entlang der Praxis Instrumente und Methoden der Selbstreflexion und des Selbstmanagements, der Kommunikation und von Entscheiden umfassen.

• Führung als Prozess beschreibt die Aufgabe des Führens als kontinuierlichen Ablauf von einzelnen Schritten. Führung ist keine einmalige Tätigkeit, sondern ein kontinuierlicher Prozess, den ich im Modell wieder in drei zentrale Aspekte gegliedert habe:

- Wachsamkeit:  
Dieser Aspekt beschreibt die Tätigkeit des Informations Gewinnens durch beobachten, fragen, lesen, Dialoge. Informationen sollten die Basis aller Führungsaktivitäten sein.
- Wertschätzung:  
Mit diesem Begriff ist vor allem die Verarbeitung von Informationen gemeint: Welche Schlüsse ziehen wir aus Informationen, welche Annahmen tätigen wir? Wertschätzung umschreibt einen Verarbeitungsmodus, in dem vor allem die nützlichen, wertvollen und lösungsrelevanten Aspekte aus Informationen verwendet werden. Die Beobachtung von Mitarbeitern sollte sich also etwa mehr auf deren Potenziale als auf deren Fehler konzentrieren.



## Die Leadership Map im Überblick

In der Praxis können Führungskräfte dieses Modell benutzen, um ihre eigene Tätigkeit immer wieder zu überprüfen, um zu sehen, wohin die Aufmerksamkeit geht, wo etwas im Dunkeln bleibt. Missverständnisse entstehen oft aus einer verkürzten Sicht auf die Welt. Wenn man Führung lediglich aus einer der hier vorgestellten Perspektiven betrachtet, dann wundert es nicht, dass man diesen Teil für das ganze Stück hält. Die hier präsentierte Leadership Map bildet Führung in ihrer Komplexität und Differenziertheit ab. Man muss sich schon der Mühe unterziehen, immer wieder auf dieses gesamte Bild zu schauen, will man nicht Gefahr laufen, zu „schrecklichen“ Vereinfachungen oder Missverständnissen zu kommen. Mut zur Komplexität ist angesagt.

### • Wirksamkeit:

Damit ist der Schritt der Umsetzung von Überlegungen und inneren Entscheidungen gemeint. Führung wird erst durch Aktivitäten wirksam. Aktivitäten brauchen Mut, Kraft und Risikobereitschaft, aber auch Weitblick und eine klare Haltung.

Diese Dimensionen und Aspekte von Führung sind für sich genommen nicht unbedingt neu. Neu ist die Verbindung dieser Dimensionen. Erst dadurch, dass alle diese Aspekte aufeinander bezogen, miteinander vernetzt sind, wird die Komplexität von Führung deutlich.

Dr. Ruth Seliger ist geschäftsführende Gesellschafterin der 1986 gegründeten Train Consulting. Sie studierte Pädagogik, Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Philosophie und verfügt über Ausbildungen in systemischer Beratung, Appreciative Inquiry und Großgruppen-Methoden.

Das Dschungelbuch der Führung  
Ein Navigationssystem für Führungskräfte  
ca. 176 Seiten, 60 Abb., Gb, 2008, € (D) 29,95 | € (A) 30,80  
Carl-Auer Verlag, ISBN 978-3-89670-637-9

## Präzise hören und sprechen

Sandberg hat ein Headset entwickelt, das nicht nur von allem ein bisschen etwas kann, sondern alles bis hin zur Perfektion: Musik- und Sprachwiedergabe in allerbesten Qualität. Sein Erscheinungsbild ist trendy ohne den Tragekomfort zu beeinträchtigen. Die Wiedergabe sowohl von Bass als auch den hohen Tönen ist rein und präzise, ohne dabei scharf oder rumpelig zu sein. Das Headset ist mehr als nur die Summe seiner Teile.

Anders Petersen, Produktmanager bei Sandberg A/S, erklärt: "Wir möchten, dass das CobraSet jenes breite Familiensegment bedient, in dem die Familie einen Computer hat, der den Anforderungen jedes einzelnen Mitglieds genügen muss, egal ob es sich dabei um Flugsimulatoren, Aktion-Spiele, IP-Telefonie oder klassische Serenaden handelt. Das CobraSet kann sie alle zufrieden stellen. Außerdem haben wir den Preis absichtlich 30–50% niedriger angesetzt als den für ähnliche Headsets üblichen. Denn die Marke Sandberg soll als Lieferant qualitativ hochwertiger Audiogeräte angesehen werden. Die beste Möglichkeit dies sicherzustellen ist, dafür zu sorgen, dass unsere Produkte einfach zu kaufen und kostengünstig sind. So können sie unsere Kunden zu Hause testen und herausfinden, wie gut sie sind, ohne dafür große Mengen an Geld ausgeben zu müssen."



## Teradata User Group Conference

- Technology & Strategy
- Customer Management
- Advanced Analytics



Vienna, October 30<sup>th</sup>, 2008

- Teradata Roadmap
- Customer Case Studies
- Best Practices
- National and international user- and expert presentations
- Keynote: Stephen Brobst, Teradata Chief Technology Officer

Program and online registration available at [www.teradata.at](http://www.teradata.at)

**TERADATA**  
Raising Intelligence