

Professionalität von Führung : Ein Trapezakt

©Ruth Seliger, 2002

Was ist Professionalität von Führung? Woran kann man Führungsqualität festmachen und erkennen? Fragen, die Personalentwickler, Führungskräfte und ihre Mitarbeiter ständig beschäftigt.

Offenbar ist die Frage nicht so einfach zu beantworten, denn sie wird seit Jahrzehnten diskutiert.

Dieser Artikel ist ein Diskussionsbeitrag einer Praktikerin mit systemischer Perspektive.

1. Führung – eine junge Forschungsdisziplin

Führung ist so alt wie die Menschheit. Dennoch wird Führung erst seit relativ kurzer Zeit wissenschaftlich erforscht. Den Beginn der Führungstheorie kann man mit den den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts setzen. Damals hatte sich Kurt Lewin¹ vor dem Hintergrund des aufstrebenden Faschismus in Deutschland mit der Frage auseinandergesetzt, wie es zu einem massenweisen Zustrom zu einer Führungspersönlichkeit kommen kann.

Diese Frage war deshalb so neu, weil Führung bis dahin von weltlichen oder kirchlichen Herrschern wahrgenommen worden war. Dadurch war Führung immer gottgegeben und ein Erbe einer Dynastie. Wozu also hätte man Führung erforschen sollen?

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Führung ist ein Phänomen der Demokratie: erst die Wahlfreiheit der Führung bringt die Frage nach Führungsqualität und Professionalität mit sich.

Führung ist immer ein Spiegel der Zeit und ihrer gesellschaftlichen Grundwerte. Führung kann niemals ohne kontextuelle Einbindung in ihre gesellschaftliche Umgebung betrachtet werden. Wenn wir uns also mit der Frage nach Qualität und Professionalität von Führung beschäftigen, dann thematisieren wir zugleich gesellschaftliche Menschenbilder und Ideen der Steuerung.

Dadurch, dass Führung zu einem eigenen Forschungsbereich wurde, wurde Führung auch zu einer eigenen Profession, die eigenen Spielregeln unterworfen ist. Diese werden seit einigen Jahrzehnten untersucht bzw. werden dazu Konzepte und Modell entwickelt.

2. Meilensteine der Führungstheorien

Der Forschungsgegenstand „Führung“ wurde zuerst von Psychologen und Philosophen wie Kurt Lewin oder Wilhelm Reich², von Philosophen und Soziologen wie Max Horkheimer, Herbert Marcuse oder Theodor W. Adorno³ untersucht.

¹ Vgl. K. Lewin/ R. Lippitt & R.K.White: Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. Journal of Social Psychology 10, 1939

² Vgl. Wilhelm Reich: Massenpsychologie und Faschismus. Verlag für Sexualpolitik. Kopenhagen 1933

³ Vgl. Th. W. Adorno u.a.: Der autoritäre Charakter. Studien über Autorität und Vorurteil. Verlag De Muntrer Amsterdam 1968

Manche dieser Studien sind in Wirtschaftsunternehmen für die Definition von Professionalität aufgegriffen worden:

- Zunächst Kurt Lewins Studien über die unterschiedlichen Führungsstile. Die Differenz autoritärer, laissez-faire und demokratischer Führungsstil erlangte in den 50er und 60er Jahren große Popularität und definierte einen ersten Standard für Professionalität von Führung. Besonders in den USA wurden seine bahnbrechenden Ideen zur Grundlage weiterer Modelle von Führung.
- In den 70er Jahren wurde das Konzept der Führungsstile weiter entwickelt: das Konzept des „Managerial Grid“⁴ führte die Bearbeitung der Differenzierung zwischen Aufgaben- und Mitarbeiter-Orientierung als Standard für Professionalität ein und wurde bald zur Grundlage für die Beschreibung von Professionalität und darauf aufbauenden Trainingsprogrammen für Führungskräfte.
- Das Konzept des „Situativen Führens“⁵ von Hersey / Blanchard der 80er Jahren erweiterte den Forschungsfokus um die Differenzierung des „Reifegrads“ der Mitarbeiter: Führungsqualität kann demnach nicht „an sich“ beurteilt werden, sondern müsse sich auf die unterschiedlichen Reifegrade der Mitarbeiter situativ einstellen.

Allen diesen Konzepten ist eine Idee gemeinsam: sie sehen Führungsqualität in der Person und im Verhalten der einzelnen Führungskraft begründet. Professionalität wird zum individuellen Persönlichkeitsmerkmal, das zwar geschult werden kann, aber als „Eigenschaft“ der Person vorhanden sein muss. Führungsqualität wurde unabhängig von kontextuellen Rahmenbedingungen gesehen.

In den 80er und 90er Jahren erlangte systemisches Denken zunehmend Bedeutung für Organisationen, Beratung und Management. Im systemischen Denkkonzept werden keine Qualitätsstandards von Führung definiert. Führung wird vielmehr in den Kontext „Organisation“ gestellt und muss sich dort je nach Anforderung bewähren. Aus dieser Perspektive werden immer wieder Modelle und Konzepte vorgelegt, die sich dem komplexen Thema nähern.

3. Organisationen als Kontext von Führung

Ausgangspunkt systemischer Untersuchung des Phänomens Führung ist immer die Organisation als relevanter Kontext.

Wenn wir in das konkrete Leben von und in Organisationen blicken, dann zeigen sich Organisationen als extrem unterschiedliche Systeme mit sehr unterschiedlichen Logiken, Kulturen und Anforderungen an Qualität und Professionalität von Führung.

Zunächst erkennen wir unterschiedliche Branchen-Kulturen.

Ein Handelsunternehmen ist in seiner Grundstruktur ein relativ lineares Geschäft zwischen Einkauf und Verkauf von Waren. Ihr größtes Thema sind Gewinnspannen. Die Anforderungen an Mitarbeiter sind vor allem Produktkenntnis.

⁴ Vgl. R.R.Blake/ J.S.Mouton: Besser führen mit GRID. Düsseldorf-Wien-New York-Moskau 1994

⁵ Vgl.B. Hersey / K.H. Blanchard: Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs 1977

Dienstleistungsunternehmen wie Banken oder Versicherungen hantieren dagegen oft mitten im Privatleben ihrer Kunden. Die Mitarbeiter müssen daher besondere Fähigkeiten der Feinfühligkeit und Grenzziehung erlernen und zugleich die Interessen ihres Unternehmens realisieren.

Produktionsbetriebe sind rund um die Herstellung von Gütern und damit rund um die Erfordernisse der Maschinen und der Produktion organisiert. Die rasante technologische Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte hat vielfach die Arbeit verändert und die Anforderungen an Arbeiter erhöht. Umgang mit neuen Technologien, Forschung für neue Werkstoffe, Fragen der Umweltverträglichkeit machen Industrieunternehmen zu vielfältigen und interdisziplinären Zentren.

Zu diesen traditionellen Branchen-Logiken kommen neue Organisationstypen hinzu wie die IT-Branche, „creative Industries“, new economy - Unternehmen, die jeweils eigen-artige Eigengesetzlichkeiten und Kulturen hervorbringen.

Abgesehen von der Eigenlogik der Branchen machen Größe, Rechtsform, Alter usw. von Organisationen erst die Vielfalt des Wirtschaftssystems aus.

Wie kann man angesichts dieser Vielfalt sagen, was „Organisation“ und was in diesem Rahmen „Professionalität von Führung“ ist? Wie können allgemeine Aussagen über Führung und Führungsqualität getroffen werden ohne in aussageleere Platttheiten über das Gute, Schöne und Wahre zu versinken?

Die folgenden Gedanken sind ein Versuch, mit Hilfe eines systemischen Verständnisses von Organisationen und aufgrund langjähriger Erfahrung als Trainerin und Beraterin von Führungskräften zu beschreiben, was unter Professionalität von Führung verstanden werden kann.

Organisationen sind der Kontext von Führung. Wie Führung und ihre Qualität jeweils konzipiert wird, hängt mit den Konzepten von Organisationen unmittelbar zusammen. Gareth Morgan hat sehr unterschiedliche „Bilder der Organisation“⁶ vorgestellt, aus denen man leicht auch „Bilder von Führung“ ableiten kann: Führung in Organisationen hat die Aufgabe, das System – die Organisation - in seinen Umwelten zu steuern und ihr Überleben, ihre Entwicklung zu sichern.

Unterschiedliche Bilder von Organisationen führen zu unterschiedlichen Beschreibungen dieser Aufgaben. Eine Organisation, die als „Maschine“ konzipiert ist, braucht andere Führungsmodelle als eine Organisation, die als „Organismus“ oder als „Gehirn“ oder als „politisches System“ imaginiert wird.

Aus systemischer Sicht lässt sich Führung nur aus der Perspektive ihres Kontextes beschreiben. Das systemtheoretische Bild von Organisationen und Führung wurde in unseren Breiten hauptsächlich durch die Schriften von Niklas Luhmann geprägt⁷.

In aller Kürze zusammengefasst werden Organisationen als lebende / soziale Systeme definiert, deren Kernelement „Kommunikation“ ist. Organisationen entwickeln sich rund um ihren Marktauftrag und entfalten aufgrund von Arbeitsteiligkeit und Größe zunehmende Komplexität. Wie jedes lebende System werden Organisationen als autopoietische, d.h. sich selbst immer wieder erschaffende und sich selbst erhaltende Systeme beschrieben. Diese

⁶ G. Morgan: Bilder der Organisation. Klett-Cotta Verlag .Stuttgart 1997

⁷ Vg. N. Luhmann: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag. Frankfurt 1994⁵; ders.: Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag. Opladen / Wiesbaden 2000

Selbsterzeugung erfolgt u.a. durch die Zirkularität von Beobachtungs- und Kommunikationsschleifen.

In ihren Selbsterhaltungsprozessen müssen Organisationen Impulse aus ihren Umwelten verarbeiten und entscheiden, wie sie sich dazu verhalten. Organisationen beziehen sich in diesen Lernprozessen allerdings weniger auf die Impulse von außen als auf die Geschichte der bisherigen Erfahrungen, sie sind selbstreferenziell. Das bedeutet, dass sie als System autonom sind in der Frage der Verarbeitung von Informationen und den Schlüssen, die sie daraus ziehen bzw. den Handlungen, die sie setzen.

4. Führung als die Steuerung der räumlichen und zeitlichen Dimensionen der Organisation

Organisationen sind komplexe nicht-triviale Systeme, die prinzipiell nicht steuerbar sind. Führungskräfte sollen aber nun genau das tun: steuern. Wie kann das gehen?

Wir müssen zu Modellen greifen, um die Komplexität von Führungsaufgaben zu reduzieren und unsere Frage zu beantworten.

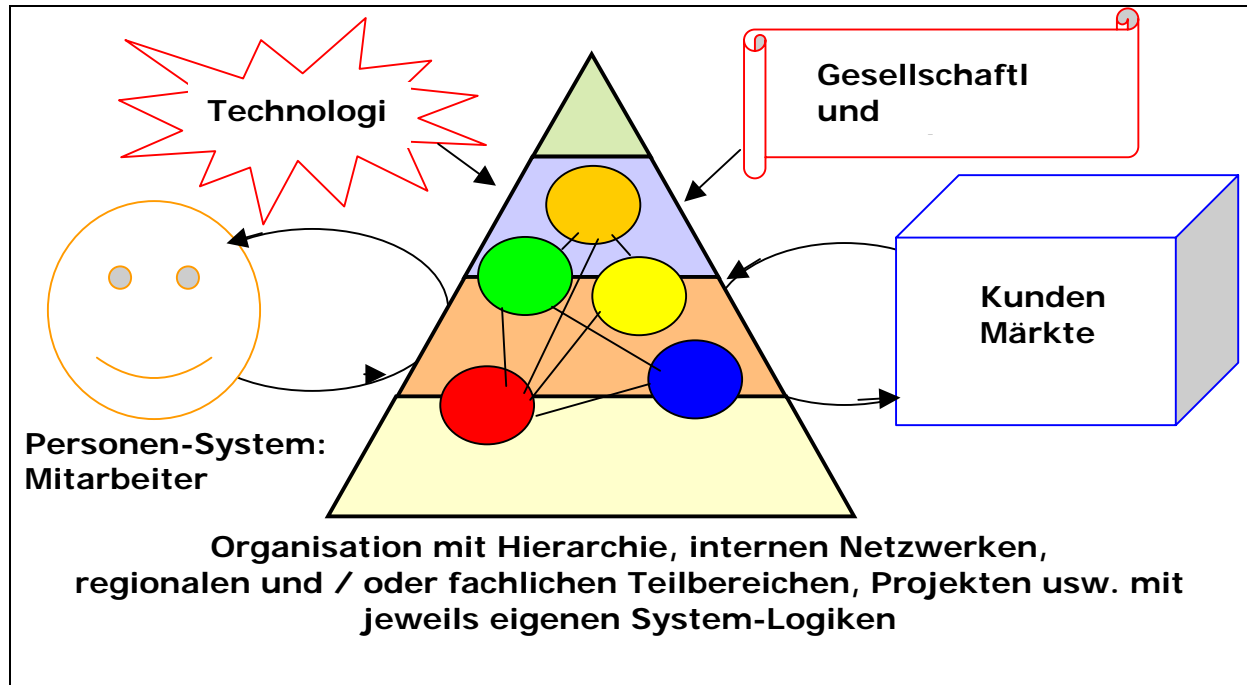
Wie jedes andere lebende System bewegen sich Organisationen in den Dimensionen von Raum und Zeit: in ihren räumlichen Umwelten und in zeitlichen Prozessen.

- **Die räumliche Dimension beschreibt die Organisation als komplexes System in ihren Umwelten.**
Führung muss die Systeme im Umfeld und die in Inneren der Organisation in ihren Wechselwirkungen und in ihrer Bedeutung erfassen und danach entscheiden. Führung braucht daher immer Außenperspektive und Innensicht .
- **Die zeitliche Dimension beschreibt die Organisation in ihrer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.**
Organisationen haben Geschichte und damit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Führung muss die Entwicklungsperspektiven der Organisation einschätzen und Visionen, Ziele und Strategien formulieren, um der Organisation Orientierung zu geben. Führung bedeutet immer Balance zwischen den Zeiten.

Führung muss sicherstellen, dass die Organisation in ihren Umwelten überlebensfähig ist und sich immer wieder entwickeln und verändern kann.

Die räumliche Dimension: System-Umwelt-Koppelungen

Ein schematischer Überblick über die Innen- und Außenvernetzungen von Organisation hilft zunächst, diese Spannungsfelder zu ordnen:



Organisationen mit ihren inneren und äußeren Vernetzungen

Diese Darstellung ist eine grobe Vereinfachung und spiegelt nur annähernd die Komplexität von Organisationen wieder. Sie zeigt zugleich skizzenhaft, womit Führung zu tun hat: Mit der Bearbeitung aller relevanten System-Koppelungen und System-Unterschiede. Führung tanzt auf dem Drahtseil zwischen den Systemen und ihren Eigenlogiken.

Hier einige Beispiele für relevante Drahtseilakte:

Die Außenbeziehungen

Zu den relevanten Umwelten von Organisationen gehören neben vielen anderen die Mitarbeiter und die Kunden.

Personensystem und Organisation

Mitarbeiter sind aus systemischer Sicht relevante Umwelten der Organisation. Sie erbringen bestimmte Leistungen für die Organisation und koppeln sich über Verträge an die Organisation. Dabei verknüpfen sich zwei System, die vollkommen unterschiedlich „ticken“. Salopp gesagt: Menschen wollen glücklich sein und gut leben. Organisationen haben eine Aufgabe und sollen diese gewinnbringend erfüllen. Ein prinzipieller Interessenskonflikt, den jede Organisation bearbeiten muss.

Die permanente Koppelung von Personen mit der Organisation ist ein unentwegter Balance-Akt, von dem jede Führungskraft ein Lied singen kann.

Die Führungskraft sitzt hier in vielfältiger Weise zwischen den Stühlen: einerseits muss sie die System-Unterschiede balancieren, andererseits ist sie selbst Teil des Personen-Systems und damit nicht „neutral“.

Von der Professionalität und Qualität dieser Leistung hängt mittelfristig der Erfolg der Organisation ab. Das trifft in ganz besonderem Maße auf wissensbasierte Organisationen zu: wenn die Koppelung nicht gelingt, verlässt die Person mit ihrem Wissen das Unternehmen.

Qualität von Führung liegt in diesem Punkt in der Fähigkeit der Gestaltung professioneller Kommunikation und Klarheit in der eigenen Rolle und der der Mitarbeiter.

Eine permanente Trennung von Person und Funktion ist erforderlich. Führungskräfte müssen gegenüber Mitarbeitern die Interessen der Organisation vertreten, das bedeutet: Ziele vereinbaren, Ergebnisse überprüfen und Rahmenbedingungen für Leistungsmöglichkeit schaffen. Sie müssen zugleich auch die Interessen der Mitarbeiter gegenüber der Organisation nach Anerkennung von Leistung und Möglichkeiten für Entwicklung sicherstellen.

Darüber hinaus müssen Führungskräfte ein kooperatives Arbeitsklima schaffen können. Es gilt, Spannungen zwischen emotionalen und sachlichen Themen abzuwägen. Ein Balance-Akt, der viel Energie und innere Klarheit fordert. Schließlich ist jede Führungskraft „auch nur ein Mensch“.

Dazu müssen Führungskräfte über entsprechende Instrumente der kommunikativen Führung verfügen.

Kunden-System und Organisation

Kunden sind für jede Organisation lebenswichtig und zugleich eine Black-Box. Information über die Interessen von Kunden sind schwer erhältlich. Zugleich sind Kunden beweglich: der Anbietermarkt ist groß, die Produkte oft vergleichbar. Die Gestaltung von Kundenbindungen ist ebenso lebenswichtig für Organisationen wie die zu den Mitarbeitern.

Auch Kunden haben prinzipiell andere Interessen als die Organisation, die ihr gegenüber „Lieferant“ ist: Kunden wollen Leistungen von maximaler Qualität zu minimalen Preisen und optimalen Bedingungen. (Wirtschafts-) Organisationen wollen maximalen Gewinn und möglichst geringe Kosten. Eine unvermeidliche Spannung.

Führungskräfte sitzen hier zwischen den Stühlen. „Kundenorientierung“ ist ein Versuch, diese Quadratur des Kreises zu schaffen.

Professionalität von Führung zeigt sich in dieser Hinsicht vor allem in der Fähigkeit, über den Tellerrand der Organisation hinaus zu sehen. Wenn die Führung einer Organisation aus der Außenperspektive ihr eigenes Zusammenspiel mit ihren Kundensystemen erkennt und sowohl die Unterschiedlichkeit als auch die Vernetzung der beiden Systeme versteht, kann erfolgreiche Gestaltung von Kundenbeziehungen gelingen.

Zugleich ist die Gestaltung der professionellen Kommunikation zwischen Führungskraft und ihren MitarbeiterInnen immer auch Modell für die Gestaltung der Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und den KundenInnen.

Professionalität von Führung liegt in der Fähigkeit, den unvermeidbaren Interessenskonflikt zwischen Organisation / MitarbeiterInnen und Kunden zu balancieren ohne ihn vernichten. Entscheidungen für oder gegen eine Seite sind immer gefährlich.

Die Innenbeziehungen

Innerhalb der Organisation werden aufgrund von Arbeitsteiligkeit, Kompetenzregelungen, Kontroll- und Berichtsstrukturen, regionalen, nationalen und fachlichen Differenzierungen unzählige Teilorganisationen, Abteilungen, Bereiche und Ebenen geschaffen, die ihre jeweiligen Kulturen, Interessen und Perspektiven haben.

Hier einige Beispiele:

Hierarchie: Oben versus unten und wieder zurück

Gleichgültig auf welcher Führungsebene eine Führungskraft steht: die Spannung zwischen den Hierarchie-Ebenen ist unvermeidlich und gehört in den meisten Organisationen dazu.

Kaum ein Thema ist in Organisationen so stark mit individuellen emotionalen Färbungen versehen, wie Hierarchie. Persönliche Machtängste und Machtbedürfnisse, Kindheitsmuster, Elternmuster, gesellschaftliche Werte und Bilder finden gerade hier ihren Niederschlag. In dieser Hinsicht werden Organisationen immer wieder für individuelle Interessen „missbraucht“.

Hierarchie ist zunächst nichts anderes als ein Versuch von Organisationen, Komplexität zu reduzieren. Durch Hierarchie werden Strukturen, Positionen, Prozesse und Entscheidungskompetenzen definiert, die eine Unzahl an Entscheidungen überflüssig machen sollen.

Professionalität von Führung setzt ein funktionales Verständnis von Hierarchie, Macht und Entscheidungskompetenzen voraus. Der funktionale Umgang mit Hierarchie bedeutet permanente Genauigkeit in der professionellen Kommunikation. Positionen und Funktionen sind Beschreibungen von Begrenzungen des Handlungs- und Entscheidungsraumes der einzelnen Mitglieder der Organisation. Sie sollten gemeinsam mit Aufgabenbeschreibungen ein Instrument der optimalen Koordination innerhalb der Organisation sein.

Qualität von Führung zeigt sich hinsichtlich der Fragen von Hierarchie und innerer Ordnung der Organisation in zweierlei Hinsicht: einerseits in der Handhabung der eigenen professionellen Rolle im Rahmen der jeweiligen Ordnung.

Zum anderen sollte in regelmäßiger Reflexion der Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit dieser Ordnung für die Ziele der Organisation überprüft und werden und Mut vorhanden sein, die vorhandene Ordnung zu verändern. Wir können das die Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe

nennen. Dazu bedarf es wieder einer Außenperspektive und der Entscheidung für Reflexionsräume.

Hier stehen Führungskräfte auf dem Hochseil zwischen Stabilität und Dynamik und zwischen sicherer Ordnung und riskanter Entwicklung.

Interne Kooperation zwischen Abteilungen, Bereichen und Projekten

Das innere Zusammenspiel einzelner Organisationseinheiten ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Gesamtorganisation. Nichts ist dabei so tief wie die Gräben zwischen diesen Bereichen. Beispiele wie die Kriege zwischen Verwaltung und Verkauf, Entwicklung und Kundenbetreuung sind Legende.

Führung hat die spannungsvolle Aufgabe, die Eigenheiten der einzelnen Teilorganisationen zu bewahren und ihre Kooperation und Koordination gleichzeitig zu sichern. Sofern wir nicht an die oberste Unternehmensspitze denken ist jeder Führungskraft immer auch Teil einer dieser Teilbereiche. Ganz leicht kann sie in das sogenannte „Delegierten-Dilemma“ geraten: Wenn sie, um mit anderen Breichen zu kooperieren, in den Verdacht des „Verrats“ gerät.

Qualität und Professionalität von Führung zeigt sich in der inneren Klarheit in der Rolle und in der Fähigkeit, die Kooperation zwischen einzelnen in den Kontext der Gesamtorganisation zu stellen. Die Fähigkeit, die Ziele und Interessen der eigenen Abteilung ,mit den Interessen anderen Abteilungen und denen der Gesamtorganisation zu balancieren, gehört zu den Kriterien für professionelle Führung.

Die zeitliche Dimension: Prozesse

Jedes lebende System muss die Spannung zwischen Veränderung und Bewahren, zwischen Sicherheit und Risiko balancieren.

Zugleich entwickeln sich lebende Systeme in Prozessen, die Geschichte und damit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft unterscheidbar machen.

Führung bedeutet Steuerung dieser Prozesse. Unter dem Gesichtspunkt von Prozessen braucht jede Organisation Orientierung über die Richtung von Entwicklungen. Dabei sind ebensolche Balance-Akte notwendig wie in strukturellen Fragen.

Dynamik versus Stabilität

In Phasen und Prozessen der Veränderung müssen Führungskräfte entscheiden, was das optimale Maß der Geschwindigkeit ist.

In den trägen Jahrzehnten nach dem „Wiederaufbau“ waren Organisationen kaum zu bewegen. Führung musste damals für mehr Dynamik sorgen, um die Sklerotisierung der Organisation zu verhindern.

Heute leben wir in turbulenten und dynamischen Zeiten. Heute müsste Führung für so viel Ruhe und Stabilität sorgen, dass die Veränderungen verdaut und neue Perspektiven wieder geschaffen werden können.

So gesehen müsste Führung zugleich mit und gegen den Strom schwimmen. Qualität von Führung zeigt sich in dieser Hinsicht in der Bereitschaft, Fragen des richtigen Tempos und des richtigen Ausmaßes

von Veränderungen immer wieder zum Thema zu machen. Wie in allen anderen Fragen auch ist hier kein „Entweder-Oder“ möglich.

Sicherheit und Unsicherheit

Führungskräfte, besonders in oberen Ebenen, stehen unter dem permanenten Druck, Entscheidungen zu treffen. Sofern diese Entscheidungen nicht aus der Hüfte geschossen werden sollen, brauchen Führungskräfte Entscheidungsgrundlagen, vor allem Informationen. Informationen sollen Sicherheit in Entscheidungen geben. Die Frage, welche Informationen für welche Entscheidung relevant sind, ist selbst wieder eine Entscheidung.

Führungskräfte müssten zwischen prinzipiell entscheidbaren und prinzipiell unentscheidbaren Fragen unterscheiden können, wie sie Heinz von Foerster in einem Vortrag formulierte: Prinzipiell entscheidbare Fragen können durch Informationen geklärt werden, wie viel ist 2 mal 2? Für prinzipiell unentscheidbare Fragen gibt es keine eindeutige Entscheidungsgrundlage. So eine Frage wäre etwa: Was ist das Beste für meine Organisation? Wen immer man dazu befragt: die Antwort sagt mehr über die Ideen des Befragten als über die Frage selbst.

Die meisten Entscheidungen, die Führungskräfte zu treffen haben, sind prinzipiell unentscheidbar. Sie müssen getroffen werden, auch wenn es dazu keine eindeutigen Informationen, z.B. über die Zukunft, über die Entwicklung der Märkte, über die Interessen der Mitarbeiter usw. gibt. Führungskräfte müssen entscheiden, auch wenn sie nicht selten von den eigenen Mitarbeitern von Informationen ferngehalten werden.

Führungskräfte müssen in Entscheidungssituationen den Balance-Akt zwischen Sicherheit und Unsicherheit vollführen. Obwohl alle Welt sichere Entscheidungen erwartet, müssen sie Entscheidungen unter Bedingungen höchster Unsicherheit treffen. Ob sie gut, richtig oder falsch waren, zeigt sich erst später.

Qualität und Professionalität von Führung zeigt sich darin, trotz dieser Unsicherheitsspanne Entscheidungen nicht zu meiden, sondern im Wissen um diesen Balance-Akt dennoch zu entscheiden

5. Was ist professionelle Führung?

Ganz banal könnte man diese Frage so beantworten: Führung ist dann professionell, wenn die Organisation unter ihren jeweiligen Rahmenbedingungen sich durch sie / trotz ihr gut entwickelt und erfolgreich ist.

Die Vielfalt und Komplexität von Führungsaufgaben lässt nur wenige allgemeine Aussagen über Qualität von Führung zu. Dennoch können einige Schlüsselkompetenzen eingegrenzt werden:

Theorie von Führung

Eingangs haben wir festgestellt, dass der Begriff von Führung und von Führungs-Qualität eng von eigenen Bildern und theoretischen Modellen von Führung und Organisation zusammenhängt. Jeder Professionist braucht ein theoretisches Fundament des eignen professionellen Handelns. Führungskräfte müssen sich daher auch mit Theorie auseinandersetzen.

Rollenklarheit

Rollen sind definierte Grenzen von Handlungsspielraum. Rollenklarheit setzt die Fähigkeit voraus, zwischen Person und Funktion zu unterscheiden und die eigenen Führungsrolle in den Kontext der Organisation zu stellen. Rollenklarheit erfordert eine permanente Reflexion in Bezug auf die eigenen persönlichen Eigenheiten, Ziele und Muster.

Führungskräfte müssen oft erst lernen, dass die Führungsrolle eine prinzipiell andere professionelle Rolle ist als die ausführenden Funktionen.

Fachwissen und Instrumente

Wer führt, braucht Wissen über die Systeme, die er/sie führt. Führungskräfte führen in der Regel einerseits MitarbeiterInnen, also Personen mit Eigenlogik, eigenen Mustern; auf der anderen Seite führen sie Organisationen bzw. Teile davon. Sie brauchen also Wissen und theoretische Grundlagen über Organisationen.

Zugleich brauchen sie in der Praxis Instrumente der Steuerung. Das sind teilweise kommunikative Instrumente, teilweise strukturelle oder sachliche Instrumente, wie sie die Organisation erfordert.

Professionelle Kommunikation

Wenn Organisationen laut Luhmann aus Kommunikation bestehen, dann ist es konsequent, Führung vor allem als ein Kommunikationsgeschäft zu betrachten. Dazu gehören neben der individuellen Fähigkeit, eignen Ideen und Gedanken anderen Personen in angemessener Form vorzustellen, auch die Fähigkeit, für angemessene Kommunikations-Gefäße in der Organisation zu sorgen.

Entscheiden als Kerngeschäft von Führung

Was immer Führungskräfte tun, es wird im Kontext von Führung zu einer „Entscheidung“. Entscheidungen reduzieren oder erweitern Komplexität. Entscheidungen sind immer risikoreich. Entscheidungen werden immer aufgrund von persönlichen Einschätzungen und Werthaltungen getroffen. Führungskräfte müssen sich der Verantwortung für ihre Entscheidungen bewusst sein und sie dennoch treffen.

Außenperspektive und Innenperspektive

Führungskräfte stehen immer an Grenzen von Systemen: Sei es als Verantwortlicher für die Gesamtorganisation oder eines Teilbereichs. Die Reflexion, die Entscheidungen vorangeht, muss aus beiden Perspektiven getroffen werden. Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich selbst immer wieder in eine Außenperspektive zur eigenen Rolle, Aufgabe und der eigenen Organisation zu begeben, zählt zu den Standards von Professionalität.

Jonglieren mit Veränderung und Nicht-Veränderung

Die Fähigkeit zu entscheiden, was bleiben kann und was sich ändern muss, ist eine wesentliche Kompetenz von Führung. Die Steuerung der Dynamik von Prozessen braucht Sachwissen und emotionales Feingefühl für Zumutbarkeiten und Grenzen.

Seiltanzen

Insgesamt kann zusammenfassend festgestellt werden: Die professionelle Rolle der Führung ist viel weniger mit gängigen Bildern des Kapitäns eines großen Schiffes vergleichbar – das wäre zu einfach.

Führung ist eine Aufgabe des permanenten Jonglierens, Balancierens, wagemutiger Salti mit und ohne Netz.