

Was heißt „moderne Führungsarbeit“?

von Gerhard Klocker (6/2006)

Die Machbarkeit der Dinge

Es wird alles ein wenig unübersichtlicher: Die Menschen verstehen aufgrund der Geschwindigkeit der Veränderungen die Welt und ihre Organisationen nicht mehr. Unsere rational-analytischen Denkmodelle mit ihren Kausalitäten, isolierten Betrachtungsweisen und logischen Begründungen funktionieren nicht nach Belieben. Die zunehmende Dynamik, Vernetzung und Komplexität mindern die Risikobereitschaft der Akteure. Organisationsumbau ist nicht problemlösend, sondern eher „problemerzeugend“: die Verbesserungen auf der einen Seite lassen Beeinträchtigungen an anderer Stelle erwarten. Und dennoch kommen wir nicht umhin, immer wieder am Wandel der Organisationen zu arbeiten! Wir stoßen schon seit einiger Zeit an die Grenzen des Möglichen und Machbaren.

Wie kann es gerade in diesem „Zeitalter der Paradoxien und Widersprüche“ gelingen, zu steuern, zu lenken, zu gestalten, zu führen?

Als Antwort bietet sich eine Metapher an, die auf Humberto Maturana, einen chilenischen Neurobiologen, zurückgeht: das Bild des Driftens.

Driften

Was haben Driften und Führen gemeinsam?

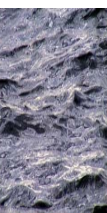
Der Begriff des Driftens mag überraschen, doch er zeigt schön die Besonderheiten der Führungsarbeit in der heutigen Zeit.



„Driften bedeutet – sowohl was das Führen eines Bootes als auch das Führen von Menschen betrifft – nicht, dass man nicht navigieren kann. Es handelt sich um keine Entweder-oder Alternative zwischen Steuern und Sich-Treibenlassen. Der Steuermann eines Segelschiffes hat niemals die totale Kontrolle über den Kurs seines Bootes, er ist aber im Allgemeinen auch nicht hilflos den Unbilden des Wetters und der

Strömungen, in die er gerät, ausgesetzt. Er kann Seekarten lesen, seine Position bestimmen, die Windgeschwindigkeit messen, Segel setzen, steuern, Ballast laden, den Hilfsmotor anwerfen usw. Ob er am Ziel ankommt, hängt von seinen Entscheidungen und seinen „Interventionen“ ab. Und die sind – so ist im Interesse der Passagiere zu hoffen – nicht zufällig, sondern nach den Regeln der Segelkunst gewählt.“ (Simon: Zirkuläres Fragen, 1999, 214)

Auch die Führungskraft hat nicht die „totale Kontrolle über den Kurs der MitarbeiterInnen“. Als autonome Wesen übernehmen diese selbst die Verantwortung dafür, was sie aus den verschiedenen Anregungen, Störungen, Impulsen ihrer Führungskraft machen oder nicht machen. Die



Führungskräfte haben die Möglichkeit, die offenbar unvereinbaren Widersprüche zu beobachten, zu besprechen und damit bearbeitbar zu machen. Sie haben ihre Stellhebel, mit denen sie bei den Mitarbeitenden Einfluss nehmen, zur Verfügung. Das sind die eigene Haltung, persönliche Verhaltensweisen und die Palette der Führungsmethoden und -instrumente.

Moderne Führungsarbeit hat viel mit „zielgerichtetem Driften“ zu tun.

Es beginnt damit, die persönlichen Annahmen über Menschen, die eigene Wirksamkeit und die der Führungsinstrumente zu überprüfen. Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt ist die eigene Wahrnehmungsfähigkeit zu erhöhen: „Wie gut gelingt es mir, mich und mein Verhalten im



Führungsprozess mitzudenken? Wie ausgeprägt ist meine Fähigkeit, die Wirkungen meines Führungsverhalten beobachten zu können?“. Dazu zählt die Bereitschaft, sich den

Paradoxien und Widersprüchlichkeiten, die der Führungsalltag mit sich bringt, zu stellen.

„Moderne“ Führungsarbeit heißt handlungsfähig zu sein, bewusst mit den zur Verfügung stehenden „Mitteln“ zu arbeiten, Entscheidungen zu treffen: weniger Appelle, mehr Maßnahmen.

Wenn wir Führungsarbeit mit zielgerichtetem Driften vergleichen, dann empfiehlt sich, im Vertrauen auf die Autonomie der Mitarbeitenden ein probates Maß an engagierter Gelassenheit zu entwickeln: einerseits lässt sich nicht alles realisieren oder „erzwingen“, gleichzeitig braucht es Ausdauer und eine gewisse Hartnäckigkeit, um bei den vielen täglichen Schwierigkeiten den eigenen Zielen und Grundsätzen verbunden zu bleiben.

