



Alfred Janes

FÜHRUNG IN EXPERTENORGANISATIONEN
Sicherung und Entwicklung einer zukunftsfähigen Organisation

Vortrag am Kongress der Schweizerischen Vereinigung der
Pflegedienstleiterinnen- und Leiter, Bern am 12. November 2015

→ INHALTSVERZEICHNIS

3	Leadership, Führung, Management	S. 3
	Was ist Führung	S. 3
5	Ein roter Faden durch diesen Beitrag	S. 5
6	Ordnung als Dimension von Führung	S. 6
15	Sicherstellung und Entwicklung einer professionellen zukunftsfähigen Wissens- und Know How-Basis als Dimension von Leadership	S.15
18	Vertrauen zwischen den Akteuren als Dimension von Leadership	S.18
20	An Stelle einer Zusammenfassung: Überlegungen zu Kompetenzen und Haltungen „zukunftsfähiger Führungskräfte“	S. 20
25	Literaturverzeichnis	S.25

Leadership, Führung, Management

Worin besteht die Aufgabe von Führungskräften, Leadern, Managern? Soweit absehbar; in welche Richtung werden sich deren Aufgabenprofile entwickeln? Dies insbesondere in Organisationen, die, wie Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen oder Universitäten, durch Expertenkulturen geprägt sind? Dieser Beitrag geht diesen Fragen mit einem praktischen, operativen Fokus nach und sucht entsprechend auch, praktische, operative Antworten.

Zuallererst ist jedoch zu klären, worin sich, vor allem in den oben benannten professionellen Kontexten die Aufgaben von Führungskräften, Leadern und Managern unterscheiden. Beziehungsweise ob es praktisch überhaupt Sinn macht zwischen diesen Funktionen zu unterscheiden.

Die Versuche unterschiedlichster Autoren mit den Begriffen Leadership, Führung und Management distinkte Funktionen im Rahmen der Steuerung professioneller Organisationen zu benennen (vgl. Kotter, 1990; Neuberger, 2002; Janes, 2010/2) konnten sich praktisch nicht durchsetzen. Das hängt meines Erachtens mit zumindest zwei Faktoren zusammen. Einmal benennen die Konzepte „Führung“ und „Leadership“ in zwei Sprachen mehr oder weniger dasselbe. Bedeutsam erscheint in diesem Zusammenhang jedoch, dass im deutschsprachigen Raum „Führer“ als Begriff historisch zutiefst kompromittiert und damit faktisch unanwendbar geworden ist. „Leader“ hingegen aktiviert keine derartigen ungewollten negativen Assoziationen und ist in dieser Form funktionaler. Zum zweiten ist die definitorisch nachvollziehbare Fokussierung von Management auf die strukturellen, institutionellen, eher „technischen“ Aspekte bei der Steuerung von Organisationen (vgl. Janes, 2010/2) insofern unpraktisch, als es schwierig ist, in der Praxis Personen ausfindig zu machen, deren Aktivitäten in der Steuerung von Organisationen sich ausschließlich auf solche „technische“ Aspekte und nicht auch auf die Gestaltung professioneller Personen-Beziehungen richtet. Führungskräfte oder Leader befassen sich praktisch, wohl oft unterschiedlich gewichtet, so doch mit Beidem, mit der Gestaltung von professionellen Personen-Personen-Beziehungen, als auch mit der Gestaltung und mit dem Einsatz von abstrakten „technischen“ Systemen zur Steuerung von Organisationen. Auf Grundlager der eben ausgeführten pragmatischen Sichtweise verwendet dieser Artikel die Begriffe Leadership und Führung abwechselnd, synonym, ohne damit Managementaspekte auszuschließen. Im Kapitel „Ordnung als Dimension von Leadership“ werde ich dort, wo ich den Begriff Management spezifisch verwende, speziell darauf hinweisen.

Was ist Führung?

R. Sprenger berichtet, dass alleine im Jahr 2012 weltweit etwa 2000 Bücher zum Thema Leadership/Führung auf den Markt gekommen sind (Sprenger, 2012). Trotz dieser Flut von Literatur zu diesem Thema ist mir bis heute weltweit kein einziger ernstzunehmender wissenschaftlicher Befund bekannt geworden, der Evidenz basiert, in einem allgemeinen Sinn, einen kausalen Zusammenhang zwischen „guter Führung“ und „Unternehmenserfolg“ beschreibt, bzw. nachweist!

Im Wesentlichen hat die Literatur zum Thema Führung drei Schwerpunkte:

1. Führung im Rahmen von biografie-artigen Berichten über erfolgreiche Manager, oder Unternehmensführern und deren persönlichen Führungsstilen; bzw, zu den von diesen angewandten Instrumenten (z.B. Jack Welch, bis 2001 CEO von General Electric, um einen der renommiertesten zu nennen, vgl. Welch, Welch, 2005).

2. Führung in bestimmten Kontexten(z.B.in „High Risk Organisationen“ vgl. Weikh, Sutcliffe, 2001)“
3. Beschreibung von spezifischen Instrumenten zur Steuerung von Organisationen durch Führungskräfte (z.B. Balanced Score Card, vgl. Norton, 1992).

Selbst großangelegte empirische Erhebungen, wie die Gallup Studien zum Thema Führung, (vgl. Nink, 2014) erheben vor allem nur das, was Führungskräfte tun, nicht jedoch welche Auswirkungen dieses Tun auf den Unternehmenserfolg hat. Wenn jedoch ein Bezug zwischen Tun und Unternehmenserfolg hergestellt wird, geschieht dies einzelfallanalytisch, nicht jedoch verallgemeinernd. Bedenkt man allerdings in welcher unendlichen Vielfalt von professionellen Kontexten „geführt“ wird, kann die Tatsache, dass es zu Führung kein „copy right“ gibt nicht erstaunen. Bzw. mag es auch nicht erstaunen, dass die thematische Entwicklung zu Führung weitestgehend „Moden“ folgt. Die erfolgreichsten „Haught Couturies“ in der Branche Führungskonzepte sind jedenfalls die Organisationsberater. Zumindest ist das mein persönlicher Eindruck, als ein seit Jahrzehnten dieser Zunft angehörender Organisationsberater und Führungskräfteausbildner.

Wenn ich jetzt hier beginne eigene Überlegungen zum Thema Leadership zu formulieren, gilt obiger Befund vollinhaltlich für all das, was hier folgt.

Der im Folgenden in Form von 6 Grundannahmen zu Führung formulierte inhaltliche und empirische Zugang zu Führung basiert auf der Tradition der systemischen Organisationstheorie, wie sie in der Wiener Schule der Organisationsberatung rezipiert und praktisch umgesetzt wurde und wird.

6 Grundannahmen zu Führung:

1. Führung ist – jedenfalls in einem Kontext professionell gesteuerter Organisationen – kein Beziehungsphänomen, sondern ein Organisationsphänomen. Auch wenn sie die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen beinhaltet, geht es zu allererst um die Leistung einer Organisation.
2. Führung ist kein „Ding“ das sich beobachten lässt. Beobachten lassen sich nur Entscheidungen, Kommunikationen, Handlungen von Führungskräften und „Geführten“
3. Führung ist demgemäß auch nicht die Eigenschaft einer Person, der Person des Leaders. Führung existiert ausschließlich durch Zustimmung derjenigen, an die sich der Führungsanspruch richtet.
4. Wobei diese Zustimmung der Akt eines Beobachters ist. Ein Mitarbeiter nimmt nicht nur das wahr, was ihm der Vorgesetzte sagt. Er beobachtet genauso den Vorgesetzten, den konkreten Kontext, in dem der Vorgesetzte etwas von ihm verlangt; ebenso beobachtet er sich selbst und wägt ab, welche Reaktion auf das Verlangen des Vorgesetzten ihm an gemessen erscheint (Janes, 2010/2, S.250).
5. Damit ist Führung eine wechselseitig Orientierung gebende Abhängigkeit im Medium Kommunikation. Die Annahme, nur Vorgesetzte führen greift praktisch viel zu kurz. Eine Kommunikation ist nie eine singuläre Handlung, sondern immer ein Prozess über

die „Stationen“ Information, Mitteilung, Verstehen (Luhmann, 1988). Auch Mitarbeiter führen ihre Vorgesetzten, in dem sie diese „relevant orientieren“. Die Frage: „wer führt hier eigentlich wen?“ ist durchaus von praktischer Relevanz (Janes, ebd).

6. Alles in allem sind der „Gegenstand“ von Führung nicht Personen, sondern ausschließlich deren Handlungen („Eine Organisation besteht nicht aus Individuen, sondern ausschließlich aus koordinierten menschlichen Aktivitäten“, Barnard, 1938, S. 73). Die Personen „gehören“ nicht der Firma; diese hat nur ein Anrecht auf deren Handlungen. Die Gedanken und Motive sind frei!

Ich schlage nun vor, die Antwort auf die oben gestellte Frage „was ist Führung“ wie folgt konkret zusammenzufassen:

Führung ist ein System Orientierung gebender Kommunikationshandlungen, mit dem Zweck die Zukunftsfähigkeit der geführten Organisation / Organisationseinheit zu sichern und immer wieder aufs Neue herzustellen. Was immer das bedeutet. Dabei existiert jedoch nicht nur für Führung „die eine richtige Lösung“ nicht. Eine solche existiert auch für den Zweck „Zukunftsfähigkeit der geführten Organisation“ nicht. Die Aufgabe, der sich Führungskräfte zu stellen haben ist immer „doppelt kontingent“. Führung ist immer ein „Spiel mit vielfältigen Variablen“. Nicht immer sind alle diese Variablen der Führungskraft selbst bekannt.

Der Job von Führungskräften ist es, dabei nicht Personen zu führen, **sondern Organisationen**, einen Bereich, eine Abteilung, ein Team. Das ist es, wofür Führungskräfte üblicherweise bezahlt werden (vgl. Sprenger, 2012, S.18).

Ein roter Faden durch diesen Beitrag

Wie lässt sich dieses eben beschriebene System Orientierung gebender Kommunikations-handlungen gliedern und operationalisieren, um Führungskräften damit ein praktisches und kraftvolles Instrument in die Hand zu geben?

Mit welchen „Materialien“ kann es diesen Führungskräften gelingen die Zukunftsfähigkeit der durch sie zu führenden Organisation zu sichern und immer wieder aufs Neue herzustellen?

Somit, welcher Ressourcen bedarf es zur erfolgreichen Handhabung dieser Aufgaben?

Wenn, wie hier vorgeschlagen, Führung als ein System von Kommunikationshandlungen zu verstehen ist, dann ist Führung verallgemeinert formuliert selbst ein „Soziales System (zu „Soziales System“ vgl. Luhman, 1988)“.

Damit stellen sich die oben gestellten Fragen, in einer allgemeineren Form, wie folgt:

1. Was benötigen Soziale Systeme um ihren Bestand zu sichern und sich selbst immer wieder aufs Neue herzustellen?
2. Aus welchen Ressourcen müssen, in einem übertragenen Sinne formuliert, Soziale Systeme schöpfen, um diese Aufgaben bewältigen zu können?

Der Weg um zu den so verallgemeinert formulierten zwei Fragen, zu entsprechenden Antworten zu gelangen, die für unser Vorhaben unmittelbar hilfreich sind, führt zu den großen Gesellschafts-, Religions- und Entwicklungstheorien

(Vgl. Turner, 2005; Schuon, 2007; Bourdieu, 1986; Darwin, 1859; Gablers Wirtschaftslexikon, 1997).

Auf diese aufbauend, vor dem Hintergrund eigener Theoriearbeiten und professioneller Erfahrungen mit Führung (vgl. Janes, 2005; Janes 2010/2), wird das System Führung im Folgenden entlang von vier „elementaren Dimensionen“ strukturiert und aus einem operativen, handlungsorientierten Fokus beschrieben. Jede dieser vier elementaren Dimensionen von Führung hat für die Führungsarbeit von Leadern den Stellenwert einer konkreten Ressource. Jede dieser Dimensionen ist ein definierter, abgrenzbarer „Rohstoff“ zum Sichern und immer wieder Herstellen einer zukunfts-fähigen Organisation / Organisationseinheit.

Die vier elementaren Dimensionen des Systems Führung

Bereitstellen einer funktionalen Ordnung

Struktur/Unterscheidung, Aktivitäten/Prozesse, Leistung/Pflicht/Verantwortung, Ausgleich

Sicherstellen und Ermöglichen von Erkenntnis, Wissen, Klarheit

Vision, Ziele, Know How, Innovation

Vertrauen zwischen den Akteuren ermöglichen und unterstützen

Akzeptanz, Wertschätzung, Zuwendung, Verstehen

Entwicklung ermöglichen und unterstützen

Bewahren, Verändern, Operative Modelle zur Initiierung und Steuerung von Entwicklungsvorhaben

Ordnung als Dimension von Leadership

Rückblick

Soweit sich das verallgemeinern lässt, war bis vor wenigen Jahren die Arbeit vieler Führungskräfte durch 6 Ordnungskonzepte geprägt, die allesamt ab 1950 bis etwa 2000 in den USA entwickelt wurden (vgl. O'Mahony, 2009; Janes, 2010/1). Für die Anwendung in Organisationen operativ aufbereitet und „vertrieben“ wurden sie in der Regel durch Organisationsberater und Managementtrainer. Ich denke, es gibt kaum eine Führungskraft die nicht mit den meisten dieser Konzepte eigene, sowohl positive, als auch negative Erfahrungen gemacht hat. Ich habe diese Konzepte hier vorerst aufgelistet, benenne ihre Autoren, sowie das Jahr der ersten Veröffentlichung. Eine ausreichende Kenntnis ihrer Inhalte setze ich hier voraus; sie sind inzwischen so etwas wie „Allgemeingut“.

- Management by Objectives, MbO (Peter Drucker, 1954)
- Total Quality Management, TQM (William Deming, 1970)
- Share Holder Value (Alfred Rappaport, 1986)
- Kernkompetenzen (C. K. Prahalad, Gary Hamel 1990)
- Balanced Score Card, BSC (David P. Norton, 1992)
- Business Process Reengineering, BPR (Michael Hammer, James Champy, 1993)

Abb. 1: Die sechs „großen“ Ordnungskonzepte der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts (vgl. O'Mahony, 2009, Janes, 2010/1)

Sieht man von temporären „Verwerfungen“ ab, war diese Phase durch eine kontinuierliche wirtschaftliche Entwicklung, Stabilität und wachsende Nachfrage geprägt. Entsprechend hoch war das Interesse der Führungskräfte an „Instrumenten“, mit deren Hilfe sich die Produktions- und Dienstleistungs- und administrativen Prozesse übersichtlich, vergleichbar und effizient gestalten ließen. So wurde z.B. das „Produktionssystem“ von Toyota als „lean management“ weltweit kopiert.

Betrachtet man die Grundintention, die sich durch alle 6 Ordnungskonzepte zieht, überraschen auch die erkennbaren Auswirkungen auf das organisatorische Geschehen nicht. Ich fasse sie hier zusammen:

- Die Anwendung der oben benannten Instrumente („Philosophien“) macht das Organisationshandeln beschreibbar, dokumentierbar und standardisierbar. Damit werden bestehende Produktions-, Dienstleistungs- und administrative Prozesse reproduzierbar. Parallel dazu gelingt es einzelne Führungsaufgaben an das zu übertragen, was ich hier „**Führungsmaschinen**“ nenne. So „führt“ z.B. in einem Krankenhaus eine Software zur Patientendokumentation ab dem Zeitpunkt ihrer Einführung die Pflegenden durch die Kommunikation mit Patienten. Oder eine Software für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Buchhaltung eines Versicherungskonzerns steuert diese durch die Buchung einer Faktur. Eine Balanced Score Card basierte, bonus-verknüpfte Zielvereinbarung führt die Führungskräfte eines Maschinenbau-Unternehmens, quasi „vollautomatisch“ durch das Geschäftsjahr.
- Entwicklung und Wachstum wird über Ziffern (MbO) planbar, kontrollierbar und damit steuerbar.
- Eine der problematischen Effekte dieser Entwicklung ist, dass Orientierung gebende, so wie ich es hier benenne, „**heiße**“, beseelte Kommunikation, eine relevante und steuernde „online-Kommunikation“ zwischen Führenden und „Geführten“, an Bedeutung verliert. Hand in Hand damit gewinnen als eigenständig operierend gedachte, so wie ich es hier benenne, „**kalte**“, seelen- und emotionslose, digitalisiert-logische Führungssysteme an Stellenwert. Die Organisationen werden „**kalt**“!
- Eine der damit entstehenden „übelsten“ Auswirkungen kalter Führungssysteme ist ein erheblicher Verlust an Flexibilität bei hohen Transaktionskosten („Aufwendungen“ für Aktivitäten in einer Organisation, die nicht unmittelbar dem Kunden zu Gute kommen; zu Transaktionskosten im ursprünglich volkswirtschaftlichen Sinne vgl. Coase, 1937, der dafür mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurde). *Je einfacher es für mich als Kunde wird, die von mir gewünschte, spezifische (Dienst-) Leistung am Markt zu erhalten, umso mühsamer kann es im Unternehmen für „A“ werden, von „B“ das zu kriegen, was er gerne von ihm hätte.* Das Überwinden der einem solchen Ansinnen entgegenstehenden „Standardisierungs-, Administrations- und Dokumentations-Gebirge“ kann erhebliche Energien binden und durchaus auch ungewünschte Emotionen hervorrufen!

Ein weiterer, „logischer“, Effekt der beschriebenen Auswirkungen des Einsatzes von Führungsmaschinen ist eine Trennung zwischen formalen Systemen und operativer Realität. Es entstehen „Potemkinsche Dörfer“, „asymmetrische Kommunikationen (Stiglitz, 2001)“, und damit, Hand in Hand, „verdeckte Optimierungskreise (Janes, 2005)“. Die eingerichteten kalten Führungssysteme (Bsp. 1: ausgefeilte Qualitätsmanagement-Standards, oder Bsp. 2: eine zielvereinbarungsbasierte Bonus-Regelung auf Aktienoptionen) werden „im Stillen“ unterlaufen (Bsp. 1), oder auf Kosten des Unternehmens für die Optimierung der eigenen finanziellen Interessen durch Führungskräfte verdeckt genutzt. Nachdem dieses „Austricksen“ oder individuelle Benutzen von Führungsmaschinen (die sich ja nie „wehren“) oft keine „Ein-Personen-Stücke“ sind, finden sie oft in der vertraulichen Zusammenarbeit vertrauter Personen statt („verdeckte Optimierungskreise“, Janes, ebd.).

So berichtet ein angesehener Dekan einer großen Universitätsfakultät in seinem Abschlussstatement im Rahmen einer für ihn, anlässlich seiner Emeritierung veranstalteten, festlichen, akademischen Feier, an der auch Vertreter des Wissenschaftsministeriums und der Rektor teilnahmen, voll Stolz in etwa Folgendes: „*Ich bin stolz darauf, während meiner Amtszeit nie die Zielvorgaben des Ministeriums erfüllt zu haben und ich gehe davon aus, dass dies eine der Grundlagen einer erfolgreichen Arbeit im Dienste der Fakultät war...*“ (die anwesenden Honoratioren wirkten dadurch in keiner Weise besonders überrascht, A.J.)

Eine Pflegedirektorin einer großen Klinik berichtet im Rahmen einer von mir moderierten Kollegialen Beratung, dass sie als Ergebnis eines eben abgeschlossenen Q-Audits ab nun verpflichtet sei, dafür zu sorgen, dass im Bereich Pflege jährlich an die 6000 Berichte erstellt werden. Gleichzeitig, fuhr sie fort, habe sie sich mit dem Spitalsdirektor und ihren Stationsleitungen abgesprochen dies nicht zu tun, weil es einfach sinnlos sei und es Wichtigeres zu tun gäbe.

Ein Personalleiter eines Industrieunternehmens berichtet mir in einem Coaching, dass der Zielerfüllungsgrad im Bereich der Führungskräfte zwischen 95 % und 100 % liege. Gleichzeitig, berichtete er, dass der Umsatz des Unternehmens um 15 % gesunken sei (entsprechend habe sich auch der Gewinn erheblich verschlechtert) und sich diesen Zusammenhang niemand erklären könne. Die Firma sei jedoch verpflichtet trotz dieser unbefriedigenden Geschäftsentwicklung die entsprechenden Prämien auszubezahlen...“.

Vorschau, mögliche Entwicklung

Beginnend mit der High Tech Blase zur Jahrtausend-Wende, der Immobilien-Blase, gefolgt von der Lehman-Pleite um 2008 verdichtete sich in der Wahrnehmung der damit befassten Experten, Wissenschaftler und Beratungsunternehmen die Annahme, dass sich das wirtschaftliche Umfeld grundlegend wandle. Euro-Krise, Euro-Rettungsschirm, die Nuklearkatastrophe in Fukushima, Wachstums-Rückgang in China, gefolgt vom Atomausstieg in Deutschland, Ukraine-Krise, gefolgt von weitreichenden Wirtschaftssanktionen und einer neuen Eiszeit zwischen Russland und den westlichen Demokratien, insbesondere den USA und der Europäischen Union, eine generelle Eintrübung der wirtschaftlichen Entwicklung in der EU, die Staatspleite Argentiniens, eine Rezession in Brasilien, mit einem bereits sich ereignenden „Stottern der brasilianischen Automobilindustrie...etc. Als aktuelles Beispiel sei hier noch die Eintrübung des Wachstums der chinesischen Volkswirtschaft genannt. Wenn die Auguren Recht behalten, stehen unsere Organisationen vor einer Phase, in der sie zunehmend gezwungen sein werden ihre Leistungen in einer Gesellschaft und einem Markt zu realisieren, dessen grundlegende Veränderung sich in ihren Konturen bereits erkennen lässt: Das wirtschaftliche Umfeld wird zunehmend

- **Volatil:**

„flüchtig“, „unbeständig“, „beliebig“

Sieht man von den eben beschriebenen Verwerfungen der globalen Wirtschaftssysteme und den damit einher gehenden, tiefgreifenden Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Möglichkeiten und die Entwicklung ganzer Branchen ab und beobachtet kleinteiligere Wirtschaftsräume, zeichnen sich auch dort bereits tiefgreifende wirtschaftliche Veränderungen ab. So ist etwa die Situation des Gesundheitswesens in ganzen Volkswirtschaften durch finanzielle Restriktionen und zunehmenden Wettbewerb zwischen konkurrierenden Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen und von zunehmend informierten und auswählenden „Kunden“ geprägt und verändert sich tiefgreifend.

Als weiteres Beispiel mag hier noch die Unsicherheit in der Entwicklung der Energiewirtschaft in Deutschland, mit massiven Auswirkungen etwa auch auf die österreichische Energiewirtschaft dienen. In welche Richtung sich diese, im Spannungsfeld zwischen konventioneller und alternativer Energieversorgung in beiden Volkswirtschaften entwickeln wird, ist derzeit schwer vorhersehbar.

- **Unsicher:**

Damit müssen aber Organisationen, im Rahmen ihrer ureigenen Funktion, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, und herzustellen und anzubieten, lernen, sich auf einem zunehmend unsicheren Terrain, mit deutlich weniger verlässlichen Haltegriffen zu bewegen. Vieles läuft durcheinander, ist unbeständig und wirkt unvorhersehbar, beliebig.

z.B. Mangel an qualifizierten Mitarbeitern

- **komplex:**

Hand in Hand mit dieser Bewältigung von Unsicherheit stehen die im Zusammenhang damit zu treffende Entscheidungen im Spannungsfeld einer Vielzahl miteinander vernetzter, oft widersprüchlicher Einflüsse und Interessenslagen. Als ein gutes Beispiel dafür mag hier der „Eiertanz“ der Gestaltung der aktuellen Beziehungen Österreichs oder auch Frankreichs zu Russland genannt sein. Auf der einen Seite gilt es dabei politische Entscheidungen der EU mit zu tragen, auch vor einer Kulisse zunehmend erstarkender nationaler, EU-kritischer Strömungen im eigenen Land. Andererseits schmerzt der Verzicht auf etablierte wirtschaftliche Beziehungen zu Russland zu tiefst. In diesem ambivalenten, gespannten Kontext Russland Flugzeugträger zu liefern, oder mit Russland über eine Gaspipeline zu verhandeln, die durch das eigene Staatsgebiet führen soll, ist vermutlich ein tatsächlich komplexer Prozess.

- **ambig:**

(nicht mehr eindeutig, nur mehr „mehrdeutig“ zu interpretierende Phänomene: Soll eine Organisation mit aller Kraft auf Wachstum setzen oder sich auf einem bestehenden Niveau konsolidieren, oder geht das gar nicht. Heißt stehen bleiben, gleichzeitig und notwendigerweise zurück bleiben (vgl. Pletter, 2015)? Muss z.B. ein öffentliches Krankenhaus mit den „angreifenden“ privaten Spitalskonzernen in den Kampf um Patienten und Bettenauslastung ziehen...oder eben auch nicht? Gibt es sinnvolle andere Strategien? Wer immer das entscheiden will, oder muss; er befindet sich in einer durch Ambiguitäten gekennzeichneten Situation!

Als mögliche operative Antwort auf die Frage, wie eine Organisation durch dieses Umfeld erfolgreich geführt werden kann, hat als siebtes und erstes großes Ordnungskonzept des neuen Jahrtausends, das Leadership-Paradigma „Resilienz“, aus der Metallurgie kommend, auf dem Weg über die Psychotherapie seinen Siegeszug in die Konzepte zur Gestaltung/Ordnung von Organisationen angetreten.

Meine Kollegen (Heitger, Serfass, 2015) haben dieses Konzept in einer gut strukturierten, für unser Vorhaben hilfreichen Form zusammengefasst und dargestellt. Ich beziehe mich im Folgenden darauf:

Resilienz	
Robustheit! • Redundanzen für Kernprozesse aufbauen • Risiko- & Krisenmanagement (Notfallpläne) • Verarbeitungs- & Bewältigungsstrategien für Umgang mit Fehlern	Agilität! • Innovation • Kontinuierliche Verbesserung • Responsiveness/ Antwortfähigkeit erlangen (z.B.: „scrum“ statt klassisches Projektmanagement)
geteilter Sinn!	

Abb.2: Resilienz (Quelle: Heitger, Serfass, Wien 2015, S.225)

Was charakterisiert die Organisation einer Gesundheitseinrichtung (z.B. ein Krankenhaus)

Stände und Zünfte in Gesundheitseinrichtungen:

Die Organisation von Gesundheitseinrichtungen ist in besonderer Weise durch formale und informelle „ständisch-zünftige“ Traditionen und Regelwerke der dort operativ, mit ausgeprägtem Autonomieanspruch tätigen Experten geprägt. Veränderungsvorhaben treffen in diesen Kontexten auf massive, insbesondere autonomie-sichernde, standespolitisch formulierte Kräfte und Interessenslagen (vgl. Janes, Prammer, 2010, S.191,192).

Stände:

Unser „westlicher“, europäischer Kulturraum steht in einer auf das Spätmittelalter, mit seinen feudalen Strukturen zurückreichende Tradition der gesellschaftlichen Segmentierung durch „Stände“ Die Funktion dieses gesellschaftlichen Gliederungsmuster besteht in einer asymmetrischen, hierarchischen Verteilung von Aufgabenstellungen, Verantwortung, Möglichkeiten, Privilegien und gesellschaftliche Gestaltungsmacht auf unterscheidbare Personengruppen / „Stände“ (so ist z.B. der Kinderreim „Kaiser, König, Edelmann, Bürger, Bauer, Bettelmann....immer noch präsent). Erst durch die in der Folge der französischen Revolution eintretende Aufklärung, bzw. die sich herausbildenden demokratischen Staatsformen beginnt eine zunehmende Auflösung der ständischen Gesellschaftsmuster und Kulturen. In diesem Sinne lassen sich Stände als „unaufgeklärte“ gesellschaftliche Segmentierungsmuster verstehen.

Zünfte:

Der gleichen, oben beschriebenen kulturellen Tradition entstammen die Zünfte. Die Funktion von Zünften besteht in der wirtschaftlich/professionellen Organisation einer horizontalen Segmentierung und Verteilung nachgefragter professionell/handwerklicher Dienstleistungen zwischen einzelnen, für eine dieser Dienstleistung besonders qualifizierten Personengruppen (z.B. Bäcker, Maurer etc.). Das in Mitteleuropa im Gegensatz zum anglikanischen Wirtschaftsraum bestehende Gewerbe-recht erscheint wohl nur aus dieser kulturellen Tradition heraus verständlich.

Abb. 3.: Stände, Zünfte: Erläuterungen (Janes, Prammer, 2010, S. 1991,192)

Im Hinblick auf übergeordnet formulierte organisatorische Entwicklungen liegt es „im Wesen“ von Ständen sich stark innenorientiert die jeweils eigene Aufgaben-, Privilegien- und Macht-Basis bewahrend zu entwickeln. Entsprechend existiert derzeit in Gesundheitsinstitutionen eine Tendenz zu einem Nebeneinander „unvermittelter“ Optimierungsbewegungen zwischen wichtigen Berufsgruppen, etwa zwischen Ärzten und Pflegefachkräften. So steht etwa die Definition und Besetzung hochrangiger Strukturstellen (Führungspositionen, z.B. Leitung eines Medizinbereiches) oft in einem „prekären“ (Schmitz, 2005, S. 1288) Spannungsfeld zwischen den aus einer übergeordneten Sicht notwendig und funktional erscheinenden Erwartungen (was braucht es dort!) und einem politischen Gerangel um die Durchsetzung berufsständischer Interessen (Hauptsache ein Arzt!, oder Hauptsache eine Pflegefachfrau!). Oft werden als Ergebnis einer solchen Dynamik solche hochrangigen Strukturstellen durch Experten besetzt, die eine übergeordnete Managementfunktion neben ihrer Expertentätigkeit sozusagen als „Teilzeit-/Add-On ManagerInnen“ wahrnehmen (etwa die Mitwirkung von Chefärzten an der Leitung eines großen Medizinbereiches in einem Leitungskollektiv)! Das Wahren von professioneller Autonomie, sowie das Verhindern von Kontrollverlust über Organisationsgeschehen mit Relevanz für das eigene professionelle Feld des jeweiligen Experten, bzw. eines betroffenen Berufsstandes, kann bei solchen Stellenbesetzungen eine zentrale Bedeutung erlangen. Als weiteres Beispiel zu einem solchen Nebeneinander unvermittelter Optimierungsbestrebungen eines einzelnen Berufsstandes mag es auch gelten, wenn in einem Krankenhaus die Pflegefachkräfte eigenständig eine eigene, singuläre Strategie für die Entwicklung der Pflegefunktion entwickeln!

In die gleiche Richtung weisen auch eigene Beobachtungen, dass etwa die zunehmende Akademisierung der Pflegefachkräfte seitens einzelner Vertreter der Ärzteschaft, wie auch seitens der Pflegefachkräfte, die sich in ihrem Berufsleben mit der bestehenden berufsständischen Identität arrangiert haben, argwöhnisch betrachtet wird. Besteht doch die Möglichkeit -„Gefahr“- einer Neubestimmung der Aufgaben-, Verantwortungs-, Macht- und Privilegien-Pakete in und zwischen diesen beiden Berufsständen.

Zu erwartende Entwicklungsdynamik in Gesundheitsorganisationen

In welchem Umfeld wird die organisatorische Bewältigung der oben skizzierten, als wahrscheinlich erachteten Entwicklungen stattzufinden haben?

Diese Entwicklungsdynamik lässt sich durch die folgenden fünf Parameter gut charakterisieren:

1. *Ökonomisierung der anzubietenden Dienstleistungen*
Die Bereitstellung von Geld wird vor dem Hintergrund zunehmend begrenzter öffentlich

verfügbarer Finanzmittel weiterhin und zunehmend politisiert

2. *Orientierung an den Erwartungen und Bedürfnissen wissender und vergleichender Kunden*
Mit der zunehmenden Transparenz der Gesundheitsbranche nimmt die Möglichkeit und Bereitschaft von Personen, die eine medizinische Dienstleistung in Anspruch nehmen wollen oder müssen („Kunden“) zu, zwischen unterschiedlichen und erreichbaren „Gesundheitsanbietern“ auszuwählen
3. *Wettbewerb*
Das gesellschaftliche Umfeld, in dem Gesundheitsorganisationen ihre Dienstleistungen erbringen, entwickelt sich zu einem zunehmend nicht nur Angebots-, sondern auch Nachfrage –orientierten Markt. Die Monopolstellung einzelner Organisationen kommt zunehmend unter Druck, geht partiell oder ganz verloren.
4. *Einrichten leistungsfähiger und kraftvoll agierender, ganzheitlich orientierter Managementfunktionen an den wichtigen Strukturstellen*
Neben der Verfügbarkeit von technisch-methodischem Management-Know-How gewinnen bei der Besetzung solcher Stellen die folgenden Parameter an Bedeutung
 - Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Berufsstand verliert an Bedeutung
 - Ausreichend professionelle, strukturelle und persönliche Distanz eines Kandidaten zu den betroffenen Berufsgruppen und deren Repräsentanten. Im Vordergrund steht dabei ein auf die Organisation als Ganzes bezogenes, professionelles „wir“.
 - Persönliche Identifikation mit der Wahrnehmung einer Managementfunktion als Vollzeitjob, nicht als „add on“ zur eigenen Tätigkeit als Experte, als Arzt oder Pflegende; ggf. Bereitschaft zum Verzicht auf die Weiterführung der eigenen Expertenkarriere.
 - Viel „Branchenerfahrung“ und eine ausgeprägte Generalisten-Kompetenz.
5. *Relativierung der organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten von Experten*
Die Gestaltungsautonomie der an „internen“ Interessen des eigenen Berufsstandes orientierten, operativ tätigen Experten wird eingeengt. Experten müssen sich zunehmend mit einem Gesamtkalkül arrangieren, dass durch ein übergeordnetes, kraftvoll agierendes Management formuliert wird.

Beiträge von Führungskräften

Worin besteht nun die Aufgabe von Führungskräften, wenn sie die von ihnen geführten Organisationen resilient ordnen werden, um deren Zukunftsfähigkeit zu sichern und zu entwickeln? Im Wesentlichen besteht die Herausforderung künftig darin, in der Ordnung des professionellen Miteinanders so etwas wie eine Balance zwischen robusten Standardprozessen und mehr situativer, am Kunden orientierter Agilität und Beweglichkeit vor Ort zu ermöglichen: „Schaffen einer neuen Balance zwischen Tanker (Robustheit) und Kajak (Agilität) durch mehr Fokussierung auf die dezentralen, wertschöpfenden operativen Einheiten (vgl. auch Heitger, Serfass, s.o. S. 225). Dabei wird die Orientierung an vorgegebenen Prozessstandards, als Grundlage für eine prozessuale Sicherheit im Handeln der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden vor Ort an Be-

deutung verlieren. Eine gemeinsame, inhaltlich und kommunikativ geteilte Überzeugung wird an Stelle dessen Bedeutung erlangen. Dieser „Shift“ in der Orientierung gebenden Kommunikation zwischen Führenden und deren Mitarbeitenden folgt dem systemischen, auf Paul Watzlawik zurückreichenden Paradigma, dass ein „gemeinsames Handeln nur in einer gemeinsamen Wirklichkeit erfolgen kann“ (vgl. Watzlawik, et al 1974).

Auf einer konkreten Handlungsebene entstehen damit eine Reihe prinzipieller handlungsleitender Maxime:

- Weniger Aufmerksamkeit auf Standardprozesse und Dokumentationsfunktionen
- Mehr Fehler- und Krisenbereitschaft, wissend, dass „ohne Bereitschaft zu Schuld Handeln nicht möglich ist“ (Sprenger, 2012, S. 174). Diese Maxime erfordert eine gleichzeitige Professionalisierung proaktiver Fehler- und Krisenstrategien, wie sie von Weick, Sutcliffe in ihrem Bestseller in die Managementliteratur eingeführt wurde und dort beschrieben wird (Weick, Sutcliffe, 2001).
- Mehr Selbstführung und Selbstorganisation vor Ort, dort wo die kundenfokussierte Wertschöpfung passiert. Um diesen Prozess zu unterstützen wird es notwendig sein, dort auch wieder mehr personale und technische Redundanzen („Überschüsse“) bei den Kernressourcen zuzulassen. Zulasten ressourcenmäßig schlanker ausgestatteter Management- und (interner) Dienstleistungsprozesse.
- Zulassen und Fördern wertschöpfungsbezogener, unmittelbar dem Kunden dienender Kooperationsformen. Vor allem auch dort, wo in den Gesundheitsinstitutionen die oben beschriebenen berufsständische Strukturen dominieren. Diese Intention lässt sich, metaphorisch formuliert, als das Entwickeln von Kooperationsformen benennen, mit denen es gelingt über berufsständische Grenzen hinweg „Mauern abzureißen um daraus Brücken zu bauen“.
- Unterstützen schnellerer, „leichtgewichtiger“, vom Rand her, auf die Kundenperspektive fokussierter „Echt-Zeit-„Innovationen“ vor Ort: „erwarte nicht, alles vorweg planen und konzipieren zu können, akzeptiere ein höheres Maß an Lernen, Überraschung, Iteration, Erkenntnis aus dem Tun“ (zit. nach Heitger Consulting, 2014, S. 59, vgl. auch Weick, Sutcliffe, 2001).
- Periodische „Bilder-generierende“, kommunikative Settings zwischen den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern, in denen entlang ähnlicher Fragen wie „Wozu machen wir das hier alles? Wer profitiert davon? Worauf kommt es an.....“, etc., konkrete am professionellen Handeln orientierte Bilder entstehen, die nicht abstrakt bleiben, sondern auch unmittelbar emotional geankert sind.

Fügt man diese, oben, im einzelnen beschriebenen Facetten zu einem Bild zusammen, bedeutet das, dass Führungskräfte das Entstehen unterschiedlicher Prozesse und Lösungen zu prinzipiell identen Themen und Fragestellungen, Produkten und Dienstleistungen, an unterschiedlichen „Orten“ und Kontexten einer Organisation zulassen und fördern. Entlang der Handlungsmaxime: Fördern von Diversität bei Prozessen und Lösungen!

Sicherstellung und Entwicklung einer professionellen zukunftsfähigen Wissens- und Know-How-Basis als Dimension von Leadership

(nach Janes, 2011)

Vorüberlegung

In unserem Zusammenhang geht es nicht um Theorie, im Sinne von abstrakten Wissenssystemen sondern insbesondere um, in einem professionellen Zusammenhang unmittelbar handlungsleitendes Wissen, um „Know-How“.

Es ist in diesem praktischen Kontext hilfreich sich die Aneignung dieses Know-Hows in einer Abfolge folgend beschriebener drei Phasen vorzustellen:

Phase 1: **Prägung**

In dieser ersten Phase wird Wissen / Know How durch berufliche Sozialisation angeeignet, üblicherweise im Rahmen canonisierter Ausbildung. Die erste professionelle Anwendung passiert dann durch Nachahmung, Versuch-Irrtum, und im Erfolgsfall, durch wiederholtes sich selbst Kopieren. Das dabei angewandte Lern-Konzept lässt sich zutreffend als „Theorie - Praxis – Modus“ charakterisieren.

Wissende Erfahrene tragen vor, stellen vor, zeigen; die Auszubildenden bringen das so Gelernte in ihrer jeweiligen Praxis zur Anwendung. Ein guter Teil, des so Angeeigneten ist „implizites“, „stilles Wissen“, „tacit knowledge (Nonaka, Takeuchi, 1997)“. In der ersten Praxisphase steht das schlichte Kopieren im Vordergrund. Die Frage nach dem „Warum“ wird nicht gestellt. Sie ist nicht relevant und kann in dieser Phase in vielen Fällen auch noch nicht profund beantwortet werden. Beispiele für solche canonisierte Ausbildungen sind im Gesundheitsbereich etwa eine Ausbildung zum Pflegefach FH oder eine Facharztausbildung.

Phase 2: **Optimierung**

Nach den ersten 2-3 Berufsjahren kann als lernender Austausch zwischen erfahrenen Kolleginnen und Kollegen in beruflichen Peer-Groups ein erfahrungs-basiertes, reflexions-orientiertes Lernen „vor Ort“ beginnen. Erst jetzt wird der in der Prägungsphase „stumm“ angeeignete implizite Know-How-Fundus notwendigerweise „in die Sprache gebracht“, um in einem kommunikativen Kontext reflektiert und „optimiert“ zu werden. Im Vergleich zur Phase 1 lässt sich das, diesem Prozess zu Grunde liegende Lern-Konzept als „Praxis-Theorie-Modus“ charakterisieren. Durch Reflexion „mit-gebrachter Praxis“ kann jetzt in einem kommunikativen Setting neue „praktische Theorie“ entstehen. Das so entstehende Wissen („Know-How“) ist jetzt „explizit“, es ist jetzt sprachlich gefasst und reflexiv zugänglich. Erst jetzt ist der - jetzt erfahrene - Berufsausübende auf die Frage nach dem „warum“ profund antwortfähig.

Ein Beispiel zu einem kommunikativen Setting, in dem diese Umwandlung von einem impliziten in ein explizites Know How stattfinden kann, ist etwa eine „Kollegiale Beratung“, ein methodisch moderierter, strukturierter fachlicher Austausch zwischen sich frei gewählt habenden Peers.

Phase 3: **Innovation**

Innovation ist eine tiefgreifende Veränderung einer individuellen Know-How-Basis als Folge der „Begegnung“ mit „fremdem Gedankengut“ und anschließende Übersetzung/Integration in die eigene Know-How-Basis, im Rahmen professioneller Peer-Groups. Das dabei angewandte Lernkonzept ist eine risikobehaftete Übernahme explizit formulierter alternativer Theorie-Praxis-Konzepte in den

eigenen expliziten Know-How-Bestand. Innovation, in diesem Sinne verstanden, findet nicht in jeder individuellen beruflichen Karriere statt. Beispiele solcher Innovationen aus dem gesundheitsnahen Bereich sind etwa die professionelle Aneignung komplementärer Medizinen, oder der Wechsel von einem „problemfokussierten“ zu einem „lösungsfokussierten Therapie-Konzept“.

Rückblick

In den hier im Vordergrund stehenden Gesundheitsorganisationen ist die Aneignung einer jeweils primären Know-How-Basis (Prägung im Theorie-Praxis Modus) an die einzelnen Individuen, als deren individuell zu erbringender Leistungsvorlauf externalisiert. Know-How-Adressat ist dabei das jeweilige Individuum. Die Organisation wählt einzelne Individuum aus („explore“) und verwertet („exploit“) deren auf diesem Weg beschafften Know-How-Bestände: „Fertiges Know-How wird zugekauft und verwertet“. In der Folge werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern punktuell entlastende Optimierungs-Settings (Supervision) bereitgestellt. Der „springende Punkt“: **Bis heute ist Lernen überwiegend Personenlernen!**

Vorschau, mögliche Entwicklung

Wie kann es nun gelingen vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Entwicklungsszenarien, in den zu führenden Organisationen eine zukunftsfähige Wissens- und Know-How Basis zu sichern und zu entwickeln?

Die folgenden Hinweise ermöglichen eine praktische Orientierung:

- Einer geplanten und unterstützten Know-How-Entwicklung „vor Ort“, am Platz der beruflichen Wertschöpfung, in einem expliziten Praxis-Theorie-Modus einen höheren Stellenwert beimessen. Mitarbeitende müssen zukünftig das ihnen verfügbare berufliche Know-How zunehmend dort gemeinsam weiterentwickeln und optimieren, wo sie es gemeinsam nutzen werden.
- Integration von Mitarbeitenden in periodisch durchgeführtes kommunikatives Settings, in denen in einer Rückschau (Review-Meeting) und Vorschau (Entwicklung operativer Strategien) in den kooperierenden Personen-Systemen eine gemeinsam verfügbare „führende Orientierung“ auf der Grundlage eines „geteilten Sinns“ entstehen kann.
- Einrichten von Intervisions-Settings, in denen die leitenden Experten in frei gewählten internen oder externen Peer Groups in einem auf Augenhöhe stattfindenden, strukturierten Austausch auf ihre konkreten Fragen konkrete Antworten kriegen. Die Leitfragen für solche Settings könnten sein: „need help, know something new, caused a catastrophe“
- Es bedarf eines „Revivals“ der etwas in Vergessenheit geratenen Kaizen-Idee: Fehler bewusst und „ungeschminkt“ als Lernmaterial für integrative kundenfokussierte Prozessoptimierungen „vom Rand her“ nutzen. Im Gesundheitswesen könnte dies etwa zu berufsstandüberschreitend entwickelten Innovationen in der Patientenführung beitragen.
- Erweitern des klassischen Projektmanagement-Konzeptes durch „scrum“. Diese, aus der Software Entwicklung in andere Anwendungsfelder vordringende Projektsteuerungskonzeption (vgl. auch Heitger, Serfass, 2015 S. 253 ff) verfolgt die folgenden vier Leitprinzipien:
 1. Individuen und Interaktionen zählen mehr als Personen und Tools
 2. Funktionierende Lösungen zählen mehr als ausführliche Dokumentation

- 3. *stetige Zusammenarbeit mit Kunden (extern, intern) zählt mehr als Verträge*
- 4. *Mut und Offenheit für Abweichungen/Änderungen steht über dem Befolgen eines Plans*

- Eine Relativierung der klassischen, im Theorie-Praxis Modus abgewickelten Management-Development-Seminare zugunsten von im Praxis-Theorie Modus aufgebauten Lern Settings. In der Folge bedeutet dies eine bewusst gestaltetet Diversifizierung der Lehrpersonen zwischen Referenten „mit Zeigestab“ und Experten mit Kompetenz in der Gestaltung und Steuerung von Lernprozessen, in denen auch Lernen zwischen „Wissenden“ und „Nicht-Wissenden“ auf Augenhöhe organisiert ist, sowie Moderatoren für Lernprozesse.

Der springende Punkt: **Lernen wird zukünftig zunehmend Systemlernen.** Dabei werden die Adressaten des Lernens nicht mehr einzelne Personen sein, sondern die „Sozialen Systeme (die kooperierende Teams, einzelne Projektgruppen, betroffenen Abteilungen etc.)“ als Ganzes!

Beiträge von Führungskräften

Folgende Aufgaben werden künftig von Führungskräften zur Sicherung und Entwicklung einer zukunftsfähigen Wissens- und Know-How-Basis in der von ihnen geführten Organisation wahrzunehmen sein:

1. Übernahme von Facilitator-Funktionen mit der Verantwortung für formelles Einrichten, Organisieren und „Betreiben“ von Lern-Settings zum Systemlernen
2. Bereitstellen einer funktionalen technisch-räumlichen Infrastruktur für erfahrungsorientiertes Praxis-Theorie-Lernen!
3. Sicherstellen, dass System-Lernen auch als berufsgruppen-überschreitende Aktivität stattfinden kann
4. Personalwirtschaftliches Integrieren von Beiträgen zum Systemlernen in die Stellenaufgaben von Mitarbeitenden und deren Führungskräften

Alles in allem: **Lernen wird durch Führung effizienter und effektiver zu bewirtschaften sein; Leader werden Lernmanager!**

Vertrauen zwischen den Akteuren als Dimension von Leadership

“Wenn Du alles im Griff hast, bist Du nicht schnell genug“ (Mario Andretti)

Thesen zu Vertrauen

Bis vor kurzem galt in der Sprachwissenschaft das Paradigma Noam Chomsky's (Chomsky, 1968), dass die Herauentwicklung von Intelligenz die Voraussetzung für das Entstehen der menschlichen Sprache war. Diesbezüglich ereignet sich ein Paradigmen-Wandel. Das unterscheidende, spezifische anthropologische „Ereignis“, dem wir als Art die Entstehung unserer Fähigkeit zur Sprache verdanken war nicht die Entwicklung von Intelligenz, sondern die Entwicklung von Vertrauen, darin, dass ein Mitglied einer Gruppe eine Information, die wir ihm zukommen lassen, zum Vorteil der ganzen Gruppe nutzen wird. Neben der Eigenschaft von Sprache, Beziehungen zu pflegen und Kontakt zu halten, war dadurch der Überlebensvorteil der Gruppe, als einer spezifischen Organisation menschlichen Lebens erst möglich geworden. Das ist ein wesentlicher, evolutionärer Aspekt von Sprache. Anders verhält es sich mit unserer Fähigkeit zur Nutzung von Schrift. Der spezifische Aspekt bei der Entwicklung von Schrift war die Möglichkeit, die Kommunikation aus der Gleichzeitigkeit und „Gleichörtlichkeit“ des face to face in ein räumliches und örtliches Hintereinander auszudehnen. Und zwar so, dass die Übertragung von Informationen personenunabhängig, ohne Missverständnisse, „eindeutig“ ermöglicht werden konnte. Die Schöpfung einer Grammatik mit ihren Aspekten Pragmatik, Semantik und Syntax war die notwendige Voraussetzung um diese Qualität zu ermöglichen. Für unser Thema ist diese Differenz fundamental. Sprache ist „heiße“ Kommunikation. Schrift ist als Medium von Kommunikation kalt! „Führungskräfte sollen sprechen statt schreiben (Sprenger, 2012, S. 259)“.

Wichtig, auf einer praktischen Ebene erscheint mir noch, dass Vertrauen im Gegensatz zu Liebe nicht voraussetzungslos ist. Vertrauen hat immer einen Personen- **und** einen Kontext-Bezug. Damit ist Vertrauen in eine Person, generell, insbesondere jedoch im Kontext von Führung immer spezifisch, nie allgemein. Etwas umständlich formuliert: Eigentlich vertraue ich nie einer Person, sondern vertraue ich darauf, dass eine Person sich in einem bestimmten Zusammenhang in einer bestimmten Weise verhält. Damit wird Kontrolle zur verdeckten Seite, zum begriffliche „Gegenpart („unmarked space“; zum Begriff unmarked space, siehe Spencer-Brown, 1997) von Vertrauen; das eine ist durch das andere bedingt!

Edgar Schein (Schein, 1987, S.38-41) hat darauf hingewiesen, dass die Ausprägungen einer spezifischen Organisationskultur in erster Linie der prägenden Kraft einer Führungskraft geschuldet sei. Aus dieser Perspektive betrachtet werden Organisationen, insbesondere aber auch die, durch eine bestimmte Führungskraft geführten Organisationseinheit zu einem „cultural island (s.o.)“. Oft verlassen wohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Organisation verlassen, nicht die Organisation, sondern einen Vorgesetzten....

Alles in allem: Als Leadership Konzept ist Vertrauen „**die**“ Grundlage für Resilienz

Rückblick

Hand in Hand mit den eingangs referierten „großen Ordnungskonzepten“ der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden insbesondere seit Beginn der „goldenen 90er Jahre“ haben Leader und Führungskräfte begonnen, hinsichtlich Sicherung von Erfolg und Entwicklungsfähigkeit der geführten Organisationen immer mehr begonnen, bei diesem Vorhaben auf die Wirksamkeit der eingerichteten „Führungsmaschinen“ zu vertrauen. Bzw. wenn auch vielleicht nicht immer darauf zu vertrauen, zumindest darauf zu setzen. Visionen, Missionen, Zielen, Formal ausgearbeiteten Strategien, Balanced Score Cards, Budget- und Controlling-Prozessen, Zielgesteuerten Prämien-Systeme etc. wurden vertrauensvoll die Fähigkeit unterstellt, Organisationen „quasi von sich aus“ „auf Kurs“ zu halten. Meines Erachtens ein fataler Irrtum! **Maschinen intervenieren nicht!** So ist etwa Vertrauen in eine verlässliche positive Wirksamkeit eines zielgesteuerten Prämiensystem eine Vernachlässigung von Führung, sozusagen eine „strukturell angelegte Nicht-Führung, oder Schlamperie“. Meistens noch dazu mit erheblichen negativen Folgen zu Lasten der geführten Organisation (Janes ,2007).

Im Zusammenhang mit der hier besprochenen Sicherung und Entwicklung der Zukunftsfähigkeit einer geführten Organisation, müssen viele Führungskräfte ihr Mindset ändern. Das, zur Herstellung dieser Zukunftsfähigkeit notwendige Vertrauen zwischen den, an dieser Aufgabe beteiligten Akteuren muss als eine funktionalen Balance zwischen leistungsfähigen, ziffernorientierten „kalten Führungsmaschinen“ auf der einen und einer tragfähigen, face to face geführten vertikalen und horizontalen, nicht hierarchisch geführten reflexiven Kommunikation verstanden werden. Nur als diese Balance ermöglicht Vertrauen Koppelung und Synchronisation der Motive, Haltungen und Handlungen zwischen Organisationsmitgliedern durch „gemeinsamen Sinn“. Ein solcher gemeinsamer Sinn entsteht nur in kommunikativ gemeinsam hergestellten Wirklichkeiten. Vertrauen braucht Gespräch!

Beiträge von Führungskräften

Goffee und Jones (2001) haben richtungsweisende Ergebnisse eines Forschungsprojektes veröffentlicht. Bei diesem, über Jahre laufenden Vorhaben wurden Mitarbeiter befragt, über welche professionellen Haltungen Vorgesetzte verfügen müssen, von denen sie gerne geführt werden würden. Die folgenden, hier beschriebenen Hinweise und Zitate nehmen darauf Bezug:

Um eine Organisationskultur zu prägen, die in dem, in diesem Abschnitt beschriebenen Sinne von Vertrauen geprägt ist müssen Leader zuallererst zeigen, dass sie von der Zustimmung und Leistung ihrer Mitarbeiter abhängig sind. Sie zeigen sich in diesem Sinne „verwundbar“ („reveal your weakness“) Diese „Verwundbarkeit“ schafft seitens der Mitarbeitenden Nähe mit dem Leader, sowie Bereitschaft zu einer unterstützenden Kooperation mit ihm.

Eine weitere Vertrauen prägende Haltung von Führungskräften ist deren Achtsamkeit gegenüber allem Relevanten im System. Achtsame Leader „kriegen mit“ was ihre Mitarbeiter inhaltlich und hinsichtlich Zusammenarbeit bewegt. In diesem Sinne sind sie „nah dran“. Goffee und Jones (s.o.) verwenden dabei das „Bild“ einer Führungskraft, die, wenn sie am Display sieht, welcher Mitarbeiter anruft, schon, bevor dieser abhebt, weiß, um was es gehen wird („be a sensor“). Es ist eine weitere, wesentliche Aufgabe von Führungskräften, die im System offen und latent wirkenden

Konflikte, soweit sie die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen, unverstellt anzusprechen („tough empathy“) und damit kommunikativ bearbeitbar zu halten. In diesem Sinne brauchen Leader „einen guten, moralisch unverstellten Zugang zu Aggression (vgl. Carmann, 2010). Darüber hinaus machen Leader, die eine Vertrauenskultur prägen, dort wo sie mit ihren Einstellungen nicht im organisatorischen Mainstream liegen, diese Differenz durchaus sichtbar; sie verstecken sie nicht. Diese Transparenz vermittelt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Sicherheit, dass sie von einem Vorgesetzten geführt werden, der zu seinen professionellen Überzeugungen steht, diese angemessen vertritt und sich nicht wie eine Fahne im Wind dreht. Und zwar auch dann nicht, wenn es denn opportun erschiene („share your difference“).

Ich schließe nun meinen Beitrag damit ab zu „entdecken“ inwieweit sich in den, in diesem Text formulierte Hinweise auch persönliche Haltungen von Führungskräften „verbergen“. Das Ergebnis dieser „Recherche“ fasse ich im nächsten, abschließenden Abschnitt zusammen.

An Stelle einer Zusammenfassung: Überlegungen zu Kompetenzen und Haltungen „zukunftsfähiger Führungskräfte“

Zuallererst sind erfolgreiche und von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptierte Führungskräfte Meister ihres Fachs. Sie verstehen „das Geschäft“, das sie führen. Sie sind in der Branche, dem Kontext, dem Markt in dem sie tätig sind zu Hause und wissen, dass dieses Geschäft aus Handlungen besteht und nicht aus Menschen!

Sie wollen führen und haben Freude an der ihnen vom System verliehenen Macht. Sie haben Freude daran diese Macht zu nutzen, um damit der Sicherung und Entwicklung der Zukunftsfähigkeit dieses Systems zu dienen. Ihre Identität vor sich selbst ist die eines Dienstleisters für die von ihnen geführte Organisation. Sie verstehen sich nicht als Dienstleister für sich selbst. Führung ist Dienstleistung für die geführte Organisation, nicht für den Leader...

„Zukunftsfähige Führungskräfte haben zu sich selbst in einem ganzheitlichen Sinn einen instrumentellen Zugang. Sie haben keine Scheu vor sich selbst und verfügen über einen unverstellten Zugang zu ihren eigenen Stärken und Schwächen und keine Scheu beides herzuzeigen und zu nutzen. Sie nutzen sich selbst als „Führungsinstrument (Mee-Yan Cheung-Judge, The Self as an Instrument). Dieses mentale Bild zur Beziehung zwischen sich selbst und der auszuübenden Führungsfunktion ermöglicht es ihnen nicht hinter einem der in der Managementliteratur zu Hauf verfügbaren „richtigen Führungsverständnisse“ zu verschwinden.

Führungskräfte, die in dem hier ausgeführten Verständnis zukunftsfähig führen, verstehen Führung als „System Orientierung gebender Kommunikation“ an dem auch die Geführten mitwirken. Inhaltlich, operativ bewirkt dieses instrumentelle Verständnis eine kommunikative Orientierung mit der es gelingen kann, in der Gestaltung der professionellen Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und Vorgesetzten, gegenüber dem jeweiligen Gesprächspartner nicht nur inhaltlich „anschlussfähig“ zu sein, sondern auch emotional. Erfolgreiche und akzeptierte Leader sind neben ihrer fachlich-inhaltlichen Kompetenz auch Meister in der Disziplin des Führens und Gestaltens einer leistungsfähigen professionellen Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Folgende vier Hinweise können für ein erfolgreiches Operieren in dieser Disziplin Orientierung

leisten. Bei ihrer Auswahl und Formulierung habe ich mich durch eigene Erfahrungen aus Beratungssituationen und Coachings mit Führungskräften leiten lassen, die sich im Zusammenhang mit „Führungsproblemen“ an mich gewandt haben. Die beigefügten „Instrumente“ sollen den Bezug zum praktischen Handeln unterstützen.

Fünf Hinweise zur Gestaltung einer inhaltlich und emotional anschlussfähigen Kommunikation durch Führungskräfte:

1. Sich einen unverstellten Zugang zu eigenen Gefühlen aneignen, ohne sich durch diese überwältigen zu lassen. Eigene Gefühle als Ressource akzeptieren und sie in einer professionell anschlussfähigen, funktionalen Weise kommunikativ verfügbar machen. Steven Wolinsky (1996) hat die persönliche Voraussetzung dieses verfügbar Machens „de-assoziieren“ genannt und modellhaft beschrieben:



Abb. 5: Schema zur Charakterisierung persönlicher Zugänge zu eigenen Gefühlen (Steven Wolinsky, 1993)

2. Sensible Gespräche mit Mitarbeitenden funktional angemessen entschleunigen und „intentional leer“ beginnen. Meines Erachtens besteht eine leistungsfähige professioneller Kommunikation zu einem guten Teil aus Beobachten und Zuhören. Erst dadurch kann Kommunikation die Qualität von Dialog und Verstehen gewinnen. Das hier vorgestellte „Konzept“ um eine professionelle Kommunikation so zu beginnen, dass eine verstehende, dialogische Qualität entstehen kann, lässt sich gut „Intentionale Leere“ nennen (vgl. auch Scharmann, 2009).

Phasen eines entschleunigt geführten, intentional leer beginnenden professionellen Führungs-Gesprächs:

- zuhören, beobachten
- fragen
- das von mir Wahr-Genommene, aus Sicht des Gesprächspartners nachfragend, stimmig beschreiben. Darauf verzichten, es in einem bewertenden Kommunikationsmodus zu „redefinieren“,
- erst jetzt den Sachverhalt aus der eigenen Führungsfunktion heraus darstellen und bewerten
- abschließend, ggf. einen weiterführenden Fokus, oder ein weiteres Vorgehen, aus der eigenen Führungsfunktion heraus vorgeben.

Abb. 6: Das Steuerungskonzept „Intentionale Leere (Janes, 2014)“

3. Konfliktvolle Gespräche lassen sich dann inhaltlich und emotional anschlussfähig gestalten, wenn sie introspektiv, unter ausschließlicher Bezugnahme auf die eigene Wahrnehmungen und Gefühle geführt werden. M.B. Rosenberg, der Altmeister der „Non Violent Communication“ hat die Voraussetzungen für das Gelingen dieser Kunst ausführlich beschrieben (ich habe diese in der untenstehende Abbildung zusammengefasst)

Schritt 1: Die Führungskraft berichtet zu Beginn Ausschließlich über eigene, im Gesprächskontext relevante Beobachtungen von Handlungen

Schritt 2: Die Führungskraft berichtet Ausschließlich über die Gefühle, die diese Beobachtungen in ihr selbst hervorgerufen haben

Schritt 3: Die Führungskraft stellt, vor allem enttäuschte eigenen Erwartungen und Werte vor, die mit den berichteten Gefühlen in einem Zusammenhang stehen, die „hinter diesen Gefühlen stehen“

Schritt 4: Die Führungskraft formuliert eigene Wünsche an das zukünftige Verhalten, an zukünftige Handlungen des Gesprächspartners

Abb. 7: Roter Faden zu einem inhaltlich und emotional anschlussfähigen, auch introspektiven Führen konfliktvoller Gespräche (nach Rosenberg 2003)

4. Entwicklungsvorhaben, die die interne Organisation und bestehende organisationskulturelle Muster verändern sollen, können nur dann bei den Betroffenen Akzeptanz finden, wenn Ihnen in einer angemessenen und funktionalen Form „Sprache verliehen wird“. Führungskräfte benötigen in „volatilen Zeiten“ ein robustes Konzept zum Initiieren, Einrichten und Steuern von Entwicklungsvorhaben, an denen sie die davon betroffenen Mitarbeiter, Führungskräfte und „relevante Umwelten“ angemessen beteiligen. Angemessen meint hier zweierlei: Eine Form zu finden die zum einen deren Interessenslagen entspricht und die zum andern

für die Steuerung des Entwicklungsvorhabens unterstützend und funktional erscheint. Die untenstehende Abbildung skizziert ein solches Konzept in dem in einer bildhaft/symbolischen Darstellung vorgeschlagen wird welche Beiträge an einem solchen Veränderungsvorhaben auf welcher Hierarchie-Ebene zu leisten sind:

Schritt 1:

Die ein konkretes Veränderungsvorhaben initiiierende, für dieses Vorhaben relevante „oberste“ Hierarchie-Ebene entwirft das prinzipielle Veränderungskonzept, das prinzipielle „Design“ für die intendierte Lösung. Sie drückt dabei diesem Vorhaben ihre „prinzipielle Handschrift“ auf („Architekten-Entwurf“, „Draft“).

Schritt 2:

Die Aufgabe der notwendigen, konkretisierenden Ausgestaltung der auf der obersten Ebene entstandenen, konzeptiven Lösungs-Ideen wird in der Folge in die Verantwortung der nächsten, hierarchisch unter ihr angesiedelten Führungskräfte-Ebene übertragen. Dort entsteht in umsetzungsreifes, differenziertes Lösungs-Modell („Polierplan“).

Schritt 3:

Die konkrete detaillierte Ausgestaltung dieses Lösungs-Modells im Zuge der operativen Implementierung obliegt den Führungskräften und/oder Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die das neue Lösungsmodell zu verwirklichen, „in die Welt zu bringen und in und mit diesem künftig zu arbeiten / „zu leben“ haben („das Haus einrichten und beziehen“).

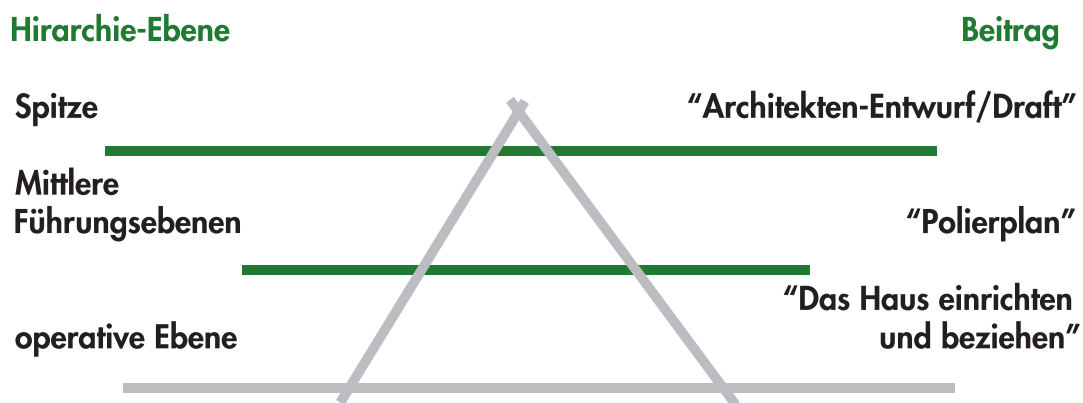


Abb. 8: Heuristik zu einer effizienten und funktionalen, hierarchisch differenzierten Beteiligung und Steuerung von Entwicklungsvorhaben in Organisationen(Janes 2014)

5. Letztlich ist es ein unverzichtbarer Beitrag von Führungskräften, zum Gelingen eines effizienten, leistungsfähigen Systems Orientierung gebender Kommunikation sich der um sie herum wachsenden Mitarbeiter zu erfreuen und es als befriedigende Aufgabe zu erleben „dem System zu dienen“..... und nicht nur sich selbst!

„servire et disparaître“

Friedrich II. von Preußen, „der Große“ (1712 bis 1786)

Literatur

Barnard, Chester: The Function of the Executive. Harvard University Press: Cambridge Mass., 1938, London 1976 (27 th printing)

Bourdieu, Pierre: The Forms of Capital. In: Richardson, John G. (Hg.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York 1986, S. 241-258

Carmann, Martin: Wie Sie mit Macht, Entscheidungskompetenz und Verantwortung professionell umgehen, In: Conecta (Hg.), Führung leben, Praktische Beispiele-praktische Tipps-praktische Theorie, Heidelberg 2010, S. 14-42

Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm. In: Economica, New Series, Vol. 4, No.16, (1937), S. 386-405

Chomsky, Noah: Language and Mind. Harcourt Brace & World, New York 1968

Darwin, Charles: The origin of Species, London 1859

Deming, William: Statistical control of quality in Japan, in: Proceedings of the International Conference on Quality Control, Union of Japanese Scientists and Engineers, Tokyo 1970, S. 367-370

Drucker, Peter: The Practice of Management. Harper & Row, New York 1954

Gablers Wirtschaftslexikon, 1997

Nink, Marco: Engagementindex: Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie, München 2014

Robert Goffe, Gareth Jones: Why should anyone be led by you, In: Harvard Business Review, Sept.-Oct. (2000), Harvard Business School Publishing, S. 62-73

Hammer, Michael, Champy, James: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Collins, New York 1993

Heitger Consulting: Strategie Wandel Führung, Reloaded II, Wien 2014

Heitger, Barbara, Serfass, Annika: Unternehmensentwicklung - Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen, Stuttgart 2015

Janes, Alfred: Systemische Beiträge zu einer praktischen Theorie der Organisation, in: Profile 10/2005, S. 23-31

Janes, Alfred, Öttl, Markus: Motiviert Geld? - Die neue Entgeltsystematik der Rosenbauer Österreich GmbH in: Personalmanager 3/2007, S.24-26

Mee-Yan Cheung-Judge: The Self as an Instrument - A Cornerstone for the Future of OD, In: OD Practitioner Vol.44 No.2 (2012), S. 42-47

Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Stuttgart 2002

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt am Main 1997

Kaplan, Robert, Norton, David: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, In: Harvard Business Review 70. No.1 (January–February 1992), Harvard Business School Publishing, S. 71-79

O'Mahoney, Joe, Adams, Richard: Critically Exploring Business Engagement in Academia: The Case of the UK Consulting Industry, In: Buono, F. Anthony, et al. (Hg), The Changing Paradigm of Consulting: Adjusting to the Fast-Paced World, Charlotte, North Carolina 2011, S. 259-278

Pletter, Roland: Mehr ist nicht!..Unsere Wirtschaft muss ständig wachsen. Seit einer Ewigkeit halten rechte wie linke Politiker daran fest. Es ist Zeit damit aufzuhören, in: DIE ZEIT, Nr. 32, 6. August 2015

Prahalad, C. K., Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review 90, No.3 (May-June 1990), Harvard Business School Publishing, S. 79-93

Rappaport, Alfred, Blyth, Michael, Friskey, Elizabeth: "Implementing the Shareholder Value Approach", Journal of Business Strategy, Vol. 6 Iss: 3, 1986, S.48–58

Rosenberg, Marshall B: Nonviolent Communication A Language of Life, Encinitas CA 2003 (2d Edition)

Scharmer, Otto: Theory U: Leading from the Future as It Emerges, Berrett-Koehler, San Francisco 2009

Schein, E.H.: What you need to know about organizational culture, Training and Development Journal 41(1987), S.38-41,

Schmitz, Christof: Die Chance des Managements – ein integrierter Ansatz, Schweizerische Ärztezeitung, 2005; 86: Nr. 21, S.1286-1288

Schuon, Frithjof: Von der inneren Einheit der Religionen, Freiburg 2007

Sparrer, Insa, Varga von Kibed, Matthias: Ganz im Gegenteil, Heidelberg 2001

Spencer-Brown, George: Laws of Form, Lübeck 1997

Sprenger, Reinhart: Radikal Führen, Frankfurt 2012

Stiglitz, Joseph: The Roaring Nineties. A New History of the World's Most Prosperous Decade, Washington 2003,

Turner, Viktor: Das Ritual - Struktur und Anti-Struktur, Frankfurt 2005

Weick, Karl, Sutcliffe, Kathleen: Managing the Unexpected, Assuring High Performance in an Age of Complexity , San Francisco (CA), 2001

Welch, Jack, Welch, Suzy: Winning, New York 2005

Watzlawik, Paul, Beavin, Janet H., Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Huber, Bern 1969

Wolinsky, Stephen: Quantum Consciousness: The Guide to Experiencing Quantum Psychology, Bramble Books 1993