

Führung als Disziplin befindet sich in einem dramatischen Wandel. Die Zukunftsszenarios lassen ein Bild von Führung entstehen, das sich grundlegend vom bislang herrschenden, stark durch die Hierarchie geprägten Bild unterscheidet.

Dazu bedarf es einer neuen Landkarte, mit deren Hilfe man auf Personen blicken kann, bei denen man Kompetenz im Sinne der neuen Führung sucht.

Potentialfelder für Führung Ernst Domayer, Richard Timel, Gudrun Vater

Entwicklungstrends von Führung

In letzter Zeit häufen sich die Hinweise, daß sich Führung als Funktion und Rolle innerhalb einer Organisation grundlegend wandelt. Auch im Selbstverständnis der Führungskraft der Zukunft ist ein Paradigmenwechsel im Gange. Worin besteht nun die Richtung dieser grundlegenden Veränderung?

Führung differenziert sich als komplexe Dienstleistungsfunktion innerhalb eines sozialen Systems heraus und legitimiert sich nicht mehr wie früher durch die Position und den Rang innerhalb der Hierarchie. Sie muß sich in Zukunft stärker daran messen und bewerten lassen, welchen Beitrag Führung zum Erfolg der Organisationseinheit erbringt. Das heißt, Führungskräfte sind in Zukunft ihrem Wirkungsfeld unmittelbarer ausgesetzt, der Schutz der Hierarchie und vielleicht der Organisation wird in dem früheren Ausmaß nicht mehr existieren. Dies bedeutet nun, daß Persönlichkeiten in zahlreichen Situationen der Unsicherheit, Ambiguität und auch der Komplexität reagieren und agieren werden müssen. Dabei wird inhaltliche Kompetenz im Sinne von Fachwissen alleine nicht mehr ausreichende Orientierung geben, sondern es wird wesentlich mehr auf Struktur-, Prozeß- und Kommunikationskompetenz ankommen. Sich in diesem Aufgabenfeld flexibel zu bewegen, Prozesse des Wandels zu beeinflussen und dabei auch unterschiedliche Rollen wahrnehmen zu können, wird eines der hohen Qualifikationskriterien der Zukunft darstellen.

Bei der Entscheidung über maßgeschneiderte Professionalisierungsstrategien für künftige Führungsaufgaben wird man sich vor allem folgende Fragen stellen müssen:

- Wie läßt sich angesichts des sich beschleunigenden Veränderungstempos in den verschiedenen Umwelten noch so etwas wie eine tragfähige strategische Orientierung entwickeln?
- Wie läßt sich bewerkstelligen, daß sich sämtliche Leistungsprozesse eines Unternehmens konsequent am Kundennutzen ausrichten?
- Wie lassen sich Spielregeln und Formen der Selbstkontrolle etablieren, die einen zielgerichteten, an der Wertschöpfung

orientierten Ressourceneinsatz auf allen Ebenen befördern?

- Wie läßt sich die Wandlungsfähigkeit der Organisation, ihrer Strukturen und Abläufe sicherstellen?
- Wie kann ihre Lernfähigkeit, ihr Potential, sich selbst laufend zu verändern, gefördert werden?
- Wie lassen sich geeignete Kommunikationsstrukturen schaffen, welche die notwendige und rasche Abstimmung zwischen den Organisationseinheiten sicherstellen?
- Worauf kommt es dabei besonders an?
- Was ist die Funktion von Führung in diesem Zusammenhang?
- Wie lassen sich in unsicheren Zeiten Mitarbeiter motivieren, welche eine unterschiedliche Form der Zugehörigkeit und der Identifikation mit dem Unternehmen haben? (Die Kleeblätterorganisation: Von der Kernbelegschaft über Teilzeitbeschäftigte bis zum Leasingpersonal)

Die inhaltlichen Aufgabenfelder der »neuen Führung« wurden in der Zwischenzeit definiert, und auch für die Frage, ob man Führung lernen kann, gibt es eine eigentlich relativ klare Antwort: Führung wird nicht auf einmal zu lernen sein, sondern Führung wird in einem dauerhaften Lernprozeß immer wieder realisiert werden müssen. Führung betrifft nicht mehr nur einen Teilaspekt der Organisation sondern hat die Gesamtgestaltung als Aufgabenstellung. Das Hauptinstrument dabei ist Kommunikation. Immer seltener werden Führungskräfte damit rechnen können, eine Organisation zu übernehmen und diese mit einem traditionellen Managementwissen erhalten zu können. Die Kompetenz zur Transformation wird ein nicht wegzudenkender Aspekt von Führung sein.

Auf diesem Entwicklungsstand von Führung aufbauend wird nun im folgenden der Versuch unternommen, allgemeine Potentialfelder festzulegen, die eine Grundlage darstellen, daß Personen diese oben skizzierte Art von Führung ausüben können.

Was sind Potentialfelder?

Der Potentialbegriff spricht das noch nicht Ausgereifte, das noch nicht voll Entwickelte von Personen an. Er beinhaltet Möglichkeiten,

Führung differenziert sich als komplexe Dienstleistungsfunktion innerhalb eines sozialen Systems heraus und legitimiert sich nicht mehr wie früher durch die Position und den Rang innerhalb der Hierarchie.

für die es in der Gegenwart Hinweise gibt, ihre volle Realisierung wird aber erst in der Zukunft vermutet. Insofern stellt sich das Problem der Prognose. Potentiale können von anderen Kategorien der Eignungsdiagnostik, wie z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen abgegrenzt werden. Diese sind im Rahmen von Leistungsverhalten beobachtbar. Potentiale müssen aufgrund ihrer »Unausgereiftheit« unter dem besonderen Aspekt der Entwicklungsfähigkeit betrachtet werden, wobei unter Entwicklung Selbstentwicklung verstanden werden sollte: Warten Personen, ob sich ihre Potentiale auswachsen, oder tun sie etwas dazu?

Bezieht man Potentiale auf »Führung« – in dem oben beschriebenen Sinne – dann erscheint zu dem Aspekt der Selbstentwicklungsfähigkeit der Aspekt der Selbststeuerung von Personen ebenso wichtig. Ein bestimmtes Potentialfeld definiert die Möglichkeit, sich selbst und das eigene Verhalten steuern und regulieren zu können, damit etwas Bestimmtes geleistet werden kann. Potentialfelder sollten eine Relevanz für die Gestaltung sozialer Kontexte aufweisen, im besonderen natürlich auch für soziale Kontexte, die ihrerseits wieder in Bezug auf Führung Relevanz aufweisen.

Potentialfelder können nach Inhalten unterschieden werden, nämlich nach dem, was eigentlich durch Selbststeuerung bearbeitet, gestaltet und vielleicht gelöst wird. Jedem Potentialfeld wird eine bestimmte Leitdifferenz zugeordnet, die es zu gestalten gilt.

Potentialfelder für Führung

Im folgenden werden sieben Potentialfelder nach diesem Prinzip beschrieben: Welche Leitdifferenz liegt zugrunde, welche Form der Selbststeuerung liegt vor, um welche Fragestellung geht es jeweils?

1. Antriebspotential – Gestaltungsdrang

Es geht dabei um den Umgang mit der Leitdifferenz, »eigene auch konstitutionell bedingte Triebspannung (oder auch »Aktivitätslust«) im Spannungsfeld oder auch in der Differenz mit der Umwelt«. Damit ist der von innen kommende Antrieb zur Aktivität im Gegensatz zur Außenstimulierung gemeint: Das eigene Trieb/Energiereservoir und die daraus resultierenden Spannungen so zu nutzen, um nach außen hin aktiv sein zu können. Ergänzt wird der Antrieb zur Außenaktivität noch dadurch, daß der Umwelt ein bestimmter Stempel, eine bestimmte Form oder Gestalt gegeben werden soll. Ungerichtete, sich entladende Aktivität wäre natürlich für dieses Potentialfeld zu wenig. Es sollten aktive Triebziele zugrundeliegen, jedoch mit dem wesentlichen Zusatz, daß in der Umwelt Gestaltungsbemühungen damit verbunden sind.

2. Selbstdistanz und Selbstreflexion

Hier liegt die Leitdifferenz »Sehen und Nichtsehen« bzw. »Bewußt – Unbewußt« zugrunde. Es geht darum, Verhalten durch Wahrnehmungen, Beobachtungen und deren

Auswertungen steuern zu können. Die Steuerungsform wäre Selbstreflexion, Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung. Eine grundlegende Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zur Introspektion.

All diese Zustände und Vorgänge, von denen wir durch Reflexion Kenntnis erhalten, haben eine einheitliche Grundlage im Selbst. Vor allem geht es um die Fähigkeit der Person, angesichts innerer und äußerer Bedrohungen und Belastungen in einer rationalen Weise funktionieren zu können. Das setzt einerseits das Wahrnehmen eigener Impulse und Ängste voraus, ohne jedoch sofort darauf reagieren zu müssen, sondern dies auch als Information verarbeiten zu können (z.B. Angst als Signalangst). Kann sich die Person selbst zum Gegenstand der Wahrnehmung machen, kann sie sich und ihr Verhalten selbstreflexiv beobachten und auch einschätzen, wird der Umgang mit Grenzen realitätsgerechter gestaltet.

3. Visionsfähigkeit – Desillusionierung

Hier liegt die Gestaltung der Leitdifferenz »Gegenwart und Zukunft« zugrunde: Kann gegenwärtiges Verhalten durch Zukunft gesteuert werden? Was würde dies voraussetzen?

In diesem Zusammenhang geht es einerseits um die Vorstellungsfähigkeit der Person und andererseits um die Akzeptanz einer von der Person begrenzt beeinflussbaren bzw. unabhängigen Realität. Gleich 2 der 5 Disziplinen der lernenden Organisation nach Peter Senge befassen sich mit dieser Problematik: Personal mastery und mentale Modelle. In Sinne der neuen Führung sind wirtschaftlicher Erfolg und Persönlichkeitsentwicklung kein Gegensatz. Der CEO bei Hanover Insurance O'Brien behauptet, daß der wirtschaftliche Erfolg um so größer sein wird, je stärker wir unser Handeln an den höheren Werten des Lebens ausrichten. In diesem Verständnis geht es um die Fähigkeit, eigene Bilder von einer erstrebenswerten Zukunft zu aktivieren. Peter Senge fordert normativ: »Man muß seine wahren Ziele, seine eigenen Visionen, in einem kontinuierlichen Prozeß klären und immer wieder neu klären.«



Dabei umfassen persönliche Visionen viele Aspekte. Sie berühren materielle, persönliche und soziale Dimensionen. Wichtig ist aber auch, zwischen der persönlichen Vision und der gegenwärtigen Realität unterscheiden zu können. Viele Menschen halten dieses Spannungsfeld nicht aus. Es gibt Menschen, welche ihre Hoffnungen und Sehnsüchte aufgeben und sich wider ihrer inneren Überzeugung gesetzten Anordnungen und Bedingungen unterwerfen. Andere haben wiederum einen so starken Veränderungsdrang, daß sie die Eigendynamik der umgebenden Realität nicht akzeptieren können, sodaß sie mit ihren überhöhten Erwartungen Enttäuschungen erleben, die sie daran hindern, ihre persönlichen Visionen kreativ, konsequent und kontinuierlich zu verfolgen. Peter Senge spricht von einer kreativen Spannung zwischen Vision und Realität. »Sie ist die Kraft, die in dem Moment ins Spiel kommt, wenn wir erkennen, daß Vision und Realität auseinanderklaffen.« Jedenfalls ist es wichtig, ein momentanes Nichterreichenkönnen dieser Zukunftsvision auszuhalten. Es erfolgt zeitweise Enttäuschung, Ernüchterung und Entmutigung. Die Frage aber ist, können neue korrigierte Visionen aufgestellt werden, und ist Energie für sie mobilisierbar. Ist Verzicht auf momentane Befriedigung möglich, und besteht die Möglichkeit, der »Langsicht« und des »Selbstzwangs«?

4. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit

Die zu gestaltende Leitdifferenz wäre hier »bekannt – unbekannt«. Gesteuert wird in diesem Potentialfeld das eigene Verhalten durch neue Erfahrungen und deren Auswertungen.

Grundlegende Voraussetzung für Lernen ist Neugierde. Damit meinen wir die Bereitschaft und Fähigkeit, sich neuen und unbekanntem Erfahrungen auszusetzen. Bewegt man sich primär im vertrauten Gelände, oder ist man bestrebt, auferlegte oder auch selbstgeschaffene Grenzen zu überschreiten. Menschen haben bewußt und noch mehr unbewußt die Tendenz, Gewohnheiten, Routinen und Automatismen zu bilden, welche die einzelne Person vor der verunsichernden Form des Unbekannten und Fremden schützen.

Bateson spricht zu Recht von der »Knechtschaft der Gewohnheiten«. Allerdings können wir in verstärktem Maße die Fähigkeit entwickeln, in einer Situation gewohnheitsmäßig zu handeln und in einer ähnlichen Situation kreativ. »Einerseits kann Angst Lernen blockieren, andererseits steht Angst am Beginn des Lernens.«¹

Die grundlegende Frage besteht darin, ob die Bereitschaft vorhanden ist, die eigenen Grenzen auszuloten und zu erweitern. Gleichzeitig geht es um die Fähigkeit, neue Erfahrungen in die Persönlichkeit zu integrieren und sie bewußt zu den bisher gemachten Erfahrungen in Beziehung zu setzen.

5. Kontaktbereitschaft und Konfliktfähigkeit

Die Leitdifferenz für dieses Feld wäre das »eigene Ich im Gegensatz zu anderen Personen«. Als Steuerungsform dienen hier Beziehungsgestaltung und die hiermit verbundenen Erfahrungen.

Erik Erikson nennt in »Identität und Lebenszyklus« als erste Komponente der gesunden Persönlichkeit das Gefühl eines »Urvertrauens«.

Damit meint Erikson das Gefühl des Sichverlassendürfens – in Bezug auf die Glaubwürdigkeit anderer – wie die Zuverlässigkeit seiner selbst.

Menschen haben grundlegendes Interesse an anderen Personen und wollen mit ihnen in Beziehung treten. Die Problematik besteht darin, im Sinne der Beziehungsgestaltung, von welchem Selbstvertrauen und von welchen Selbstzweifeln der Betroffene geleitet ist, wenn er auf andere Menschen zugeht. Es geht um die Frage, einerseits aktiv Beziehungsangebote zu machen und gleichzeitig andererseits die eigene Selbständigkeit bewahren zu können. Oder anders herum:

Inwieweit gelingt es, eigene Bedürfnisse und Bestrebungen zu vertreten, um eine sinnvolle und nützliche Balance mit den Interessen anderer zu finden? Folgende Fragen sind aufgeworfen: Kann ich mich in einer Beziehung durch die Perspektive des anderen irritieren lassen? Kann ich einen eigenen Standpunkt auch gegen den Widerstand anderer durchhalten? Kann man andere Personen in deren Einmaligkeit und Eigenheit empathisch wahrnehmen? Traue ich mir aber auch zu, andere Personen zu beeinflussen, um eigene Interessen durchzusetzen oder darüber hinausgehend übergeordnete Ziele zu verfolgen? Jedenfalls geht es um die Fähigkeit, Enttäuschungen im zwischenmenschlichen Bereich konstruktiv zu verarbeiten und in Konfliktsituationen die auftretenden Spannungen auszuhalten und gleichzeitig im Kontakt zu bleiben.

6. Grundannahmen / Wirklichkeitskonstruktionen

Es geht hier um die Leitdifferenz »Kontinuität versus Veränderung«. Wie läßt sich der Gegensatz zwischen Kontinuität der eigenen Wirklichkeitsstrukturen und deren Veränderungsnotwendigkeiten gestalten? Wie steuert sich die Person diesbezüglich? Dazu ist ein innerer Dialog mit sich selbst erforderlich, der uns hilft Erfahrungen zu verarbeiten. Es besteht die Gefahr, daß wir uns eine Welt von sich selbst fortpflanzenden Überzeugungen konstruieren. Chris Argyris hat die »Abstraktionsleiter« ausgearbeitet (ladder of inference), welche einen mentalen Pfad beschreibt, der zur Bestätigung unserer Annahmen und Überzeugungen führt. Es geht darum, daß Personen unterscheiden lernen, auf welcher Ebene der Wirklichkeitskonstruktion sie sich gerade befinden. Wie verfähre ich mit

beobachtbaren Daten? In welcher Weise selektiere ich Daten? Worauf schaue ich, worauf schaue ich nicht? Wie konstruiere ich meine Erkenntnisse und Überzeugungen? Was sind die eigenen Grundannahmen, wie kommen sie zustande, wie starr oder flexibel sind sie? Welche Vorstellungen und Bilder habe ich insgesamt über mich bzw. über die Bedeutung von Organisationen?

7. Werteorientierung

Es geht hier um die Leitdifferenz, »eigene Person und Gemeinschaft«, die über das System der Werte und der sozialen Einstellungen reguliert wird. Es genügt nicht, eine zugkräftige Vision zu entwickeln, vielmehr steht die Fähigkeit, für neue Ideen und Leitbilder Resonanz und Gefolgschaft zu erzielen, im Vordergrund. Auf der einen Seite geht es um die Fähigkeit Prozesse zu initiieren, welche eine Loslösung von der Vergangenheit einleiten, andererseits Anfänge zu schaffen, die neue Energien mobilisieren. In einer unsicheren Situation, wo alte Werte keine Gültigkeit mehr haben und neue Werte noch nicht greifen, ist eine entsprechende Hilfestellung zu geben. Für die Steuerung dieses Prozesses bedarf es einer besonderen Sensibilität für bekundete und unausgesprochene Werte, vor allem ein Verständnis für implizite Maßstäbe und Werte, die sich in Projekten und Arbeitsgruppen bilden. Einerseits um die Fähigkeit, Bräuche und Traditionen ernst zu nehmen und andererseits in kreativer Weise Rituale zu erfinden, die Veränderung markieren und symbolisieren.

Will man als Führer Wirkung erzielen, ist persönliche Glaubwürdigkeit eine herausragende Eigenschaft. Glaubwürdig ist jener, der es versteht, Notwendigkeiten einsichtig zu machen und gleichzeitig in der Lage ist, Befürchtungen und Ängste anderer ernst zu nehmen. Es geht um die Fähigkeit eine »community of commitment« zu schaffen. Im Sinne von Teamorientierung kennt der »neue Führer« die positive Kraft des negativen Denkens«. Er lenkt seine Aufmerksamkeit auf die kreative Zerstörung der alten Organisation und er begründet neue Werte, welche den Übergang in eine erstrebenswertere Zukunft erleichtern.

Kotter und Heskett fanden in einer umfassenden Studie heraus, daß starke Unternehmenskulturen auf ein System zusammenhängender Kernüberzeugungen bauten. Großgeschrieben wurden die Bedeutung der Mitarbeiter, das Zufriedenstellen aller relevanten Interessensgruppen, die Lernfähigkeit sowie die Veränderungsbereitschaft. Der »neue Führer« versteht es nachhaltig diese Kernwerte in einer Organisation zum Tragen zu bringen. Gefragt im Sinne von Potential ist gleichermaßen Experimentierfreude, Anschlußfähigkeit und Eindeutigkeit in der Werteorientierung.

Das Ganze sehen und gestalten

Betrachtet man das Modell, speziell die zugrundeliegenden Leitdifferenzen – aus der Sicht der Organisation –, dann fällt folgendes auf: Es sind ähnliche Leitdifferenzen, deren Gestaltung Aufgabenfelder für Führung ergeben, und die für das Überleben von Unternehmen wichtig sind. Also aus der Differenz »Gegenwart – Zukunft« resultieren für Organisationen Notwendigkeiten der Strategieentwicklung, für Personen Notwendigkeiten der Bildung von Visionen. Aus der Gestaltung der Differenz »Wissen und Nicht-Wissen« resultiert für das Unternehmen das Aufgabenfeld Controlling, für die Person das Aufgabenfeld Lernen und Selbstreflexion. Wimmer hat sechs Aufgabenfelder des General Managements unter den derzeitigen Rahmenbedingungen für Unternehmen definiert, deren Leitdifferenzen mit denen des Potentialmodells zumindestens korrespondieren.² Wofür könnte das ein Hinweis sein?

Es kann als Bestätigung interpretiert werden, daß die definierten Potentialfelder tatsächlich eine Relevanz für Führung aufweisen, daß eine Korrespondenz zwischen Aufgabenfeldern auf der Organisationsseite und Potentialfeldern auf der Personenseite besteht. Ein anderer Aspekt erscheint aber zusätzlich beachtenswert: Aufgabenfelder der »neuen Führung« betreffen das gesamte Unternehmen und können sich nicht mehr auf einen Teilaspekt beschränken, es gilt das Ganze sehen und auch gestalten können. Das gleiche wird bezogen auf die Person durch das Modell der Potentialfelder realisiert. Man erfährt nicht nur einen bestimmten »Ausschnitt«, bestimmte Fähigkeiten oder Fertigkeiten, sondern die gesamte Person in der Komplexität und Vielfalt ihrer Erlebnis- und Verhaltensweisen. Dieser erweiterte und geschärfte Blick auf die Person stellt für Organisationen, die sich um die Entwicklung dieses Führungspotentials bemühen, eine große Herausforderung dar.