



# wirtschaft weiterbildung

03\_13

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

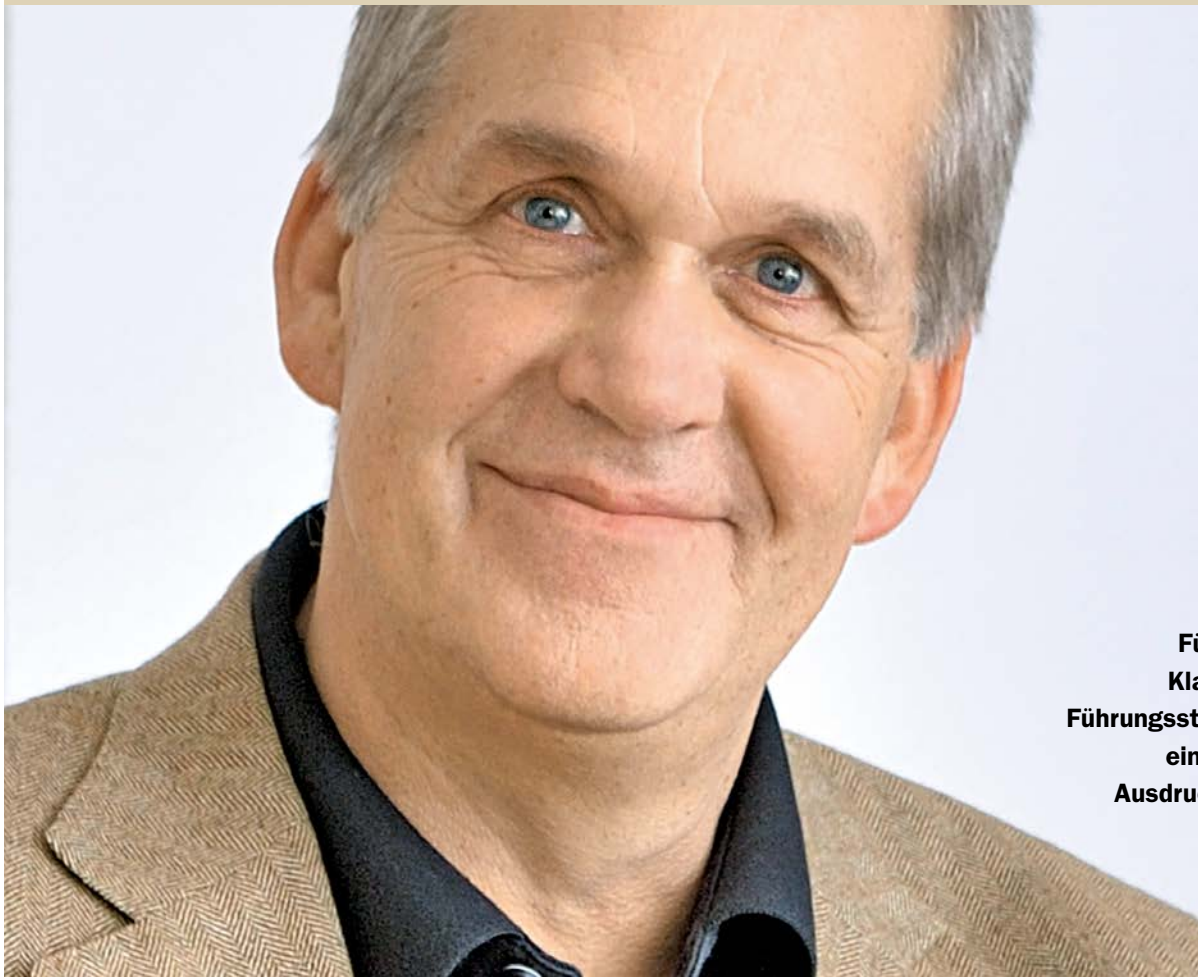
**Gregor Gysi**\_Über Polarisierung zur Veränderung s. 14

**Methodenmix**\_So wachsen Coaching und Training zusammen s. 36

**Learntec**\_Lern-Apps selbst erstellen und andere Neuheiten s. 50

## Mythos Führungsstärke

Die Macht zu führen wird von unten verliehen s. 18



Für Executive Coach  
Klaus Eidenschink ist  
Führungsstärke kein Merkmal  
einer Person, sondern  
Ausdruck einer Beziehung

## titelthema

**Klaus Eidenschink:** Hintergrund seines Beratungsstils sind langjährige Ausbildungen und Erfahrungen in humanistischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, systemischer Beratung, Organisations- und Führungspsychologie und Konfliktforschung sowie einer großen Zahl an erlebten Meetings und Sitzungen.



### **KONSEQUENZEN, WENN MAN FÜHRUNG**

als ein Merkmal der Interaktion  
von zwei Personen ansieht:

**ESSAY.** Wenn eine Führungskraft keinen Erfolg hat, heißt es schnell, sie habe keine Führungsstärke gehabt. Doch so einseitig darf man die Situation nicht betrachten, mahnt Klaus Eidenschink, Executive Coach aus München. Er macht in dieser Titelgeschichte darauf aufmerksam, dass es eine Einheit von Führen und Sich-Führen-lassen gibt, für die Chef und Mitarbeiter gemeinsam verantwortlich sind.

# Mythos Führungsstärke

Der Zen-Meister klatscht in die Hände und fragt die Schüler: „Hört ihr das Klatschen?“ Die Schüler nicken. Dann hält er nur eine Hand in die Höhe und fragt: „Was ist der Ton der einen Hand?“ Dieser alte Zen-Koan kann als Hinweis verstanden werden, dass man gut daran tut, Phänomene, welche die Folge eines Vorgangs von (mindestens) zwei Beteiligten sind, nicht als Merkmal eines Teils zu verste-

hen. Ohne eine zweite Hand auch kein Klatschen!

Auch zum Führen gehören mindestens zwei. Es muss immer auch einen geben, der sich führen lässt. Im Unternehmenskontext gilt Führung aber nach wie vor als Merkmal einer Person, nämlich der Führungskraft. Diese „hat“ dann Führungsstärke oder sie fehlt ihr. Sie wird wegen ihrer Führungserfolge befördert

oder bei Führungsfehlern gefeuert. Und klar: Wenn es die Führungskraft richtig macht, dann wird der Mitarbeiter geführt – ob er will oder nicht!

## A) Das problematische Konzept des „guten“ Führers

Was sind die prägenden Bestandteile und Folgen eines Denkens, welches Führung →

# 01.

Es wird sinnlos, Schuldfragen klären zu wollen, da ...

# 02.

... immer beide Beteiligten für die Lage **Verantwortung** tragen.

# 03.

Wenn man vom anderen **enttäuscht** ist, ist es wichtig, ...



# titelthema

→ als Leistung einer Person, der Führungskraft, versteht?

## 1. Ein-Personen-Psychologie

Wir leben in einer Denkwelt, in der es „Etwas“ gibt und dieses „Etwas“ ist charakterisiert durch Merkmale und Eigenschaften. Das hat viele Vorteile: Die Welt besteht aus Dingen, die gleich bleiben, die man untersuchen kann, über die man sichere Meinungen haben kann. Man glaubt, dass man wissen kann, was der Fall ist: Gesunde Menschen, effektive Führungskräfte und gute Schüler. Jemand ist, was er ist. Dass gute Schüler bei schlechten Lehrern schlecht werden können (oder umgekehrt), dass „Manager des Jahres“ nach Jahresfrist aufgrund von Fehlentscheidungen gefeuert werden – all das ist bekannt.

Aber wenn man aufgeben würde zu glauben, Menschen wären ohne die Relationen, die Beziehungen, die Kontexte, in denen sie stehen und sich bewegen, wirklich zu verstehen, dann würde die Welt komplex. Sie ließe sich dann nicht mehr in die (Schein-)Sicherheit von Assessmentgutachten, von Zeugnissen und von Track-Records einfangen. Komplexität erfordert das Tolerieren von Unsicherheit. Komplexität bezeichnet eine Weltlage, in der es mehr als eine richtige Lösung gibt. Das macht das Beantworten von Fragen wie „Ist das die richtige Wahl?“ oder „Ist das der Mann/die Frau, die wir brauchen?“ deutlich schwerer. Wenn gutes Gelingen, also hier gute Führung, nicht mehr ein Merkmal einer Person ist, sondern das Kennzeichen eines Führungskontextes, in dem Personen, deren Beziehungen zueinander, die Aufgaben, die zu lösen sind, und die Rahmenbedingungen unter denen all das stattfindet, zusam-

menspielen, dann werden Vorhersagen und Zuschreibungen von Erfolgen und Misserfolgen sehr schwer bis unmöglich. Die Verhältnisse sind dann – wie die Kybernetik sagt – überdeterminiert.

## 2. Die Unterschätzung der Widerstände

Wenn einer Einfluss nehmen soll, dann muss jemand anderer Einfluss nehmen lassen. Gewöhnlich sagt man dazu, dass jemand gehorchen muss, wenn ein anderer befehlen möchte. Das hört man nicht so gern. Darum gibt es in den allermeisten Organisationen auch Führungstrainings, aber keine Gehorsamstrainings. Und wenn doch (wie in katholischen Orden), dann erscheint dies eher suspekt oder reformbedürftig. Nun haben aber alle Menschen von klein auf die Erfahrung, wie es ist, dem Einfluss Mächtiger ausgesetzt zu sein. Hier nennt man die Relation nicht Führung, sondern Erziehung. Deshalb habe auch ausnahmslos alle Menschen recht stabile und eindrückliche psychische Muster entwickelt, wie man mit Gehorsamsanmutungen umgeht. Zugleich haben alle Menschen klare Erwartungen und ebenso klare Befürchtungen in Bezug auf Personen, die Einfluss und Macht ausüben wollen.

Diese inneren Schemata sind im Wesentlichen von zwei Aspekten geprägt: Erstens von Befürchtungen und zweitens von Hoffnungen. Anders gesagt: Menschen neigen dazu, von Führungskräften das zu befürchten, was ihnen schon bei den Eltern missfallen hat, und hoffen gleichzeitig(!), dass die Führungskräfte das besser machen, was die Eltern versäumt haben. Diese (unbewusste) Neigung, einerseits mit Rebellion, Rückzug, Abwertung, Angst und Wut auf die Verhaltensweisen von Mächtigen zu reagie-

ren und zugleich Wünsche nach Sicherheit, Stolz, Anerkennung, Verstandenwerden und Zutrauen in die Führung zu setzen, macht das Führen und das Sich-Führen-lassen so schwer. Alle ungelösten Autoritätskonflikte sind mehr oder weniger immer im Spiel. Das mag einem gefallen oder man mag solche Zusammenhänge als „Psycho“ ablehnen: Darauf zu setzen, dass Chefs eine solche Gemengelage allein lösen könnten, bedeutet schlicht eine Überforderung.

## 3. Macht kann man (nicht) besitzen

Ein weiterer Bestandteil des herkömmlichen Denkens über Führung ist die Idee, dass Macht im Besitz einer Person sein kann. Damit jemand Macht „hat“, muss sie jedoch verliehen werden. Macht kommt nicht von oben, sondern von unten. Wie ist das zu verstehen? Egal welche Bedrohungen und Gewalt oder welche Belohnungen oder Versprechungen von der Seite des „Mächtigen“ ins Feld geführt werden, eine Wirkung beim „Ohnmächtigen“ erzielen sie nur, wenn dieser dem Bedeutung gibt. Wer mit Kündigung droht und erlebt, dass der andere sein Päckchen nimmt und geht, dessen Macht fällt in sich zusammen. Jeder Mensch verleiht Macht in dem Moment, in dem er sich von etwas abhängig macht, was andere haben oder ihm wegnehmen können. Das ist deshalb so wichtig, weil so viele Manager erst in höheren Positionen entdecken, wie ohnmächtig sie eigentlich sind. Das Wichtigste, was ein Chef von seinen Mitarbeitern braucht, ist das, was diese nur freiwillig geben und nicht das, was sie unter Druck oder wegen Belohnung tun. Unter den oben angesprochenen komplexen Arbeitsbedingungen gilt das ganz besonders. Aber

04.

... sich mit den eigenen **Erwartungen** intensiv zu beschäftigen.

05.

Belohnung und Bedrohung verlieren für Chef und Mitarbeiter an **Bedeutung**, ...

06.

... da Motivation aus dem **Kontakt** zueinander erwächst.



# Gute Führung beruht auf der Beziehung aller Beteiligten

**Analyse.** Führungsprobleme sind letztlich Beziehungsprobleme, die im Dialog bearbeitet werden sollten. Folgende Fragen sollen zum Nachdenken über das Zusammenwirken anregen:

## Fragen, die sich Chefs stellen sollten:

1. Warum sollten andere Menschen Lust haben, sich von mir etwas sagen zu lassen?
2. Habe ich das Gefühl, dass ich auch ohne formale Rolle (etwa im Freundeskreis) Autorität habe?
3. Wie sehr interessiere ich mich dafür, was Mitarbeiter brauchen, um Vertrauen zu mir zu entwickeln?
4. Merke ich es, wenn ich mich ohnmächtig oder überfordert fühle? Kann ich mir angemessen helfen lassen und Hilfe holen?
5. Ist es mir leicht möglich, es anzusprechen, wenn ich mich im Stich gelassen fühle?
6. Kann ich Minderleistung von Mitarbeitern auch als deren Feedback zu der Art, wie ich führe, ansehen?
7. Überspiele ich Ängste gegenüber Mitarbeitern und weiß ich, wie sich dies auswirkt?

## Fragen, die sich Mitarbeiter stellen sollten:

1. Ist mir klar, dass niemand Macht über mich hat, es sei denn, ich gebe sie ihm?
2. Fühle ich mich von der Wertschätzung meines Chefs abhängig?
3. Wie viel innere Erlaubnis habe ich, meine Bedürfnisse an Vorgesetzte zu formulieren?
4. Kann ich meinen Chef ohne innere Rebellion unterstützen, auch wenn er es aus meiner Sicht nicht verdient?
5. Wie viel Bereitschaft habe ich, mit meinen Vorgesetzten in eine Auseinandersetzung zu gehen - und wenn ich „verliere“, das demütig hinzunehmen?
6. Nehme ich schwierige oder unbefriedigende Situationen als gegeben hin oder fühle ich mich in der Lage, mich für eine Veränderung einzusetzen?
7. Kann ich den Dialog mit meinem Chef suchen, auch in Situationen, wo ich Angst vor ihm oder vor denkbaren Folgen habe?

auch andersherum gilt: Den Mitarbeitern ist meist gar nicht so klar, wie sehr sie sich in eine Opferhaltung bringen, indem sie der Anerkennung und dem Lob des Vorgesetzten eine so hohe, oft ausschließliche Bedeutung geben. Damit erzeugt man Abhängigkeit und verleiht ihm unangemessene Macht. Wieso sollte die Wertschätzung des Vorgesetzten für meine Arbeitsleistung mehr zählen als meine eigene oder die von Kollegen oder Kunden? Macht ist also ein Merkmal der Beziehungsgestaltung und nicht der Besitz einer Person. Wenn der Mitarbeiter unfähig oder unwillig ist, sich führen zu lassen, dann sollte das nicht einseitig der Inkompetenz des Chefs zugeordnet werden.

Im organisationalen Umfeld regeln Rollendefinitionen die Beziehungen zwischen Personen. Rollen können demnach mit Macht versehen werden, aber nicht die Personen, die sie innehaben. Viele verwechseln das. Nicht wenige Führungsprobleme resultieren daher nicht aus der

Unfähigkeit der Chefs, sondern aus der Unfähigkeit, die Rollen klar zu definieren und mit den Rollenträgern zu einem einvernehmlichen Verständnis darüber zu kommen.

## 4. Ursache-Wirkungs-Denken impliziert Schuldfragen

Ein wichtiger Aspekt der „Macht-Besitz-Theorie“ ist, dass sie auf einem kausalen Wirkzusammenhang fußt: „Das ist schiefgegangen, weil ... (der Meier falsch entschieden hat)!“ Solche Kausalitäten sind sehr häufig sehr falsch. Ignorieren sie doch, wie viele Abhängigkeiten ein einzelnes Ereignis hat, wie viele Faktoren unbekannt sind oder zum Zeitpunkt der Handlung nicht bekannt sein konnten. Kausales Denken setzt auf Planung, Planung setzt auf vollständige Kenntnis der Situation. Das, was im Moment der Entscheidung oder der Handlung gleichzeitig anderswo passiert oder das, was die Zukunft bringt, kann man nicht wissen. Aber es ist oft höchst relevant für die

Ergebnisse. Führungskräfte werden mit einem Denken, welches Kausalitäten nutzt, zwangsläufig überschätzt. Man überschätzt ihren Einfluss, man unterschätzt andere Faktoren. Da dies aber nun so gern praktiziert wird, kann man sich fragen, was man mit dieser Führungstheorie erreicht? Der Nutzen besteht in jedem Fall darin, dass man eine Zustelladresse für die Zuschreibung des Ergebnisses hat. Für den Fall des Erfolgs wird (zum Leidwesen der Mitarbeiter) der Chef als Held gefeiert (und befördert), für den Fall des Misserfolgs wird (zur Entlastung aller anderen) der Chef als Schuldiger entlarvt (und entlassen). Diese Verortung von Schuld, in Organisationen als „Fingerpointing“ bezeichnet, ist ein fast überall zu beobachtendes Phänomen - so als ob mit dem Identifizieren von Schuldigen auch der Fehler behoben wäre oder sich die Lage schon verbessert hätte. Wenn man Macht und Führung nicht als Merkmal einer Person, sondern als Leistung eines sozialen Systems ver- →

→ stehen würde, dann würde daraus auch ein anderer Umgang mit Fehlern und Erfolgen resultieren.

## B) Aspekte eines alternativ konzeptualisierten Führungsverständnisses

Was sind nun Schlussfolgerungen aus dem bislang Skizzierten?

### 1. Führung braucht die Autonomie der beteiligten Personen

Beginnen wir den Gedankengang auf der ungewohnten Seite, der Seite der „Geführten“. Hier muss man von dem Grundsatz ausgehen: „Keiner hat Macht über mich, außer ich gebe sie ihm!“ Wer sich entscheidet in einer Organisation zu arbeiten, sollte sich im Klaren sein, dass er nur dann eine Chance hat, glücklich zu bleiben, wenn er diesen Grundsatz in sich zum Leben erweckt. Denn man mache sich nichts vor - es wird immer unfähige, überforderte, ungeschickte, destruktive und selbstsüchtige Vorgesetzte geben. Wer darauf setzt und wartet, dass er ein Berufsleben führt, in dem er mit guten Chefs versorgt ist, der schließt eine riskante Wette ab. Er wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit oft als (gerechtfertigtes) Opfer fühlen. Wer jedoch darauf setzt, sich bei jedem Vorgesetzten die innere Unabhängigkeit zu bewahren, der wird sich auch äußerlich sehr viel größere Freiräume bewahren. Er wird deutlich machen können, was ihm hilft, sich gut führen zu lassen. Er wird gut darauf verzichten können, wenn Chefs dies nicht (immer) in ihrem Verhalten berücksichtigen (können), er wird sich für die eigene Motivation selbst verantwortlich fühlen und wird seine Energie nicht so viel darauf verschwenden müssen, Vorgesetzte anzuklagen und abzuwerten, die sich so nicht verändern lassen.

Wieso die Unternehmen hier nicht schon längst intensiv in Schulungen investieren, ist etwas rätselhaft. Es gibt Führungs- und Leadership-Programme, aber kaum „Wielasse-ich-mich-führen-Schulungen“! Es erschließt sich von selbst, dass dieser Gedankengang spiegelbildlich auf der Seite des Vorgesetzten entwickelt werden kann. Auch hier: Wer sich darauf angewiesen fühlt, dass Mitarbeiter so ticken,

wie er das für notwendig erachtet, wird sich ein Leben lang über „seine“ Leute ärgern und sich Widerstand, Rebellion, Ablehnung und Personalwechsel in sein Führungsportfolio holen. Meist zieht man sich irgendwann innerlich von den Menschen zurück und wird zynisch, distanziert und einsam.

### 2. Gelingende Führung ist ein Merkmal der Führungsbeziehung

Wenn man sich von der Ein-Personen-Psychologie verabschiedet, könnte man Führung so beschreiben: Gelingende Führung beruht auf einer Beziehung, in der die Beteiligten wechselseitig auf sich Einfluss nehmen lassen. Führungsstärke ist dann kein Merkmal von Personen, sondern einer Relation. Führung ist dann nicht gebunden an Hierarchie, sondern findet genauso horizontal, im Netzwerk oder in anderen Formen loser Koppelung statt. Führungsprobleme sind letzten Endes also Beziehungsprobleme und müssen als solche verstanden, beraten und bearbeitet werden. Einer allein kann nur bedingt lösen, was zwei oder mehrere gemeinsam herstellen. Führungskräfte einseitig für gelingende Führung verantwortlich zu machen heißt, sie chronisch zu überfordern. Wer nicht nur für das Arbeitsergebnis zum vereinbarten Zeitpunkt verantwortlich gemacht wird, sondern auch noch dafür, dass sich alle dabei wohlfühlen, der hat von vornherein verloren.

Wenn Führung das Klatschen von zwei Händen ist, dann braucht es Dialog. Es braucht die gemeinschaftliche Beschäftigung mit Fragen wie:

- „Was brauche ich (Führungskraft) von dir (Mitarbeiter), um gut führen zu können?“ und „Wie kann ich gelassen reagieren, wenn ich das nicht bekomme?“
- „Was brauche ich (Mitarbeiter), um mich gut führen zu lassen?“ und „Wie kann ich gelassen bleiben, wenn ich das nicht bekomme?“

Es geht also darum, ein Verständnis davon zu entwickeln, dass Menschen in der Zusammenarbeit ganz Unterschiedliches brauchen und dass man daher eigentlich Assessments bräuchte, um die Führungsbeziehungen zu analysieren. Führung braucht ein Zusammenfinden.

## AUTOR



**Klaus Eidenschink**

ist Executive Coach, Konfliktmoderator und

Organisationsberater. Der Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) ist auch Gründer und Co-Leiter von „Hephaistos Coaching-Zentrum München“, das sich als Aus- und Fortbildungsstätte für Trainer und Berater einen Namen gemacht hat.

**Eidenschink & Partner, Spezialisten für Verständigung und Wandel**

**Jahnstraße 1**

**D-82152 Krailling**

**Tel. 49 89 85662246**

**www.Eidenschink.de**

Dann wird ein Führungstanz möglich, der von Zusammen-Schwingen, von Resonanz und von Achtsamkeit geprägt ist. Das wird vielen viel zu prosaisch klingen. Aber so würde es leicht werden, so würde es nicht um Leadership, sondern um Zusammenwirken gehen. Jeder, der in einem Team mal so einen „Spirit“ erlebt hat, weiß, wovon hier die Rede ist. Und das lässt sich nicht anordnen, aber man kann Bedingungen schaffen, in denen so etwas wahrscheinlicher wird. Für diese Bedingungen ist der Mitarbeiter so verantwortlich (und so wichtig) wie der Chef. Einer allein kann nicht für gemeinsames Glück sorgen!

### 3. Führung ist die Bearbeitung von Beliebigkeit

Wozu braucht es Führung? Sie dient der Reduktion von Komplexität. Führung koordiniert sachlich, sozial und zeitlich die Aktivitäten vieler Beteiligter, um eine organisationale Leistung zu ermöglichen. Diese Koordination gelingt durch Festlegungen, also Zwang: „Wir bauen Autos, keine Waschmaschinen!“, „Du baust sie und du verkaufst sie!“ und „Am Donnerstag ist das Auto fertig und am Samstag wird es verkauft!“ Dieser Zwang ermöglicht Freiheit. Weil jeder nach der Festlegung weiß, was er zu tun hat. Er kann auf dieser Basis viele weitere Optionen entwickeln (Welche Art von Autos? Wie bauen und verkaufen? Wie die Zeit einteilen, die zur Verfügung steht?). Jede Entscheidung

legt fest und eröffnet gleichzeitig weitere Entscheidungen. Etwas schließen heißt etwas anderes öffnen. Warum muss man etwas festlegen? Die Welt bietet ständig eine Auswahl von Möglichkeiten, die nicht alle realisiert werden können. Bestimmte Möglichkeiten schließen einander aus. Alternativen erfordern Entscheidungen. Entscheidungen brauchen Führung, sonst passiert einfach, was passiert. Diese einfachen Überlegungen sollen darauf hinweisen, dass Freiheit (Möglichkeiten) und Zwang (Entscheidungen) keine Gegensätze sind, sondern einander bedingen und voraussetzen. Die Art und Weise, wie Menschen sich in diesem paradoxen Feld bewegen, kann man Führung nennen. Letztlich geht es in Führungsbeziehungen also darum, in einer Welt Einigkeit herzustellen, in der es immer viele richtige Wege nach Rom gibt, in der sich aber auch viele andere Städte als Reiseziele anbieten und in der es viele sinnvolle Arten der Fortbewegung gibt. Mitarbeiter wie Chefs verstricken sich oft in endlose Diskurse über „richtige“ Entscheidungen. Damit ist der wesentliche Fehler schon gemacht. Komplex (nicht kompliziert!) sind Verhältnisse dann, wenn es mehr als eine richtige Lösung gibt. In gewisser Weise kann man auch sagen, dass Führung in einem Feld operiert, in dem „Beliebigkeit“ herrscht. Führung ist demnach dazu da,

- Einigkeit herzustellen im Tagesgeschäft angesichts vieler richtiger Möglichkeiten und
- anschließend Einigkeit zu bewahren, wenn es darum geht, die Nachteile der gewählten Alternative gemeinsam zu tragen.

Führung bearbeitet also Sachkonflikte, die sich nie argumentativ vollständig befrieden lassen. Infolgedessen ist alles angreifbar, was entschieden wird. Darum braucht es Zwang. Das heißt, es braucht Menschen, die die Kompetenz haben, sich einzufügen. Es braucht Menschen, die demütig genug sind, Dinge mitzutragen, die sie falsch finden und selbst anders gemacht hätten. Es braucht Menschen, die, wenn sich die Schattenseiten einer bestimmten Entscheidung zeigen, nicht an der Entscheidung zweifeln oder Schuldige suchen. Und es braucht Menschen, die beziehungserhaltend in einer Welt voller Brüche und Gegensätze streiten können.

Solche Menschen braucht es viel mehr als die viel beschworenen heroischen Leader. Führung handelt im Paradox: Es sind Personalentwicklungskonzepte gefragt, welche einstimmen auf das Regulieren von Widerspruch und Gehorsam, von Durchhaltewillen und Umsteuern, von Sich-Hervortun und Sich-Anpassen, von Loslegen und Abwarten, von Planen und „Durchwurschteln“, von „Sich-Quer-

Legen“ und „Disagree-and-Commit“. All das geht nur, wenn man belastbare Beziehungen hat, sich in gemeinsamer Anstrengung verbunden fühlt und Führung als ein Geschehen begreift, welches von allen gestaltet und getragen wird. Die Vorstellung, dass die Oberen, diejenigen führen, die in der Hierarchie unten stehen, ist für eine komplexe Welt ebenso untauglich wie leidbringend.

Auf den Einzelnen gemünzt: Führen ist die Kunst, herauszufinden, wann es wichtig ist sich durchzusetzen und wann es wichtig ist zu gehorchen. Das kann man nur, wenn man sich mit beiden Möglichkeiten wohlfühlen kann. Die Menschen, die sich nur durchsetzen können und wollen, sind in den gegenwärtigen Führungsverhältnissen leider sehr deplatziert. Die Leistungsfähigkeit von „Command and Control“ oder der angeblich genialen Person an der Spitze ist im Hinblick auf die Reduktion von Komplexität schlicht zu gering.

Die Menschen, die sich nur anpassen können oder immer gegen etwas sind, sind als Mitarbeiter ebenfalls zunehmend unterqualifiziert. Alle, Führende und Sich-führen-Lassende, brauchen die Kompetenz, in beiden Rollen zu Hause zu sein. Eine Kompetenz alleine ist zu wenig. Es bleibt zu hoffen, dass sich diese Erkenntnis weiter herumspricht.

**Klaus Eidenschink ●**