

### Der Einfluss der Organisationskultur auf das Führungsgeschehen

# Dem Zeitgeist trotzen

**Um diskutieren zu können, was Führungskompetenz meint, muss vorab geklärt werden, was Führung ist. Führung meint hier immer Menschenführung und grenzt sich ab von jenen weiteren, primär businessbezogenen Aufgaben von Führungskräften, die gemeinhin unter Management subsumiert werden. Führung meint nicht das Verhalten von Vorgesetzten. Führung ist vielmehr ein relationales, das heißt ein Beziehungsgeschehen, das immer stattfindet zwischen Führenden und Geführten.**

**Wir können – aus der Optik der Führungskraft – vier verschiedene Scheinwerfer auf dieses Beziehungsgeschehen richten:**



#### Autor |

Dr. Felix Frei, studierte Psychologie mit den Nebenfächern Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich, 1982 Promotion an der Universität Bern. Zehnjähriger Forschungs- und Lehrtätigkeit an der ETH Zürich, Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 ist Frei Mitinhaber und Geschäftsführer der Beratergruppe AOC AG in Zürich. AOC unterstützt Führungskräfte und Teams in Führung, Organisation und Entwicklung.

aocfrei@bluewin.ch

1. Auf einer bewussten, im Prinzip sichtbaren Ebene betrachten wir Rollen und Aufgaben einer Führungskraft. Dazu gehören ihre Ziele, Absichten, Pläne, Prioritäten, Probleme, Konflikte – kurz: all das, was auf ihrem geistigen Schreibtisch liegt. Im Unterschied zu der nächsten bezeichnen wir diese Ebene als ICH.

2. Auf einer überwiegend vor- oder unbewussten, keineswegs offen liegenden Ebene finden wir das implizite Führungsselbstverständnis, das sich im Laufe einer (Führungs-)Biografie allmählich verdichtet hat und das heimliche Drehbuch bildet, nach dem die Führungskraft ihren Anteil im Beziehungsgeschehen ausrichten wird. Das Ensemble der dominierenden Themen und Anliegen, die einer Führungskraft wichtig sind, ist auch ihr selbst keineswegs unmittelbar zugänglich. Darin können sich gar Facetten finden, die in Widerspruch stehen zu Werten, zu denen sich die Ich-Ebene ausdrücklich bekennt. Diese zweite Ebene bezeichnen wir als SELBST.

3. Auch wenn es die zwei genannten innerpsychischen Ebenen zweifellos gibt, vermögen sie allein keineswegs zu erklären, was im Führungsgeschehen abläuft. Denn dafür gilt immer: „It takes two to tango.“ Führungskräfte sind jederzeit eingebunden in ein soziales Geschehen mit den von ihnen Geführten, mit ihren Vorgesetzten, mit ihren Peers und potenziell mit einer ganzen Reihe weiterer Players innerhalb und außerhalb der Organisation. „Jederzeit“ meint jederzeit, denn

das bloße Wissen um die Existenz von Alter fließt beim Ego jederzeit mit ein. Das soziale Geschehen, von dem hier die Rede ist, hat die Merkmale eines Spiels, denn es verläuft nach Regeln, deren Verletzung Sanktionen nach sich zieht. Die Regeln sind für die Beteiligten meist erstaunlich klar, obwohl sie kaum je explizit gemacht werden. So ein Spiel kann kompetitiv oder kooperativ sein, es kann konstruktiv oder destruktiv sein, es kann erfolgreich sein oder nicht, es kann mehr oder weniger Spaß machen und so weiter. Diese Ebene bezeichnen wir als BEZIEHUNGEN.

4. Egal, wie „gut“ oder „richtig“ alles auf den genannten drei Ebenen auch ist – das allein nützt nichts, denn in der Führung zählt weder Absicht noch Anstrengung, sondern das Resultat: „The proof of the pudding lies in the eating.“ Zu fragen ist also nach Effekten und (eventuell unbeabsichtigten) Nebeneffekten. Zu vergleichen sind diese mit den ursprünglich leitenden Absichten und Zielen. Und zu messen sind sie am Preis, den wer auch immer dafür zu bezahlen hat. Längst nicht alles davon liegt klar auf der Hand, vieles kann bestenfalls hypothetisch eingeschätzt werden. Und je nach Perspektive wird die Beurteilung unterschiedlich ausfallen. Diese Ebene bezeichnen wir als WIRKUNGEN.

Was immer sich auf diesen vier Ebenen abspielt, es geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern vor dem Hintergrund von Kultur und Zeitgeist, welche manches erlauben, vieles verbieten und nicht wenig fordern (vgl. Frei 2006).

Zu reflektieren, was sich bei Führung ereignet, kann nach dieser Betrachtung nie allgemein sein, sondern es muss sich auf den konkreten Fall beziehen. Es geht also nicht um gute oder schlechte, um richtige oder falsche Führung, sondern um „meine Führung“. Diese muss ich – auf allen genannten Ebenen – reflektieren, wenn sie nachhaltig weiterentwickelt werden soll. Die Abbildung bringt das bisher Gesagte auf den Punkt, wobei die vier besprochenen Ebenen hier abgekürzt sind zu I-ME-YOU-IT.

## Beziehungsgeschehen ist ausschlaggebend

Was kann vor dem Hintergrund dieses Führungsbegriffs Führungskompetenz heißen?

Sicherlich nicht so etwas wie individuelle Fähigkeiten oder Skills. Und doch wird der Begriff „Führungskompetenz“ fast immer so verstanden. Aber würde jemand – in anderem Kontext – beispielsweise von „Ehekompetenz“ reden und darunter verstehen, wer diese „besitze“, könne mit wem auch immer eine gute Ehe führen? Kaum.

Dennoch wird niemand bezweifeln, dass es Fähigkeiten und Skills gibt, die jeglicher (Ehe-)Führung zum Nutzen gereichen können. Ob sie das aber auch tun, liegt eben nicht nur im „Vermögen“ der Führungskraft begründet, sondern hängt ab vom Beziehungsgeschehen, an dem noch manche andere mitmischen.

Führungskompetenz (wenn wir den Begriff trotz all dieser Widrigkeiten halt doch brauchen wollen) darf, wenn sich denn bei Führung alles Entscheidende in der Beziehung ereignet, nicht bloß einem der Akteure – nämlich dem Vorgesetzten – als eine Art „Vermögen“ zugeordnet werden, sondern er müsste auf eine Führungsbeziehung gemünzt werden. Dann allerdings darf man Kompetenz nicht als Fähigkeit konzipieren, sondern muss sie als Potenzial verstehen.

## Tun und zulassen

Führungsentwicklung ist in einer solchen Betrachtung das Bemühen, dieses Potenzial stetig weiter zu steigern und zu entwickeln. Zwar kann die Führungskraft an ihrem eigenen Anteil arbeiten, aber Früchte wird sie erst ernten – und also das Potenzial zur Realisierung bringen –, wenn sie ihre Beziehungspartner aktiv in die Entwicklung involviert.



Um dies zu erreichen, muss sie nicht nur einiges tun, sondern auch einiges zulassen. Grob kann man Führungsentwicklung auf folgende Zugänge fokussieren:

- Was man tun kann, umfasst Training und Reflexion. Was man zulassen muss, betrifft Emotion und Intuition.
- Was durch Training gefördert werden kann, sind die „Ingredienzien“ von Führung, nicht die Gestaltung der Führungsbeziehung selbst. Also primär kommunikative und kooperative Basisskills oder (selbst-)organisatorische Fertigkeiten etwa.
- Reflexion dagegen ist sicherlich der Königsweg für eine wirksame Gestaltung von Führungsbeziehungen. Sei dies auf der Ebene des „Ich“ mit der bewussten individuellen und kollektiven Erwartungsklä rung (wie wir das etwa mit dem iScreen-Verfahren machen). Sei dies auf der Ebene des „Selbst“ mit der Ergründung des eigenen Führungsselbstverständnisses (wie wir das beispielsweise mit narrativen Interviews tun). Sei dies auf der Beziehungsebene, um zu klären „What's the game?“ (wie wir dies unter anderem mit Mapping-Methoden machen). Oder sei dies – auf der vierten Ebene – mittels methodisch vielfältig möglicher Wirkungsbilanzen.

Aber Führungsentwicklung durch so geartetes Tun ist nur der eine – und vielleicht der leichtere – Teil.

### Literatur |

Burla, S./Alioth, A./Frei, F./Müller, W.R.: Die Erfindung von Führung – Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. Zürich/Basel 1995, 2. Aufl.; Nachdruck 1998.  
Frei, F./Duell, W./Baitsch, C.: Arbeit und Kompetenzentwicklung. Bern 1984  
Frei, F.: Voodoo-Management – Reflexionen zum Wandel und zur Führung. Berlin 2006.

- Schwieriger (und schwieriger zu beschreiben) ist der Teil, der nicht auf Tun, sondern auf Zulassen beruht.
- Dass Führung nicht nur auf Kognition, sondern auch auf Emotion beruht, dürfte zwar niemanden überraschen. Aber dennoch wird dies unter einem lebensfremden Sachlichkeitsanspruch (um nicht zu sagen -fetischismus) häufig ausgeblendet. Emotionen sind die Bewertungsinstanz der menschlichen Psyche. Sie nicht zulassen zu wollen, ist doch eher absurd. Emotionen aber zuzulassen – bei sich und bei anderen –, ist freilich gar nicht so einfach. Sich und andere zu spüren, das wäre das Thema. Auf dem Gebiet sind die Führungsentwicklungsfachleute noch wenig tätig und sie überlassen es leider vielfach irgendwelchen Event-Veranstaltern im Outdoor- oder Esoterik-Sektor.
  - Was jede erfahrene Führungskraft weiß, wissen manche Ausbilder nicht. Dass nämlich viele (Führungs-) Entscheide überhaupt nicht auf Zielen/Argumenten/Strategien/Methoden, sondern auf Intuition beruhen. Dies ist nichts anderes als der Ausdruck davon, dass das menschliche Denken überhaupt nicht nur in der grauen Hirnrinde, sondern – ganz wörtlich zu nehmen – im ganzen Körper („Bauch“) entsteht und nur zu einem recht beschränkten Teil dem eigenen Bewusstsein zugänglich ist. Den nicht bewussten Teil fühlen und lesen zu lernen (und sich darüber auf der bewussten Ebene Rechenschaft zu geben), das wäre hier das Thema. Aber auch das wird kaum im Seminarraum ermöglicht. Es dürfte in schulischem Umfeld generell auch fast nicht realisierbar sein. Denn Intuition kann nicht so gut simulieren (also nur vorgestellt ablaufen) wie Kognition. Deshalb muss sie im „richtigen“ Leben geübt und zugelassen werden.

Das was für Führungskräfte das „richtige“ Leben ausmacht, ist je geprägt von einer bestimmten Organisationskultur. Und diese kann sehr unterschiedlich sein.

Eine Organisationskultur (oder Unternehmenskultur) ist die Summe aller Selbstverständlichkeiten in einer Organisation (respektive einem Unternehmen). In ihren wesentlichsten Teilen ist Organisationskultur also implizit. Was an Explizitem dazu existiert – etwa als Leitbild oder vereinbarte Führungsgrundsätze oder deklarierte Values oder mitunter auch als Elemente einer Corporate Governance – mag Teil der Organisationskultur sein, sollte es natürlich auch sein, aber ist es keineswegs immer, denn Papier ist bekanntlich geduldig.

Gerade wer neu in eine Organisation eintritt, wird enorm rasch merken, was alles zu diesen Selbstverständlichkeiten zählt. Spätestens dann, wenn das eigene Verhalten – Tun oder Lassen – von dem abweicht, was die herrschende(!) Kultur für selbstverständlich hält. Aber je mehr man diese Selbstverständlichkeiten dann verinnerlicht, desto weniger ist man sich ihrer überhaupt noch bewusst. Und was nicht bewusst ist, kann auch nicht gezielt und aktiv beeinflusst und in eine andere Richtung entwickelt werden. Auch schlechte Gewohnheiten und zerfallene Sitten können zur Selbstverständlichkeit werden.

Da wir im vorliegenden Kontext nicht von einer konkreten Organisationskultur sprechen können, soll lediglich kurz skizziert werden, wie der Zeitgeist gegenwärtig Organisationskulturen im Allgemeinen prägt. Die angesprochenen Unterschiedlichkeiten der Einzelfälle können dagegen nicht ausgeleuchtet werden.

Soweit sie der Zeitgeist prägt, sind Organisationskulturen derzeit von folgenden Aspekten dominiert:

### Ein kleiner Exkurs

Der Kompetenzbegriff hat – vor allem im wirtschaftlichen Kontext, aber keineswegs nur dort – in den letzten Jahren einen gleichermaßen quantitativen Aufschwung wie qualitativen Niedergang erlebt. Was „gibt“ es heute nicht alles für Kompetenzen? Nicht nur Obergruppen wie Fach-, Sozial-, Handlungs- oder eben Führungskompetenz. Es gibt auch für jede noch so konkrete Tätigkeit eine zugehörige Kompetenz – in den Zwanzigerjahren des letzten Jahrhunderts das so treffend verspottete Pudding-

kochvermögen. Dann gibt es natürlich auch Metabegriffe wie Kernkompetenz oder – mein persönlicher Favorit! – Inkompetenzkompensationskompetenz. Was außer „fähig sein zu...“ kann so ein theoretisch abgewirtschafteter Begriff wie Kompetenz da überhaupt noch heißen? Dass eine psychologisch saubere Begriffsfassung von Kompetenz (außerhalb von Konzepten wie Wissen, Können, Fähigkeit, Fertigkeit) nicht trivial ist, ist aber doch schon seit längerem bekannt (vgl. Frei et al. 1984).

- Funktionieren ist alles. Andere Kriterien – wie Spaß, Sinn, gesellschaftlicher Nutzen – stehen im Hintergrund. Alles muss funktional sein im Hinblick auf die (wirtschaftliche) Zielerreichung. Das gilt nicht nur für Prozesse und Strukturen, sondern ebenso für Führung und Personalarbeit (bis hin zum „Case Management“, also der Reduktion krankheitsbedingter Ausfälle).
- Change ist allgegenwärtig. Es gibt keinen Ist-Zustand mehr, der aus bestimmten Gründen in einen Soll-Zustand übergeführt werden soll. Dafür gäbe es ein professionelles Change Management. Es gibt nur noch den unaufhörlichen und kontinuierlichen Fluss der Veränderung, die zum Selbstzweck geworden ist. Alles muss besser werden, aber nichts darf gut sein. Es gibt nur noch „Riding the waves of change“.
- Mehr ist der Maßstab. Was psychologisch als symptomatisch auffällig und bedenklich gälte, nämlich immer mehr zu wollen, ist wirtschaftlich zur unhinterfragbaren Norm stilisiert und damit zum Maß allen Tuns erhoben worden.
- Heroisierung der obersten Führungskräfte dient der Reduktion der Komplexität, weil es erlaubt zu meinen, Cäsar habe den gallischen Krieg geführt. Gleichzeitig wird damit der Glaube an die Machbarkeit der Dinge aufrechterhalten, wobei jede Heroisierung natürlich die Fallhöhe steigert, was für die Betroffenen dann schmerzlich erfahrbar wird, wenn sich das mit der Machbarkeit dann doch als Illusion erweisen hat.
- Instrumentalisierung entledigt die mittlere und untere Führung von persönlicher Verantwortung und Beziehungsgestaltung dort, wo genau dies nötig wäre. Verkürzt: Schriftlich protokolliertes Mitarbeitergespräch am Jahresende statt authentisches persönliches Loben respektive Kritisieren in der täglichen Zusammenarbeit; E-Mails-Aufschaukelung statt miteinander reden; Meetings statt Dialog und Diskurs; nachrennen statt nachdenken und so weiter.
- Hektik ist auf Managementstufe derart normal geworden, dass die Zeit der Manager völlig zugeschwemmt wird, obwohl doch gründliches Denken und Diskutieren die erste Managementaufgabe wäre. Und die geht nun einmal nur mit Zeit – ununterbrochene Hektik ist dafür tödlich. Problematisch ist, dass diese Hektik heute als gottgegeben genommen und akzeptiert wird. Schlimmer noch: Wo die Hektik zum Sta-

tussymbol wird, da wird sie nie mehr entschlossen bekämpft werden, um wirklich Zeit und Raum für Führung (Denken und Dialog) zu schaffen.

Sicherlich sind nicht all diese Elemente im Einzelfall gleich ausgeprägt vorhanden. Aber es sind Tendenzen, die vom Zeitgeist begünstigt werden – solange denn nicht jemand im eigenen Führungsumfeld aktiv dagegen angeht.

## Beruf: Führung

Es liegt auf der Hand: Wenn Organisationskultur tatsächlich von diesen Tendenzen geprägt ist, dann ist die Entwicklung der Führungskompetenz (über alle oben beschriebenen vier Zugänge) zwar dringlich nötig – aber leider aussichtslos, da kulturell unverträglich. Glücklicherweise muss man es nicht ganz so pessimistisch sehen, da man wohl treffender formulieren muss: Wo Organisationskultur ...

Dies meint, dass die beschriebenen Tendenzen der zeitgeistigen Organisationskultur längst nicht überall und auch längst nicht alle gleich stark ausgeprägt sind. Den für jede substanzielle Veränderung notwendigen archimedischen Punkt kann Führungsentwicklung also genau dort gewinnen, wo im konkreten Einzelfall:

- nicht nur das reine Zweckdenken herrscht,
- auch Stabilität und Kontinuität zählen und gesucht werden,
- sogar mal Bescheidung erlaubt ist,
- die obersten Manager keinem Allmachtsdenken verfallen sind,
- die Führungskräfte persönliches Commitment gegenüber Mitarbeitenden pflegen und sich die Zeit nehmen, um sich und ihre Führungsbeziehungen zu entwickeln.

Eine Fachkraft hat ein Fach zu ihrem Beruf. Eine Führungskraft hat Führung zu ihrem Beruf. Wer einen Beruf hat, sollte darin auch gut zu sein versuchen. Auch wo die Umstände schwierig sind. Irgendwann berufen worden zu sein, reicht nicht. 