

# Führung als kooperatives Geschehen

*Christoph Clases*

## In Zeiten, ...

So es stimmt, dass sich unsere Arbeits- und Lebenswelten, wie allerorten proklamiert, in einer Phase außerordentlichen Wandels befinden, die Komplexität gesellschaftlicher Zusammenhänge stetig zunimmt und damit sowohl die Vorhersehbarkeit wie auch die gezielte, planerische Gestaltbarkeit von Arbeit immer mehr (war dies nicht schon länger so?) an ihre Grenzen stößt, dann sollte wohl auch unter Führung demnächst Anderes zu verstehen sein. Aber was kann der global neu über die Grenzen seiner Aufklärbarkeit aufgeklärte Mensch dann unter Führung verstehen?

Eine sozialwissenschaftlich fundierte Analyse und Gestaltung von Arbeit und Organisation versteht sich heute mehr denn je eher auf ein situierendes Verstehen denn ein dekontextualisierendes Erklären, mehr auf ein viables, prozessorientiertes Gestalten denn auf ein planerisches Vorwegnehmen. So sehr in Wissenschaft wie Praxis der Begriff *Komplexität* zu einem zentralen Bestandteil von Problemformulierungen geworden ist, so oft finden sich in Wissenschaft wie Praxis Beispiele für einen erstaunlich unterkomplexen Umgang mit eben dieser Komplexität. Hierzu zählen auch die unzähligen Publikationen zum Konzept der Führung. Dies gilt nicht nur für die immer wieder kreativ formulierten 'Success Factors' und 'Blue Prints', welche sich um moderne Mythen sowie die immer noch unvermeidlichen Heldengeschichten über fast unglaubliche Turnarounds oder vermeintlich bahnbrechendes Unternehmertum ranken. Das Echo der Einladung zum Nachdenken über Postheroisches im Management ist schon wieder so gut wie verklungen (Baecker, 1994). Heldengeschichten über Führung werden auch dann noch mehr oder weniger ergriffen konsumiert und kolportiert, dann in auf Molltonart modulierter Form, wenn heroische Führung scheitert, weil sie sich und andere schlicht überfordert. Die Angaben, mit hoher anzunehmender Dunkelziffer, zur ständig wachsenden Zahl psychisch bedingter Krankheitsfälle, Burnout-Raten (klassifikatorisch angesprochen sind erschöpfungsbedingte Depressionen) sowie verschreibungsbasierendem Drogenkonsum sprechen für sich. Moderne Arbeitswelten erzeugen, so die kaum noch zu bestreitende Beobachtung, eine zunehmende Überforderung des oder der Einzelnen (Ehrenberg, 2004). Selbstverständlich variieren sowohl die strukturellen Möglichkeiten als auch die individuellen Fähigkeiten des Subjekts, mit zunehmender Unsicherheit, Beschleunigung, sinkender Kohärenz sowie drohendem Sinnverlust innerhalb seines Umfeldes umzugehen. Aber 'ergriffen' wird der moderne Mensch vom Gefühl der Überforderung und Sinnentleerung offenbar quer zu sozialen Schichten und Hierarchieebenen.

Die Philosophin Rahel Jaeggi (2005) hat das in ihrer Reinterpretation des Entfremdungskonzeptes auf den Begriff der *Beziehung von Beziehungslosigkeit* gebracht.

Menschen gelingt es in entfremdeten Arbeitsverhältnissen nicht mehr, ihren Selbst- und Weltbezug aufrecht zu erhalten, da dort der Sinn stiftende, soziale Anschlüsse generierende Charakter von Arbeit verloren geht. Wir investieren in etwas, zu dem uns irgendwann die Beziehung und damit auch die (Selbst-)Wertschätzung verloren geht. Schalten wir dieses Nicht-Verhältnis via Over-Commitment auf Dauer, so geraten wir psychisch aus der Balance und werden anfällig für erschöpfungsbedingte Depressionen (Siegrist, 2002).

Ein wirklich ernst zu nehmendes Phänomen erscheint mir – neben der durch das allgegenwärtige Dogma der Effizienz induzierten steigenden Beanspruchung und Belastung – auch die für unsere hochgradig individualisierte Gesellschaft charakteristische Tatsache, dass sich die real sinkende Möglichkeit der individuellen Einflussnahme auf persönlich relevante Entwicklungen (angesichts real vorfindlicher Komplexität des Umfeldes) einer Gleichzeitigkeit von steigenden Anforderungen an die Präsentation des Selbst (Goffman, 1959) als Quelle von Kontrolle und Erfolg gegenüber sieht. Hier von zeugen neuere Arbeiten zu Effekten indirekter Führung, wie z.B. die interessierte Selbstgefährdung (Peters, 2011), bei der der/die Einzelne nicht als Opfer, sondern ebenso als *treibende Kraft* seiner Unterwerfung in Form von Selbstdisziplinierung, Selbstmanagement und Selfmarketing gesehen wird. Der Originaltitel von Ehrenbergs soziologischer Arbeit über das erschöpfte Selbst – „la fatigue d’être soi“ (a.a.O.) – bringt es sowohl denotativ wie auch konnotativ besser auf den Punkt als die etwas unglückliche deutsche Übersetzung. Zumindest für die kulturell hegemonialen Spielregeln der westlich globalisierten Welt von Arbeit und Organisation zählt am Ende des Tages nach wie vor das erfolgreiche Präsentieren individuell zuschreibbarer Leistung.

### ... in denen das Wünschen noch geholfen hat.

Die Antwort des Mainstreams der wissenschaftlichen Psychologie, welche sich auch mit Arbeitswelt, Organisation und Wirtschaftsleben befasst, lässt sich für die letzte Dekade an manchen Orten vielleicht als Wunschkonzert begreifen und spiegelt sich im begrifflichen Spektrum der sogenannten Positiven Psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000): Resilienz, Ausdauer, Mut, Glück, Optimismus etc. In ihrem radikalen Positivismus – in aller schillernden Mannigfaltigkeit des Wortes – lässt sich der Eindruck kaum vermeiden, die Positive Psychologie fände Lösungen für Probleme, welche es erst noch zu erfinden gälte. Von erlernter Hilflosigkeit zu erlerntem Optimismus ‘gereift’ (Seligman, 1990), können diese Ansätze getrost als im klassischen Sinn affirmativ gewertet werden. Die gesellschaftlichen Verhältnisse, welche sich in arbeits- und organisationspsychologischer Hinsicht und Konkretion in den Arbeitsbedingungen moderner Organisationen spiegeln, fallen entweder implizit oder explizit aus dem Fokus der Betrachtung; sie werden psychologisiert.

Eine Kritikperspektive, welche sich auch auf die bedingungsbezogene Seite von Arbeit und Organisation beziehen würde, hat aktuell weder Konjunktur noch Aktien. Ihr Marktwert ist zur Zeit als eher gering einzuschätzen. Eine weitere Diskussion würde hier zu weit führen und dankenswerterweise sind die angesprochenen neo-positivistischen Engführungen von profunder Seite nicht unkommentiert geblieben (vgl. z.B.

Mayring, 2012; Retzer, 2012). Wir leben in einer Zeit, in der die immer wieder allein positiv orientierte Arbeit am Selbst sich selbst wiederum ad absurdum zu führen droht. Zunächst und zumeist daher, weil sie schlicht und einfach zu kurz greift und das Mantra der ‘Ressourcenorientierung’ auch zu ungünstigen Verallgemeinerungen führen kann.

Wirft man einen Blick auf die Personalentwicklungslandschaft zum Thema Führung, so scheint die Sonne auch hier, weil ihr nichts anderes übrig bleibt, auf nichts Neues. Zum einen sehen wir das Wuchern atomistisch differenzierter Kompetenzraster, deren aufwändige, pseudo-präzise Definitionsarbeit bereits am Tage der Implementierung out-dated ist. Zum anderen finden sich diverse Kuriositäten aus dem Outdoor-Kabinett. Vom ‘vertrauensvollen’ Sich-Fallenlassen im Bungee-Stil, über das freudlose, aber ganz sicher engagierte Herumkriechen in staubig-dreckigen, videoüberwachten Tunnelanlagen mit verbundenen Augen bis hin zum beliebten, wenn auch inzwischen arg in die Tage gekommenen Team-Rafting in wildesten Wassern.<sup>1</sup> In welche Albernheiten Führungskräfte im Rahmen gewisser Personalentwicklungsmaßnahmen auch immer gestoßen werden: Immerhin geht es rund! Nur daß das Erlebnis nicht unbedingt etwas mit Ergebnis zu tun hat. Man hat sich aus wissenschaftlicher Sicht eingehend mit der Frage auseinandergesetzt, was passiert, wenn Manager auf Bäume klettern (Kanning, 2013). Auf der akribischen Suche nach empirischen Evidenzen zur Wirksamkeit bzw. Transferierbarkeit solcher Outdoor-Übungsanlagen in den Führungsalltag kommt der Autor zur Antwort: Es gibt im Prinzip keine.

Während das Aufzeigen der effizienz-, qualitäts- oder aber innovationsförderlichen Wirkungen von Investitionen in der Regel streng eingefordert wird, scheinen Unternehmen im Kontext der Outdoor-Weiterbildung erstaunlicherweise keine allzu große Mühe zu haben, Weiterbildungen zu finanzieren, für deren Transferwirkung auf das Arbeitsfeld so gut wie jegliche Evidenz fehlt. Da helfen eben weder Wünsche noch der Glaube, von den erlebnisintensiven Übungen im Alltag profitieren zu können. Nicht alles, was man/frau in guter Erinnerung behält, zeichnet sich durch Wirkungen im Unternehmenskontext aus.

Wie lässt sich heute über Führung wieder *denken*? Denn wer das nicht will, fliegt ja bekanntlich (fluxusmässig) raus? Oder anders: Wie können wir unser Bewusstseinsfenster über Führung erweitern (Frei 2013)?

## **Unerwartetes und seine vitale Bedeutung für Kooperation und Veränderung**

Im folgenden wird der Text vor dem Hintergrund des bisher Ausgeführten auf das Thema Führung konvergieren und dabei *Führung als eine spezifische Form der Kooperation* redefinieren. Dabei helfen mir nicht zuletzt auch Konzepte und Herangehensweisen, welche ich in vielen kostbaren Stunden persönlich bereichernden Austausches mit Theo Wehner gewonnen habe. Ergänzt werden diese Überlegungen durch

---

<sup>1</sup> Ein paar äußerst anschauliche Beispiele hierzu liefert der m.E. auch ansonsten äußerst gelungene Dokumentarfilm „Work Hard, Play Hard“ der Filmemacherin Carmen Losmann aus dem Jahre 2011.

ein Weiterdenken neuerer Arbeiten mit Felix Frei zum Konzept der Balance-kritischen Entwicklung (Clases & Frei, 2012a, 2012b) sowie durch eine abschließende Spekulation zur zunehmenden Vernetztheit von Führung (Frei 2014), welche neue Forschungsfragen aufwirft.

Mein Mentor Arne Raeithel (1998) sowie das Kooperationsthema haben mich mit Theo Wehner in den frühen 90er Jahren in Kontakt gebracht. So wurde ich als grün-schnäblige und kritisch psychologisch geschulte Hilfskraft bereits früh in lebensweltlich orientierte Forschung involviert und obendrein auch noch persönlich ernst genommen. So konnte ich mich an der Erarbeitung eines auf der kulturhistorischen Tätigkeitstheorie (Leontjew 1982, Wygotski 1985) basierenden, arbeitspsychologischen Kooperationsmodells beteiligen (Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996). In diesem Modell werden unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit unterschieden, wobei dem Konzept des ‘unerwarteten Ereignisses’ ein zentraler Stellenwert zukommt. Eine der grundlegenden Annahmen des Modells ist, dass sich Kooperationen durch Unerwartetes konkretisieren, durch Unerwartetes dynamisieren und schließlich, ausgelöst durch Unerwartetes, auch verändern. Vor fast zwanzig Jahren wurde dies von uns so formuliert:

*„Der Fokus unserer Untersuchungstätigkeit liegt auf der Analyse und Rekonstruktion unerwarteter Ereignisse im täglichen Arbeitsprozeß (...): Technische Ausfälle, Handlungsfehler, Mißverständnisse, Irrtümer etc. wirken im alltäglichen Handeln als Zäsuren und brechen damit koordinierte oder routinisierte Handlungsabläufe auf. Während unerwartete Ereignisse im Alltag - nicht zuletzt aus Gründen von Zeitdruck, bestehender sozialer Tabus oder persönlicher Versagensängste - keinesfalls breit kommuniziert oder reflektiert, sondern allenfalls korrigiert werden, dienen sie uns als methodisches und erkenntnisleitendes Vehikel. Durch die unerwarteten Ereignisse nämlich wird der koordiniert geglaubte (...) Produktionsprozess (...) mit der betrieblichen Wirklichkeit konfrontiert. Wir nutzen diese Klasse von Ereignissen in der Folge, um den sich daraus entwickelnden sozialen Bewältigungsprozess zu rekonstruieren. Dabei versuchen wir, Chancen und Barrieren kooperativen Handelns und die Auswirkungen auf die Planungs- und Verregelungsrealität aufzuzeigen, zu modellieren und in Gestaltungsansätze zu überführen.“ (Wehner et al., 1996, S. 5)*

Ein konzeptueller Bogen kann hier zum einen zur gesamten Tradition der Fehlerforschung hergestellt werden, denn das Modell ist durch *eine positive Zuwendung zum Fehler* als potenzieller Quelle von Innovation gekennzeichnet (Wehner, 1986). Die Bezüge zu Fragen des Wissensmanagements und des organisationalen Lernens wurden in darauf folgenden Arbeiten diskutiert (Clases, 2003; Wehner, Dick & Clases, 2004). Es bestehen zum anderen Bezüge zu sicherheitspsychologischer Forschung, u.a. über das Konzept der Fehlerfreundlichkeit sozio-technischer Systeme (Wehner, 1992). In einem Zeitalter wachsender Unsicherheit wird das Managen des Unerwarteten durch achtsames Organisieren (Weick & Sutcliffe, 2007) zu einer der zentralen Aufgaben von Führung, welche schon lange nicht mehr individuell, sondern allein via Kooperation eingelöst werden kann.

## Von der Kooperation zur Führung

Im Wörterbuch der Angewandten Psychologie schreibt Battmann (1993): „Kooperation, definiert als Mit- oder Zusammenwirken von Menschen, gilt deshalb seit jeher als eine der effektivsten Methoden, um individuelle Beschränkungen zu überwinden und jene Ziele zu erreichen, die Einzelnen allein trotz aller Anstrengungen versagt bleiben würden. (...) Grundlage und Voraussetzung eines solchen Mit- oder Zusammenwirkens bilden die Bereitschaft und Fähigkeit des Einzelnen, seine individuellen Ziele mit denen anderer Menschen zu verbinden oder sie gemeinsam gesetzten Zielen unterzuordnen.“ (a.a.O., S. 417). Zusammenarbeit lässt sich durch eine mindestens partielle Übereinstimmung von Zielen, eine bestimmte zugrunde liegende Form der Arbeitsteilung, die Nutzung gemeinsamer Ressourcen, die Koordination von Einzelhandlung aufgrund von Konventionen (kultureller Aspekt) sowie die Verständigung über eben diese Ziele, Arbeitsteilung, Konventionen etc. charakterisieren (Oberquelle & Herrmann, 1991). Dynamisiert werden derart zu kennzeichnende Kooperationsbeziehungen im Sinne des Kooperationsmodells durch Unerwartetes, durch Störungen, Konflikte, Missverständnisse, Fehler, oder allgemeiner: durch Spannungsfelder (s.u.).

Ein Führungssystem kann mit Gewinn als *kooperative Konstellation* charakterisiert werden, die durch eine institutionell legitimierte Asymmetrie hinsichtlich der den Kooperationspartnern jeweils zugestandenen Entscheidungsspielräume gekennzeichnet ist. Ein zumindest latenter Konflikt ist damit in Führung als kooperativem Geschehen von Beginn an institutionell ‘eingebaut’: Der Konflikt zwischen unterschiedlichen Einflussphären und -optionen der Kooperationspartner. Dabei soll der Begriff ‘Kooperationspartner’ hier nicht dazu dienen, die angesprochene Asymmetrie zum Verschwinden zu bringen. Vielmehr soll er darauf verweisen, dass es in unseren Organisationen heutzutage auch angesichts des Machtgefälles keineswegs möglich ist zu führen, ohne Kooperationen (nach innen und nach außen) erfolgreich zu gestalten; und dies gerade angesichts potenziell konfliktinduzierender Hierarchien und Konkurrenzverhältnisse. Macht kennt nicht nur eine Seite, sondern stellt eine dialektisch verfasste Beziehungskonstellation dar. Da Führungskräfte substanziell auf die Kooperation ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind, um ihre persönlichen Ziele sowie die organisationalen Erwartungen einzulösen, ist auch ‘Führung von unten’ nicht nur eine Option, sondern findet, in Form mikropolitischer Praxis, kontinuierlich in unseren Organisationen statt (Neuberger 1994).

## Führung als kooperative Funktion mit vielen Unbekannten

In einem Vortrag hörte ich vor einigen Jahren den Hinweis, dass in der Führungsentwicklung in Unternehmen der Fehler gemacht würde, viel zu sehr auf erfolgreiche Tennisspieler und viel zu wenig auf ebensolche Fußballspieler zu setzen. Wir bräuchten eben weniger Solisten als vielmehr Teamplayer als Führungskräfte ... Und in der Tat spiegelt sich dieser Fehler in vielen Organisationen an der weiterhin bestehenden Idee, dass Führung vor allem etwas mit dem Verhalten der Führungskraft und weniger mit der wirkungsorientierten Gestaltung von Interaktionen zu tun hat.

Schon in rein pragmatischer Hinsicht ist Führung aber eben nun einmal nur als kooperative Funktion mit mindestens zwei Unbekannten denkbar (s.u.); sie stellt ein komplexes Beziehungsgeschehen im professionellen Kontext dar, welches in nicht kontrollierbaren, weil rekursiven Interaktionseffekten resultiert. Die Psycho-Logik arbeitsteilig strukturierter Kooperationen und ihrer Interaktionseffekte zu verstehen, die Begrenztheit eigener Möglichkeiten zu sehen, die Optionen der persönlichen Einflußnahme zu erkennen, Entscheidungen herbeizuführen und für das eigene Verhalten im komplexen Geschehen immer auch Verantwortung zu übernehmen, darin bestehen vermutlich zentrale kognitive wie emotionale Herausforderungen an Führung.

Aus Perspektive der Organisation kommen der Führung in formaler Hinsicht wohl im Kern zwei Aufgaben zu: Führung soll Entscheidungen hervorbringen und Arbeitsteilung koordinieren, also Menschen über Aufgabenzusammenhänge verbinden. Und dies angesichts einer formal legitimierten Asymmetrie zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden.

Betrachtet man die psychologische Führungsforschung der letzten zwanzig Jahren im Überblick, was wir an anderer Stelle ausführlichst getan haben (Clases & Frei 2012a), so ist hier von Kooperation nur wenig zu sehen. Es geht viel um das Führungsverhalten oder aber den Führungsstil der einzelnen Führungskraft. Hier wird konsequent die Rechnung ohne den Wirt (nämlich den/die Geführten) gemacht. Sie erscheinen bestenfalls als Epiphänomen von Führung. Erst in den letzten Jahren kam es zu einigen wenigen Publikationen, welche entweder die sogenannten „Followers“ ins Spiel bringen (Crossman & Crossman, 2011), Twitter lässt grüßen, oder aber die Frage nach der (Ver-)Teilbarkeit von Führung stellen (Pearce & Conger, 2003).

Führung ist ein Prozess mit vielen Unbekannten, weil das, was Führung ausmacht, zum einen über das beobachtbare und/oder reflektierte Verhalten der Führungskraft hinausgeht, zum anderen unbewusste Motivlagen der Beteiligten beinhaltet, zudem kulturelle Muster des lokalen Führungskontextes zu berücksichtigen hat sowie sich auch innerhalb struktureller Rahmenbedingungen vollzieht, welche selbst wiederum – in Form von indirekter Führung – die Optionen personaler Führung limitieren. Diese Komplexität durchwirkt sowohl die bilaterale Kooperation zwischen Führungskraft und den einzelnen Mitgliedern ihres (Management-)Teams, als auch die Dynamik der Zusammenarbeit innerhalb des jeweiligen Teams, als auch die Kooperation des Teams mit seiner relevanten Systemumgebung (also anderen Teams, Abteilungen, strategischen Partnern, Kunden, Zulieferern etc.). Dabei ist jede Kommunikation in der Zusammenarbeit durch ‘doppelte Kontingenz’ (Luhmann, 1984) geprägt, denn die Wahrnehmungen, Denkweisen, (unbewußten) Motive und Ziele des jeweiligen Gegenübers sind mir nie direkt zugänglich, dazu gehört auch der Umstand, dass der/die Andere weiß, dass ich das weiß und dies sein Verhalten steuert, ebenso wie mir bekannt ist, dass der Gegenüber weiß, dass ich weiß, dass er weiß etc. Auch bei aller Empathie und dem Bemühen um Klärung bleiben viele Unbekannte, die nicht zuletzt wir selbst uns sind.

## Die Raumzeit der Führung und ihre Attraktoren

Mit dem Konzept der Balance-kritischen Entwicklung haben wir (Clases & Frei 2012b) den Zugang zum Thema *Führung* in ein neues Licht gestellt. Die Integration dreier, für die Psychologie fundamentaler Unterscheidungen (implizit/explicit, individuell/kollektiv, innen/außen) eröffnet den Blick auf acht heuristische Felder innerhalb des vierdimensionalen Raumzeit der Führung (s. Abbildung 1). Innerhalb dieses so konstruierten Modells von Führung lassen sich Problemlagen strukturieren, Spannungsfelder identifizieren und Interventionen begründen.

Die Unterscheidung implizit/explicit teilt den Führungsraum in die heuristischen Felder des personalen 'Ich' und der formalen 'Struktur' eines Unternehmens einerseits und das unserem Bewusstsein nicht direkt zugängliche 'Selbst' sowie die Ebene der 'Kultur' des Unternehmens (gilt analog auch für die sozialen Systeme im Umfeld mit denen kooperiert wird). Die Unterscheidung individuell/kollektiv sensibilisiert für die Gleichzeitigkeit des personalen Anteils von Führung ('Ich' und 'Selbst' agieren hier) und des funktionalen oder indirekten Anteils von Führung ('Kultur' und 'Struktur' agieren hier). Die Unterscheidung innen/außen macht klar, dass eine konkrete Führungskraft in ihrem Führungskontext je relevante Umweltsysteme selektiert bzw. von diesen selektiert wird, welche als Kooperationspartner, Konkurrenten oder aber Komplementäre agieren können. Die vierte Dimension wird durch die Zeit aufgespannt. Sie verweist darauf, dass der aktuelle Zustand eines Führungssystems sich mit vergangenen und/oder zukünftigen Zuständen des gleichen Systems in mehr oder weniger großem Spannungsverhältnis befinden kann.

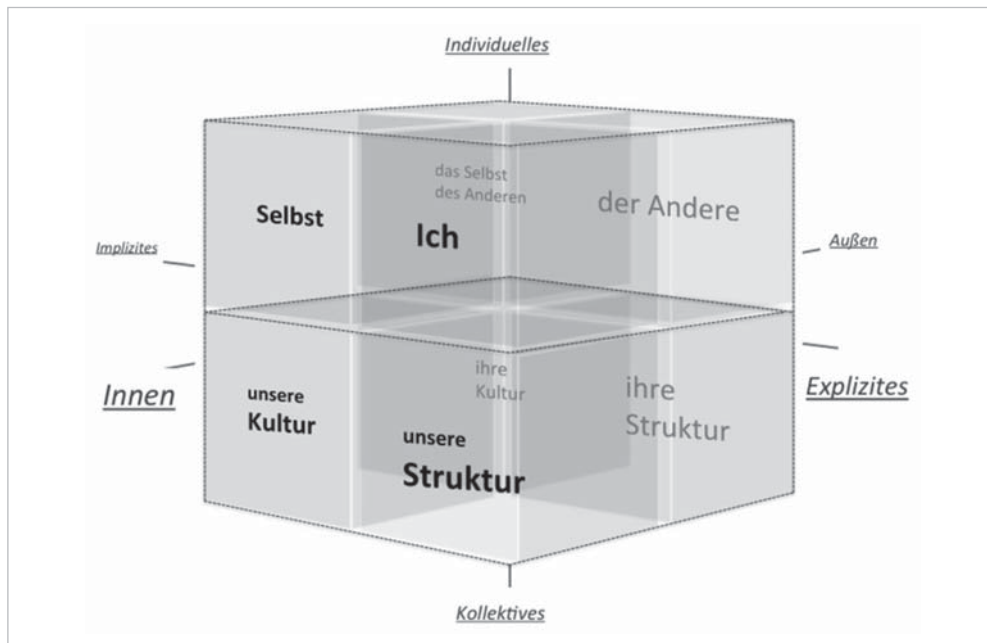


Abb. 1: Heuristische Felder im Führungsraum (aus Clases & Frei 2012b, S. 8).

Das psychologisch gut bewährte Konzept der durch Spannungen erzeugten Entwicklung – hier transponiert auf Führungssysteme – steht im Kern des Modells. Wo genau können nun diese Spannungen – welche naturgemäß latente innere oder äußere Konflikte darstellen – auftreten? Sie können zum einen innerhalb und zum anderen zwischen zweien oder mehreren heuristischen Feldern auftreten. Darüberhinaus entstehen sie auf der Zeitdimension, was sich z.B. in offenen oder verdeckten Widerständen innerhalb eines Führungssystems gegenüber Veränderungen manifestieren kann. Nochmal genauer: Wo entstehen Spannungen? Sie entstehen unserer Überzeugung nach zwischen Attraktoren unterschiedlicher Qualität innerhalb des Führungssystems.

Für das handelnde 'Ich' kennt die Handlungspsychologie das persönliche, je situationsgebundene *Ziel* als Attraktor, während die allgemeine Psychologie für das agierende 'Selbst' unterschiedliche *Motivlagen* als Attraktor benennt. Für die 'Strukturen' einer Organisation wird die (Re-)Produktion eines bestimmten *Produktes*<sup>2</sup> zum wegweisenden Attraktor, während sich die 'Kultur' einer Organisation(-seinheit) durch *Werte* als handlungsleitende Grundannahmen kennzeichnen lässt. Nun sollte es uns in einem dynamischen Umfeld nicht verwundern, dass es innerhalb und zwischen beliebigen heuristischen Feldern zu Spannungen zwischen bewusst oder unbewusst angestrebten Attraktorzuständen kommen wird. Prozessdefinitionen, die als strukturelle, planerische Vorwegnahme im relevanten Systemumfeld meines Führungssystems eingeführt wurden, können mir sowohl als Störung bzw. Regulationshindernis zur Erreichung meiner Ziele begegnen als auch in Konflikt mit meinen der Aufgabenerledigung zugrunde liegenden Motiven und persönlichen Mustern/Routinen stehen. Eine Führungskraft in der Geschäftsleitung kann – so sie z.B. die Branche wechselt – mit ihren dort gesammelten Erfahrungen und daraus destillierten 'Erfolgsmustern' an äußerst vitale und widerstandskräftige Grenzen stoßen. Es ist zum Beispiel recht unwahrscheinlich, dass es gelingt, Spitäler wie Sägewerke zu führen.

## Führung als kooperative Prozessierung von Dilemmata

Somit wird Führung sich also notwendigerweise immer wieder mit einer Vielfalt von (gleichzeitigen) Spannungsfeldern beschäftigen müssen, welche dem/der Einzelnen oftmals als Unerwartetes, als Störung begegnen (s.o.). Das Modell der Balance-kritischen Entwicklung sagt für Führung die konstante Anforderung zur Kooperation in spannungs- und konfliktgeladenen Kontexten voraus. Dabei ergeben sich keineswegs immer Lösungen, welche alle angestrebten Attraktorzustände zugleich erreichen: Die Welt ist nicht – auch wenn dies Zeitgeist und positive Psychologie auf das Engste verbindet – voller Win-Win-Konstellationen. So wenig sich manche, in vielerlei Sicht vielleicht notwendige Entscheidungen schönreden lassen, so wenig lassen sich bestimmte Dilemmata schönlösen.

Führung sollte trotz oder gerade wegen der angesprochenen Spannungen und Konflikte in der Lage sein, Entscheidungen herbeizuführen und Menschen sich entspre-

<sup>2</sup> Die Tätigkeitstheorie würde hier vom *Motiv* einer Organisation sprechen. Wir vermeiden den Begriff an dieser Stelle, um begriffliche Komplikationen innerhalb unseres Modells zu vermeiden.



chend verbinden zu lassen (s.o.), um möglichst gute Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten.

Im Idealfall geht es um ein kooperatives Ringen um sozial tragfähige und robuste Entscheidungen, welche nachhaltigen Charakter haben. Nachhaltig in der schlichten Diktion, dass wir heute unsere (Entscheidungs-)Schritte so machen sollten, dass wir auch übermorgen noch weitere werden machen können. Aber hierfür bedarf es schon des soeben leicht beiläufig formulierten ‘Wir’, welches in Organisationen keineswegs als gegeben vorausgesetzt werden kann.

Für Führung kennt die Schweizer Mundart in dilemmatischen Situationen die meines Erachtens angemessene Aufforderung: ‘Aaneschtoh’!<sup>3</sup> Weniger an Glättung von eckigen, kognitiven und emotionalen Dissonanzen arbeiten, sondern (a) die Dilemmata erkennen und benennen, (b) keine Mühen scheuen, Entscheidungen kooperativ und Konflikten zugewandt vorzubereiten, (c) getroffene – je nach Perspektive auch harte – Entscheidungen zu begründen sowie (d) für deren Umsetzung auch die Verantwortung zu übernehmen. Dies scheint mir eine oftmals personale wie strukturelle Überforderung zu sein. Auf das Erleben von Überforderung können Menschen ressourcenorientiert mit Kooperation oder aber angstinduziert mit Flucht oder Aggression antworten.

## Die Evolution der Führung. Eine produktive Spekulation

Ausgangsüberlegung und Befund der abschließenden Überlegungen ist nun folgende: Führung begegnet uns heute in sich deutlich wandelnden personalen und organisationsbezogenen Kontextbedingungen, welche mit dem Begriff der *Entgrenzung von Arbeit* (Katzer, 2003; Pongratz & Voß, 2003) umrissen werden können. Entgrenzung bezieht sich dabei keineswegs mehr allein auf diejenige zwischen Arbeit und Familie sowie damit verbundene Fragen der Life-Domain-Balance, sondern kennt viele Formen:

- Arbeitsorganisatorisch erhöht sich die Vernetztheit von Arbeitsabläufen durch steigende Interdependenz funktional differenzierter Tätigkeiten in oftmals kaum noch verstehbaren Mehrlinienorganisationen mit matrixförmigen Strukturen, wodurch sich die (Neben- und Fern-) Wirkungen der je eigenen Tätigkeit sowie auch ihre Eingebundenheit in komplexe Interaktionsbeziehungen zunehmend entgrenzen.
- Teambezogen fördert die vielerorten gewählte projektartige Organisation von Tätigkeiten Effekte wie z.B. das Multi-Team-Membership, was neue Fragen von Identität, Loyalität und Bindung zur eigenen Tätigkeit, zum lokalen Ort im Unternehmen und/oder zur gesamten Organisation aufwirft.
- Raum-zeitlich entgrenzt sich Arbeit durch die technologisch informierte Mobilität. Arbeitsplätze virtualisieren sich zunehmend und unterstützen den allgegenwärtigen Zugriff des „work anywhere/anytime“. Dieser Zugriff – v.a. der global agierenden Unternehmen – auf Mitarbeitende im Stile eines 24x7-Anspruchs korrespondiert mit oftmals fehlender Übergangserfahrung im Umgang mit individuellen Grenzen der Belastbarkeit.

---

<sup>3</sup> Zu dieser Aufforderung hat mein äußerst geschätzter Kollege Felix Frei einen seiner pointierten „Führungsbriege“ verfasst (2010).

- Wertebezogene Entgrenzung findet sich in der Arbeitswelt in der Heterogenität von Ansprüchen und Erwartungen an Arbeit. Schlagworte wie demographischer Wandel, das Zusammentreffen der Generation X, Y und Z (wir sind also endlich bald wieder bei A wie Anfänger) und die resultierende Altersdiversität in Teams spielen hier beispielhaft sicher eine Rolle.

Wenn nun diese Beobachtungen auch nur in Ansätzen die Lebenswirklichkeit der Menschen – ob Führungskräfte oder nicht – in unseren Organisationen treffen, dann sollten sich daraus vermutlich auch neue Anforderungen an Führung selbst ergeben. Gehen wir weiterhin davon aus, dass auch zukünftig die primäre Aufgabe von Führung darin bestehen sollte, Entscheidungen zu treffen oder aber herbeizuführen, dann wird die Qualität eben dieser Entscheidungen in zunehmendem Maße von der Qualität der gestalteten Kooperationsbeziehungen abhängig sein. Von der Qualität der Kooperationsbeziehungen wird abhängen, wie effektiv ein soziales System mit seinen Ressourcen umgehen kann. Und von genau dieser Frage wird wohl auch mehr oder weniger abhängig sein, ob Führung – im salutogenetischen Sinne – auch wieder zu vermehrtem Kohärenzerleben (Antonovsky 1997) und damit psychischem Wohlbefinden beitragen kann.

In Abbildung 2 findet sich die Fortsetzung der angekündigten Spekulation, welche von der Vergangenheit in die gar nicht mehr so ferne Zukunft der Führung reicht. Die Fokussierung einer Führungskraft auf (1) das klassische, auf den Kopf gestellte Y der Führung basiert auf der Voraussetzung einer relativ starken Unabhängigkeit ihrer Organisationseinheit bzw. des Arbeitssystems. Hier braucht es ein Haltung, die klar

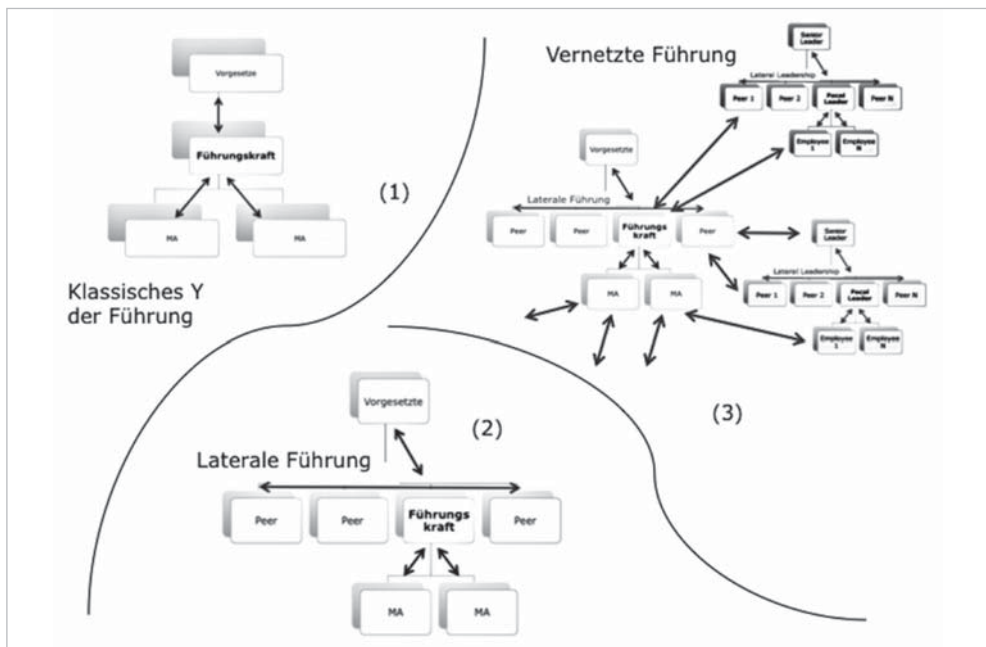


Abb. 2: Zunehmende Komplexität der Kooperationsanforderungen an Führung.

auf lokale Verantwortlichkeit setzt. Im Dialog mit Vorgesetzten sowie den eigenen Mitarbeitenden werden Ziele definiert, Ressourcen alloziert, Verfahrensweisen besprochen und abhängig von auftretenden Schwankungen und Störungen adaptiert. Ein solches Arbeitssystem kann lokal *gesteuert* werden. Die hierfür erforderlichen Anforderungen erfordern eine Ausrichtung der Führungskraft, welche die möglichst optimale Erfüllung lokaler Verantwortlichkeit zum Maß der Qualität von Führung macht. Der Fokus richtet sich hier auf die Entscheidungsfindung sowie die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen im lokalen Kontext.

Sobald wir es jedoch (2) mit funktional differenzierten und dann wieder integrierten Unternehmensstrukturen zu tun haben, reicht diese Ausrichtung nicht mehr aus. Zunehmend prominente Aufgabe wird – aufgrund der Verringerung der ‘Fertigungstiefe’ innerhalb des je eigenen Verantwortungsbereichs und der zum Teil drastisch steigenden Abhängigkeit von anderen Unternehmensbereichen – die Kooperation und Koordination über funktionale Differenzierungen hinweg. Win-Win-Situationen zwischen den „Peers“ werden seltener und Zielkonflikte zwischen Teams, Abteilungen und Unternehmensbereichen werden entweder explizit ausgehandelt oder/und realisieren sich auf den intransparenten Fluren unternehmerischer Mikropolitik. Transaktionskosten für Abstimmungsbedarfe steigen ebenso wie die persönlichen psychischen Kosten für die zunehmend erforderliche Beziehungsarbeit. Eine Ausrichtung der Führungskraft auf gemeinsame Verantwortungsübernahme mit den Peers wird gefordert und appelliert wird oftmals an die Bereitschaft der Führungskräfte zur Ausrichtung an ‘übergeordneten Zielen’ des Unternehmens, auch wenn keineswegs davon auszugehen ist, dass diese von allen Beteiligten identisch definiert werden.

Schließlich gelangen wir (3) zu auch heute schon vorfindlichen Organisationsformen, welche durch komplexe Matrixstrukturen, durch direkte und gestrichelte (‘dotted’) Führungslinien und/oder durch das nicht mehr zentral steuerbare Ineingreifen von Konzernstrukturen gekennzeichnet sind. Um die Führungsverantwortung für den eigenen lokalen Bereich wahrzunehmen, kehrt sich nun das Verhältnis von Innensicht und Außensicht völlig (Übertreibungen machen anschaulich). In zunehmenden Maße muss nun die Führungskraft selbst – oder in Absprache mit ihren Mitarbeitenden arbeitsteilig – daran gehen, die kontinuierlich und dynamisch sich verändernden Kooperationsbeziehungen entlang von Störungen und Schwankungen zu pflegen und zu moderieren. Nicht mehr die Organisationsstrukturen geben den Takt vor, sondern die durch eben diese überkomplexen Organisationsstrukturen erzeugten Pathologien. Die Führungskraft wird zum Manager der komplexen Außenbeziehungen ihres Verantwortungsbereichs, wobei der Unterschied zwischen ‘außen’ als inner- oder außerhalb des fraglichen Unternehmens liegend immer weniger relevant wird. Hier wird es aus nachvollziehbaren Gründen nun zunehmend schwer, sich an ‘übergeordneten Zielen’ eines Konzerns zu orientieren, da diese nun – gegenüber den alltäglichen Anforderungen an Komplexitätsbewältigung – einen so abstrakten Charakter gewonnen haben, dass sie nicht mehr glaubwürdig tragfähig sind (wenn sie sich nicht sowieso in der Steigerung des Shareholder Value erschöpfen). Führungsarbeit wird zunehmend zur Arbeit an einer klugen Vernetzung von Führung (Clases, 2010).

Was die Haltung der nun endgültig individuell überforderten und auf Kooperation angewiesenen Führungskräfte betrifft, so gilt es sicher anzuerkennen, dass Konflikte nun definitiv nicht mehr ‘Bug’, sondern integraler ‘Feature’ solcher Organisationsfor-

men sind. Zudem müssen immer wieder multilaterale Problemlösungen, immer öfter auch *ad hoc*, erarbeitet werden (hier tummeln sich die neuen Buzzwords wie ‘scrum’ und ‘agility’); und dies in einem Umfeld, in dem mit offensichtlichem Machteinsatz schon lange nichts mehr anzufangen ist. Vertrauen ist das zum Teil höchst risikoreiche soziale Kapitel für erfolgreiches Netzwerken (Clases & Wehner, 2005; Clases, 2011), auch wenn Vertrauen immer weniger auf Vertrautheit basieren kann (Clases, 2013). Die horizontalen Verbindungen zu anderen Arbeitssystemen, die im Modus der klassischen, Y-förmigen Führung (Modus 1 in Abbildung 2) sich noch als unerwünschte, aber moderierbare Störungen und Schwankungen darstellten, werden im Modus 3 (Abbildung 2) zu einer kontinuierlichen Aufgabe vernetzter Führung. Das reflektierte und aktive Stiften nicht nur horizontaler, sondern auch diagonalen, den (oftmals gar nicht mehr so klaren) Dienstweg zunehmend ignorierender Kooperationsbeziehungen im Modus der *vernetzten Führung* (s. Abbildung 2) wird zu einer Kernaufgabe von Führung insgesamt. Dies ist erforderlich, um die Komplexität bewältigen und erforderliche Entscheidungen mit möglichst hoher Qualität herbeiführen zu können. Allerdings um den Preis potenziell sinkender Widerspruchsfreiheit und weiter steigender Konfliktkonstellationen. Ein Grund, warum Unternehmen mit wachsender Komplexität auch durch eine intensiviertere Mikro-Politisierung gekennzeichnet sind: Je stärker die Möglichkeiten planerischer Vorwegnahme real sinken, desto größer – so die Annahme – auch die Bedeutung von immer auch mikropolitisch gefärbter Kooperation in den Zwischenräumen des Organigramms. Zwischenmanagement wird zentral.

Das soeben Ausgeführte wurde als Spekulation angekündigt, basiert allerdings auf einer Vielzahl von Beratungserfahrungen in den beschriebenen Kontexten. Die drei Modi der Führung zeichnen sich durch ihre gleichzeitige Ungleichzeitigkeit aus. Innerhalb eines Unternehmens sind oftmals alle drei Formen vorzufinden. Und auf keine kann vermutlich verzichtet werden. Dennoch erzeugen sie reale Widersprüche, welche produktiv oder aber paralyisierend wirken können. Und produktiv, so meine, nicht zuletzt durch Theo Wehner vermittelte Überzeugung, werden sie nur durch die explizite und gekonnte Zuwendung zu Spannungen, Störungen, Konflikten und Fehlern.

In forschungsmethodischer Hinsicht bleibt, folgt man den vorgetragenen Überlegungen, vor allem der Einsatz von qualitativen und dichten Beschreibungen alltäglicher Führungsphänomene als komplexe Kooperationskonstellationen sowie die Verwendung subjektorientierter Methoden zum Verstehen der Wahrnehmung, Bewertung und Gestaltung von Führung in intensiven Fallstudien, welche selbst wiederum dialog- und veränderungsorientiert anzulegen sind. Es ist sicher so, dass diese Überlegungen keine direkten Wege zu klaren Antworten und Lösungen aufzeigen, sondern neue Fragen aufwerfen. Aber auch das habe ich von Theo Wehner gelernt: Umwege erhöhen die Ortskenntnis.

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. DGVT-Verlag: Tübingen.
- Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management*. Berlin: Merve.
- Clases, C. (2003). *Das Erinnern einer anderen Zukunft. Das organisationale Gedächtnis als sozialer Prozess der Koordination wissensorientierter Zusammenarbeit*. Münster: Waxmann.

- Clases, C. (2010). Am Kommunikationsnerv - Networking als Arbeit. *Alpha - Der Kadermarkt der Schweiz*, 17./18. Juli.
- Clases, C. (2011). Vertrauen und Konflikt als Antagonisten der kooperativen Prozessierung von Unsicherheit. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 22 (2), 259-261.
- Clases, C. & Frei, F. (2012a). Balance-kritische Entwicklung. Neue Pfade im Denken über Führung. *Zürcher Beiträge zur Psychologie der Arbeit, Heft 2* (2012).
- Clases, C. & Frei, F. (2012b). Führung in Balance-kritischer Entwicklung. *Wirtschaftspsychologie*, 14 (2), 4-13.
- Clases, C. (2013). Vertrauen. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch. Lexikon der Psychologie* (16. Aufl.) (S. 1639). Bern: Verlag Hans Huber.
- Clases, C. & Wehner, T. (2005). Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 397-401). Weinheim: Beltz.
- Crossman, B. & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership. A review of the literature. *Leadership*, 7 (4), 481-497.
- Ehrenberg, A. (2004). *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Frei, F. (2010). *33 Führungsbriege*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F. (2014). *Denkfreiheit. Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F. (2014). *Die letzten 33 Führungsbriege*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: New York: Doubleday.
- Jaeggi, R. (2005). *Entfremdung. Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kanning, U. P. (2013). *Wenn Manager auf Bäume klettern. Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma.
- Leontjew, A. N. (1982). *Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mayring, P. (2012). Zur Kritik der Positiven Psychologie. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 36 (1), 45-61.
- Neuberger, O. (1994). *Führen und geführt werden* (4. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-22). Berlin: edition sigma.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma.
- Raeithel, A. (1998). *Selbstorganisation, Kooperation, Zeichenprozess. Arbeiten zu einer kulturwissenschaftlichen, anwendungsbezogenen Psychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Retzer, A. (2012). *Miese Stimmung. Eine Streitschrift gegen positives Denken*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned optimism. How to change your mind and your life*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. *Research in occupational stress and well-being*, 2, 261-291.
- Wehner, T. (1986). Im Schatten des Handlungsfehlers. Ein Erkenntnisraum motorischen Geschehens. *Bremer Beiträge zur Psychologie*, 36, 1-61.
- Wehner, T. (1992). *Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit. Arbeits- und sozialpsychologische Befunde für eine kritische Technikbewertung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Wehner, T., Dick, M. & Clases, C. (2004). Wissen orientiert Kooperation - Transformationsprozesse im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements* (S. 161-75). Göttingen: Hogrefe.
- Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996). Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. Theorie und Empirie eines arbeitspsychologischen Kooperationsmodells. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 39-58). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2 Aufl.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wygotski, L. S. (1985). *Ausgewählte Schriften. Band 1: Arbeiten zu theoretischen und methodologischen Problemen der Psychologie*. Köln: Pahl-Rugenstein.