

# Wie man führt, ohne zu dominieren

29 Regeln für ein kluges Leadership

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Rolf Arnold

3., unveränderte Auflage 2015. Buch. 158 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 89670 833 5

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

CARL  AUER  
**LebensLust**

Rolf Arnold

# Wie man führt, ohne zu dominieren

29 Regeln für ein  
kluges Leadership

2012

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2012  
ISBN 978-3-89670-833-5  
© 2012 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> _____	<b>9</b>
<b>Regeln der Führungsklugheit</b> _____	<b>17</b>
Regel 1: Zeigen Sie, wie Sie sich vergewissern, aber stiften Sie Gewissheit! _____	18
Regel 2: Üben Sie sich im Visualisieren! _____	22
Regel 3: Entdecken und stärken Sie Talente und Potenziale! _____	26
Regel 4: Fokussieren Sie in Reflexions-Auszeiten die strategischen Leitlinien Ihrer Organisation, visualisieren und präzisieren Sie diese! _____	30
Regel 5: Kümmern Sie sich gezielt um die Infragestellung der Gewissheiten, die ihre Entscheidungen und ihr Handeln bestimmen! _____	34
Regel 6: Regen Sie kreative Bilder zu den Aufgaben und Anforderungen an! _____	39
Regel 7: Gewährleisten Sie eine systematische Außenwahrnehmung und präzisieren Sie Kriterien oder Kennzahlen für eine informierte Erfolgsbeurteilung! _____	43
Regel 8: Entwickeln Sie Verständnis für die soziale Lebenswelt ihres Gegenübers! _____	47

Regel 9: Führen Sie regelmäßig und gezielt Sondierungsgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern! _____	51
Regel 10: Üben Sie sich in der Durchführung von Mitarbeitergesprächen! _____	56
Regel 11: Üben Sie sich in der Kunst eines »vielsagenden Schweigens« in Besprechungen! _____	60
Regel 12: Inszenieren Sie bewusst die Auseinandersetzung mit Neuem! _____	65
Regel 13: Üben Sie sich im Kompetenzdialog! _____	69
<i>Vier Schritte eines Kompetenzdialogs</i> _____	71
Regel 14: Fördern Sie gezielt die Teamentwicklung! _____	73
<i>Der Teambildungsprozess</i> _____	75
Regel 15: Gestalten Sie die Lernende Organisation! _____	77
Regel 16: Üben Sie sich im Capacity Building, der systematischen Förderung der personellen und organisatorischen Vernetzung! _____	82
<i>Führen durch Vernetzung</i> _____	83
<i>Führung als Moderation der betrieblichen Selbstorganisation</i> _____	84
<i>Basis: Neue Wege des Denkens und der Wahrnehmung</i> _____	85
Regel 17: Öffnen Sie sich für das Unerwartete und werden Sie sein Freund! _____	86
Regel 18: Meiden Sie ausgetüftelte Powerpoint- Präsentationen! _____	90

Regel 19: Lernen Sie, sich selbst umso mehr zu misstrauen, je sicherer und entschiedener Sie urteilen! _____	94
<i>Es handelt mich? Es führt mich?</i> _____	95
Regel 20: Vergewissern Sie sich Ihrer inneren Bilder von Führung und Loyalität! _____	98
Regel 21: Prüfen Sie Ihre Haltung und die Motive, aus denen heraus Sie führen! _____	102
Regel 22: Kommunizieren Sie eleganter! _____	107
<i>10 Kommunikationsregeln</i> _____	109
Regel 23: Erfinden Sie sich Ihre »schwierigen Kollegen« neu und üben Sie den Emergenz-Blick! _____	112
Regel 24: Üben Sie sich in der Veränderung durch Selbstveränderung! _____	116
Regel 25: Bringen Sie den »eiskalten Manager« in sich zum Schweigen und werden Sie zur menschlichen Führungskraft! _____	120
<i>»Ich sorge mich um das Wohlergehen »meiner Leute«</i> _____	121
Regel 26: Akzeptieren Sie die Grenzen der Führung und üben Sie sich im Dissensmanagement! _____	124
Regel 27: Vermeiden Sie die Individualisierungs- und Personalisierungsfalle! Arbeiten Sie mit Synergiemarkern! _____	128

Regel 28: Lernen Sie, abschiedlich zu führen, und kümmern Sie sich um den Erhalt des Systems, für das Sie – vorübergehend – Verantwortung tragen! \_\_ 130

Regel 29: Misstrauen Sie Regeln und hinterfragen Sie Ihre eigene Regelhaftigkeit! \_\_\_\_\_ 134

**Nachwort: Führungskräfte sind auch nur Menschen**\_\_\_\_ 138

*Die frühe Verankerung innerer Führungsbilder* \_\_\_\_\_ 139

*Unterwegs zu einer emotional resonanten Führung* \_\_\_\_\_ 144

*Emotional Literacy für Führungskräfte* \_\_\_\_\_ 147

**Literatur** \_\_\_\_\_ 152

**Über den Autor** \_\_\_\_\_ 158

»Führen« ist ein ungeliebtes Wort. Es ist insbesondere im deutschsprachigen Raum historisch problematisch. Das gilt für alle mit diesem Wort zusammenhängenden Begriffe wie »Führer«, »Führung«, »Geführtwerden« etc. Wir verwenden diese Worte nicht oder nur ungern, da sie unangenehme Erinnerungen wecken und das Bild einer rücksichtslos dominanten Kultur mit all ihren Grausamkeiten und Unmenschlichkeiten, in der die Menschen zu passiven Befehlsempfängern wurden, wieder entstehen lassen. Die Worte selbst können nichts für die Erinnerungen, die sie wachrufen, und doch sind sie kontaminiert oder gar verbraucht. Doch indem wir den Begriff »Führung« meiden und uns sprachlich zurückhalten, werden wir sprachlos. Dies ist verhängnisvoll, da es das Phänomen der Führung sehr wohl gibt. Wir reden dann von Vorgesetztem, Teamleiter usw., ohne uns wirklich auf den Prozess der Führung zu beziehen, die stets beides zugleich ist: orientierende Perspektive *und* Machtanwendung.

Sprachlosigkeit droht dabei zur Gedankenlosigkeit zu führen. Es spricht vieles dafür, dass die kollektive Begriffslosigkeit auch dafür (mit) verantwortlich ist, dass wir oft nicht wissen, was wir tun, wenn wir uns darum bemühen, einen Führungsanspruch wahrzunehmen und unsere Ziele in der Kooperation mit anderen umzusetzen. Was wir dabei erleben, lässt sich durch einen abgewandelten Satz von Jean Paul Sartre verdeutlichen, der einmal sagte: »Dass mir die Führung<sup>1</sup> entgleitet, liegt nicht daran, dass ich sie nicht mache, sondern daran, dass der andere sie auch macht!« (Sartre 1960, S. 123). Führung ist demnach stets

---

1 bei Sartre: »Geschichte«

Interaktion und somit auch darauf angewiesen, dass der andere kooperiert, sich beteiligt und auch zur Selbstreflexion und zum Nachgeben in der Lage ist. Die Wirksamkeit von Führung hängt demnach von dem Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter gleichermaßen ab – will man nicht irgendwelchen Machbarkeitsparolen folgen, die oft martialisch klingen, aber wenig nutzen.

Führungsprobleme sind oft darauf zurückzuführen, dass diese Interaktion gestört ist und die Beteiligten sich unterschiedliche Vorstellungen von ihren Rollen, Zuständigkeiten oder auch der Richtung machen, in die es gehen soll. Führung versagt deshalb immer und immer wieder dann, wenn es keine geteilten Überzeugungen zu den genannten Punkten gibt. Und Führung »entgleitet« häufig auch dann, wenn der andere sich nicht überzeugen lässt und trotzdem den getroffenen Entscheidungen Folge leisten soll. Es ist diese Widerständigkeit der anderen, an der selbst die engagierteste Umsetzung neuester Führungskonzepte und -vorschläge (vgl. Neubarth 2011; Mahlmann 2011; Happich 2011) oft wirkungslos verpufft.

Während eines Führungskräfteworkshops berichtete ein jüngerer Abteilungsleiter über seine oft wirkungslosen Bemühungen: »Irgendwie muss ich richtig darum buhlen, dass die Menschen in meiner Abteilung das auch gut finden, was ich von ihnen verlange. In den Besprechungen bin ich es manchmal, der begründen muss, warum ein bestimmter Schritt, den die Unternehmensleitung von mir erwartet oder den ich vorschlage, auch wirklich notwendig ist. Das empfinde ich als mühsam und auch anmaßend von den anderen. Schließlich bin ich es, der den Kopf dafür hinhalten muss, dass wir die Erwartungen erfüllen. Einmal habe ich auf den Tisch gehauen und gesagt, dass ich mir diese Dauerhinterfragungen in Zukunft nicht mehr länger gefallen lassen würde – eine Aktion, die meine Position eher geschwächt als gestärkt hat. Ehrlich: Mir macht Führung keinen Spaß mehr.«

Sicherlich: Führung setzt Führungskompetenzen auf der Seite der Chefs voraus. Sie bedarf aber zugleich auch der Legitimation. Dabei ist zu beobachten, dass die Kraft der äußeren Legitimation durch Ernennung oder Berufung in eine Führungsposition nachlässt. Mitarbeiter erwarten nicht bloß, dass die Führungskräfte ihre Arbeit »gut« machen, sie sind auch immer häufiger der Auffassung, dass sie selbst es besser könnten. So wusste der amerikanische Soziologe Richard Sennett im März 2011 in seinem Vortrag zur Eröffnung des Hauses der Kulturen in Berlin davon zu berichten, dass die Hälfte der Beschäftigten der Ansicht ist, dass sie die Arbeit ihrer Vorgesetzten besser erledigen könnten als diese selbst (Sennett 2011, S. 56). Dieses Misstrauen gegenüber den Fähigkeiten der Chefs ist kein Randphänomen. Und es ist auch wenig hilfreich, darüber zu streiten, ob solche Einschätzungen nüchtern und zutreffend oder bloß anmaßend seien. Entscheidend ist etwas anderes:

Chefs müssen heute mit der Hinterfragung ihrer Kompetenzen und der Hinterfragung ihres Führungsanspruchs rechnen. Sie müssen sich also um die Glaubwürdigkeit ihres Führungshandelns bemühen. Und glaubwürdig ist ein Führungshandeln, welches auch und gerade in schwierigen Entscheidungssituationen weiß, was zu tun ist.

Ein »kluges Leadership« weiß um die Notwendigkeit, Führungsansprüche und Führungsentscheidungen immer wieder neu zu legitimieren. Dafür ist es erforderlich, dass Führungskräfte selbst über einen klaren und in Zielen verbindlich vereinbarten Führungsauftrag verfügen. Dies allein ist jedoch noch keine Garantie dafür, dass Leadership wirklich gelingt. Notwendig ist vielmehr die Fähigkeit von Führungskräften, Beziehungen gestalten und Teams entwickeln zu können, aber auch Konflikte austragen und Dissens managen zu können. Eine solche Führung wird durch die eigene Person dargebracht. Daher vermag die Persönlichkeit des Vorgesetzten, Managers oder Direktors die Grundlage dafür zu liefern, dass man den Führungs-

kräften ihren Führungsanspruch »abnimmt« und dass ihr Handeln im Gegenüber eine Resonanz zu entfalten vermag.

Machtausübung, Kontrolle und Ermahnung sind zwar unmittelbar wirksame, aber keine dauerhaft Synergie stiftenden Ausdrucksformen erfolgreicher Führung. Diese »lebt« vielmehr davon, dass Führungskräfte in der Lage sind, etwas zu bewirken, was nur das Gegenüber hervorzubringen in der Lage ist – nämlich Vertrauen, Zutrauen und Kooperation. In diesem Sinne stellt auch der Hirnforscher Gerald Hüther fest:

»Man kann niemanden von außen begeistern, höchstens für kurze Zeit. Die Begeisterung muss von innen kommen, als eigenes inneres Motiv« (Hüther 2011b, S. 46).

Kluge Führung ist deshalb mittelbare Führung. Sie fördert Kontexte, gestaltet Beziehungen, schafft »Spirit« und greift nur selten zu Machtworten oder gar Machtmitteln, obgleich sie diese kennt und ebenfalls zu handhaben weiß. Doch kluge Führung weiß auch, dass sie immer, wenn sie zu den alten Mitteln der Machtanwendung greift, eigentlich bereits versagt hat – denn dann ist es ihr nicht gelungen, die notwendige Resonanz in möglichst allen Mitarbeitenden auszulösen.

Kluge Führung ist die permanente Gestaltung einer paradoxen Konstellation: Sie kann Resonanz, Aufgeschlossenheit und Kooperationsbereitschaft im Gegenüber zwar nicht erzeugen, ist aber dafür verantwortlich, dass sich diese systemische Öffnung vollziehen kann und auch vollzieht.

Kluge Führung ist (und bleibt) somit riskant, denn Führungskräfte bewegen sich nicht in einer Welt der Wenn-dann-Gewissheiten. Diese *Unterdeterminiertheit der Führung* stellt diejenigen, die Verantwortung für »das Ganze« tragen, immer wieder neu auf die Probe. Führungskräfte müssen in der Lage sein, solche Proben zu meistern, wenn sie halten wollen, was man sich von ihnen verspricht. Dafür ist Know-how aus den Gebieten der Personal- und Teamentwicklung sowie des Pro-

jektmanagements erforderlich, aber auch Nachdenklichkeit sowie Selbsterfahrung und Selbstreflexivität.

Das vorliegende Buch bietet in »29 Regeln für ein kluges Leadership« ein Handwerkszeug für eine wirksame Gestaltung »typischer« Führungsanforderungen. Diese entstammen zum einen der Führungsforschung, sie reflektieren aber auch umfangreiche Praxiserfahrungen, die der Autor selbst während fast dreier Jahrzehnte hat sammeln dürfen – in unterschiedlichen Führungsfunktionen sowie als Berater und Supervisor komplexer Organisationen im europäischen sowie außereuropäischen Kontext. Diese eigenen Erfahrungen sind in die zahlreichen Praxisbeispiele des vorliegenden Buches eingeflossen, wurden dabei aber so verfremdet und anonymisiert, dass ihre Herkunft nicht mehr feststellbar ist. Gleichwohl bin ich den vielen Menschen, die in den letzten Jahren ihre Führungserfahrungen mit mir ausgetauscht und reflektiert haben, für ihre Offenheit und ihr Vertrauen zu tiefem Dank verpflichtet. Gleiches gilt für die Kolleginnen und Kollegen, die mich in meinen eigenen Führungsrollen in den vergangenen Jahren unterstützt, angeregt und beeinflusst haben. Von allen habe ich sehr viel lernen können, wodurch sich meine eigene Haltung als Führungskraft wandeln und vertiefen konnte.

Die vor diesem Erfahrungshintergrund formulierten 29 Regeln sind keine Rezepte – d. h., sie können, aber müssen im Einzelfall nicht wirken –, sondern beschreiben eher »Schmierstoffe«, die dazu beitragen *können*, dass Führung gelingt. Deshalb gilt auch hier, wie bei allen »Verschreibungen«: Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie den Verlag oder schreiben Sie dem Autor! Die Zahl »29« soll gleichzeitig signalisieren, dass diese Sammlung von Regeln einer »klugen Führung« weder vollständig ist noch sein will. Dadurch können Sie sich als Leser aufgefordert fühlen, Ihr eigenes Regelwerk fortzuschreiben, mit anderen zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Denn eine kluge Führung weiß, dass sie »nicht« weiß, wie uns bereits

Sokrates (469–399 v. Chr.) lehrte. Sie weiß: Das, was uns »gewiss« zu sein scheint, unsere Deutung und Interpretation der Wirklichkeit, ist *unsere* Gewissheit. Diese leitet unser Handeln und Tun, indem wir dem uns Begegnenden spontan einen Sinn zuschreiben und dabei das Selbstgemachte unserer Interpretation meist übersehen und vergessen. Diese Selbstvergessenheit ist besonders dann sehr deutlich wirksam, wenn wir unmittelbar – unter Druck – reagieren müssen oder glauben, dies zu müssen. Diesen Eindeutigkeitsdruck, dem wir erliegen (müssen?), empfinden wir besonders in Situationen, in denen wir Verantwortung tragen, weil andere Menschen dann Eindeutigkeit, Entschlossenheit und Entscheidungen von uns verlangen. Aus diesem Grunde haben es insbesondere Führungskräfte sehr schwer, sich immer wieder vor Augen zu halten, dass sie »nicht« wissen, obgleich sie handeln müssen. Deshalb ist die folgende Forderung von Christoph Bördlein, dem bekannten Verfechter der Kunst eines skeptischen Denkens (Bördlein 2002), nicht ganz unberechtigt:

»Ideal wäre es, wenn ein Manager es schafft, innerlich ausgiebig zu zweifeln, aber nach außen hin nichts spüren zu lassen« (zit. nach Jumpertz 2011, S. 54).

In dem vorliegenden Buch habe ich deshalb versucht, auch die Selbstgemachtheit der hier dargestellten Regeln immer wieder bewusst werden zu lassen. Ich möchte den Eindruck, hier werde universell Gültiges präsentiert, überhaupt nicht erst aufkommen lassen. Neben der Zahl 29, die das prinzipiell Unvollendbare einer Sammlung kluger Führungsregeln ausdrückt, wurde in den folgenden Regeln deshalb auch immer wieder eine Darstellungs- und Präsentationstechnik benutzt, die ersichtlich »aufgesetzt« ist, d. h. von dem beobachtenden Subjekt »Autor« selbst stammen muss, wie z. B. die Merksätze oder die in eine Akronymstruktur gefassten Impulse. Diese sind konstruiert, d. h., es »gibt« sie in dieser Form nur im Deutschen – ein Sachverhalt,

der den Werkstattcharakter und die begrenzte »Gültigkeit« solcher Strukturierungen vor Augen führen soll.

Auch die zahlreichen Beispiele und Anekdoten aus der eigenen Führungsforschung und Führungspraxis werden erkennbar als selbst erlebte empirische Realität dargestellt – ohne die Annahme, aus ihnen universell Gültiges ableiten zu können. Denn kluge Führung ist sich der Tatsache bewusst, dass die Wirklichkeit vielfältig und kontingent ist und wir uns ihr nur über das eigene Erleben und dessen Reflexion anzunähern vermögen. Bei dieser Reflexion können wir uns allerdings von anderen, auch von Wissenschaftlern, Führungsforschern und Beratern anregen und irritieren lassen – dies die Einladung zu einer wissenschaftlichen Reflexion, die aber auch nur eine besondere Art der Reflexion darstellt.

Kluge Führung ist »selbsteinschließende« Führung<sup>2</sup>. Sie weiß um ihr eigenes Nichtwissen und sie kennt die Stoffe und Muster, aus denen sich ihre Gewissheit speist. Deshalb bemüht sie sich um die *Selbstreflexion* und *Selbstentwicklung* ebenso wie um die *Klarheit*, *Transparenz* und *Konsequenz* ihres Tuns. Kluge Führung ist ein Suchen, kein Finden. Ihre Regeln sind deshalb Suchregeln (im Sinne von »Aufforderungen zum Suchen und Probieren«), keine Finderegeln (im Sinne von »beispielhaften Illustrierungen eines Führungsmodells«).

Rolf Arnold

---

2 Diese SelbsteinschlussThese stammt von dem Hirnforscher und Konstruktivisten Francisco Varela (1946–2002), der damit auf die unhintergehbare Eingebundenheit dessen, was uns der Fall zu sein scheint, in unsere so und nicht anders beschaffene biologisch und biografisch konstituierte Erfahrung verwiesen hat – ein Impuls, der in seiner hirnhysiologischen Empirie eine starke – neue – Begründung für die durchaus nicht neuen Thesen zur Selbstfabrikation unserer Wirklichkeiten ist (vgl. Varela et al. 1992).

## Regeln der Führungsklugheit

## Regel 15: Gestalten Sie die Lernende Organisation!

Das Konzept der Lernenden Organisation (Argyris u. Schön 2002) ist ein Catch-all-Konzept: Es gibt kaum eine Organisation, deren Führungskräfte nicht von ihr behaupten, sie sei eine »lernende« Organisation. Doch oft handelt es sich dabei bloß um rhetorische Neuverkleidungen der Fortsetzung des Bisherigen. Solchen Führungskräften entgeht die Radikalität dieses Konzeptes. »Lernende Organisationen« sind nämlich durch eine veränderte Kooperations- und Führungspraxis gekennzeichnet. Wer Wert auf das Lernen seiner Organisation legt, muss systematisch alle Lernhemmnisse beseitigen, die die Motivation, den Mut und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einengen. Diese müssen spüren können, dass die Dinge sich verändern »dürfen« und dass es dabei auf sie ankommt, hier Impulse zu setzen und Innovationen zu gestalten. Zwar tragen Führungskräfte weiterhin eine zentrale Verantwortung für den Erfolg, aber sie haben erkannt, dass sie diesen nur gewährleisten können, wenn sie sich gezielt um das Lernen ihrer Mitarbeiter kümmern.

Führungskräfte sind für die Ermöglichung von Lernräumen zuständig. Ihr Erfolg bemisst sich danach, ob es ihnen gelingt, Lebendigkeit, Bewegung, Engagement und Suchbewegungen für die Einzelnen zuzulassen und zu initiieren oder nicht.

In diesem Zusammenhang sind Wertschätzung und Sich-einmischen (Beteiligung) wichtige Aspekte: Lernende Organisationen entwickeln sich, wenn in ihnen ein Klima entsteht, in dem die Beteiligten klar erkennen können, worum es geht, aber gleichzeitig wissen und im täglichen Umgang spüren können, dass das gemeinsame Geschehen nicht eine – andernorts

gefertigte – Mischung von Aufgaben, Zuständigkeiten, Rollenbeschreibungen und Ablaufregelungen darstellt, sondern von ihnen selbst in der Kooperation ausgestaltet und entwickelt werden kann. Lernende Organisationen sind deshalb durch ein transparentes und zielklares, aber auch durch ein gestaltungsoffenes Beteiligungsmanagement gekennzeichnet.

Der Manager eines Softwareunternehmens drückte seine Erfahrungen gegenüber seinem Coach so aus: »Ehrlich gesagt ist es so, dass ich mich ständig darum bemühen muss, mich zurückzuhalten und nicht hinzuzuspringen und bis ins Detail hinein die Dinge zu kontrollieren und zu verbessern. Erst durch diesen Coachingprozess habe ich erkannt, dass ich mit einem solchen ›Durchregieren‹ nur mir selbst und meinen alten Bildern von Führung diene. Es war nicht leicht zu erkennen, dass ich dadurch oft mehr Verwirrung stifte und die Prozesse abbremse. Viel verheerender allerdings ist das Misstrauen, das ich mit solchen Aktionen immer wieder neu ausdrücke. Kein Wunder, dass mir mein Team mein Gerede über die Schaffung einer lernenden Organisation nicht wirklich abnahm. Heute würde ich sagen: ›Das Lernen einer Organisation beginnt mit dem Umlernen der Führungskräfte. Diese benötigen wie einen anderen Fokus. Sie starren nicht mehr länger – wie die Schlange auf das Kaninchen – ausschließlich auf ihre produkt- und prozessbezogenen Kennzahlen, sondern haben auch die Prozesse der Entstehung des Neuen im Blick.‹ Ich bin mittlerweile auch paradox eingestellt: Ich achte darauf, dass regelmäßige Infragestellungen und neue Vorschläge in ausreichendem Maße artikuliert werden.«.

Gilbert Probst hat eine Liste von Empfehlungen für den gestaltenden Umgang mit komplexen Situationen zusammengestellt, die in ihrem Kern Vorschläge darstellen, um das Lernen der eigenen Organisation systematisch zu fördern. In dieser Liste wird eine *neue Haltung der Führungskräfte gegenüber »ihrer« Organisation*, deren Teil sie gleichzeitig sind, deutlich. Es zeigt sich: Führung muss weniger von dem Bemühen um Defizitvermei-

derung und -beseitigung getragen sein, als vielmehr von dem systematischen Bemühen, Einschränkungen und Hemmnisse für eine motivierte und systemische Eigendynamik der Einzelnen und der Teams zu erkennen und abzubauen.

<i>Grundsatz</i>	<i>Konkretisierung</i>
<i>Behandeln Sie das System mit Respekt!</i>	<p>Sehen Sie, was da ist! Werten Sie nicht! Zeigen Sie Empathie!</p> <p><i>Muten Sie sich nicht einfach zu, sondern tragen Sie für Ihre eigene positive Energie Sorge, bevor Sie auf andere zugehen oder gar »intervenieren«!</i></p>
<i>Lernen Sie, mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen!</i>	<p>Leben Sie Ambiguitätstoleranz!</p> <p><i>Bleiben Sie misstrauisch gegenüber allen glatten Entwürfen und eindimensionalen Erklärungen und Ursachenzuschreibungen! Gehen Sie davon aus, dass alles auch ganz anders sein könnte und vielfach auch ist!</i></p>
<i>Erhalten und schaffen Sie Möglichkeiten!</i>	<p>Erfragen Sie Alternativen! Nutzen Sie die Ressourcen des Systems! Knüpfen Sie an positiven Energien an!</p> <p><i>Erkennen Sie Stillstände, Routinen, Wohlgefallen und Eigenlob! Es gibt nichts, was nicht weiter optimiert werden könnte, und andere Perspektiven führen zu anderen Bildern!</i></p>
<i>Erhöhen Sie Autonomie und Integration!</i>	<p>Erhöhen Sie die Selbstständigkeit und Selbstverantwortung!</p> <p><i>Erarbeiten Sie nicht alles selbst, sondern üben Sie sich in der Verantwortungsdelegation! Bevor Sie eine Regelung in Kraft setzen, fragen Sie sich, wer an ihrer Entwicklung beteiligt gewesen ist! Fällt Ihnen niemand ein, so haben Sie nur eine zweitbeste Lösung entwickelt!</i></p>
<i>Nutzen und fördern Sie das Potenzial des Systems!</i>	<p>Entfalten Sie die Selbstkontrolle!</p> <p><i>Vermeiden Sie unnötiges Hinzuspringen! Fragen Sie sich stets, welchem inneren Bild Ihr Handeln (wieder einmal) gerecht wird und verdeutlichen Sie sich, wie wenig Sie in solchen Momenten mit dem Gegenüber tatsächlich in Kontakt sind!</i></p>

Regel 15: Gestalten Sie die Lernende Organisation!

<p><i>Definieren und lösen Sie Probleme auf!</i></p>	<p>Suchen Sie nicht nach Schuldigen, sondern analysieren Sie das System!</p> <p><i>Sämtliche Schuldzuschreibungen lähmen die Synergie der Kooperation. Selbst, wenn Sie ganz sicher zu sein glauben, suchen Sie unerschöpflich nach Wegen, das positive Potenzial der »schuldigen« oder »schwierigen« Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern.</i></p>
<p><i>Beachten Sie die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung!</i></p>	<p>Stützen Sie die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation!</p> <p><i>Konzentrieren Sie sich – wie ein Wissenschaftler – auf einen Gesamtblick auf das Geschehen! Reagieren Sie nicht auf das Unmittelbare, sondern rücken Sie Ihre Reaktion in den Gesamtkontext!</i></p>
<p><i>Erhalten Sie Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution!</i></p>	<p>Betrachten Sie Probleme und Lösungen aus verschiedenen Blickwinkeln!</p> <p><i>Jede Frage hat mehrere Seiten! Fragen Sie nach den Perspektiven, aus denen heraus die wichtigen Akteure das Geschehen beurteilen!</i></p>
<p><i>Streben Sie vom Überleben hin zu Lebensfähigkeit und letztlich nach Entwicklung!</i></p>	<p>Lernen Sie antizipatorisch! Installieren Sie Frühwarnsysteme!</p> <p><i>Führen Sie in regelmäßigen Abständen Zukunftswerkshops bzw. strategische Zukunftsdebatten durch! Erfinden Sie Ihren Zuständigkeitsbereich gemeinsam neu!</i></p>
<p><i>Synchronisieren Sie Entscheidungen und Handlungen im System mit zeitgerichtetem Systemgeschehen!</i></p>	<p>Seien Sie flexibel!</p> <p><i>Nicht jede Frage benötigt sofort eine Antwort oder gar eine Reaktion! Durchdenken Sie Ihr Handeln vom Ende her immer wieder neu! Setzen Sie auch auf die Selbstklärungs- und Selbstheilungskräfte des Systems und achten Sie darauf, dass Ihr eigenes Bild nicht der tatsächlichen Veränderung (in den Beurteilungen, Motiven und Aktivitäten) hinterherhinkt!</i></p>
<p><i>Halten Sie die Prozesse in Gang!</i></p>	<p>Vermeiden Sie Aktionismus! Setzen Sie keine Prozesse in Gang, deren Verlauf Sie nicht im Blick behalten! Deshalb: Beschränken Sie sich auf die Steuerung von Kernprozessen und behalten Sie die Übersicht!</p>

<i>Es gibt keine endgültigen Lösungen!</i>	<i>Lösungen sind zeit- und situationsabhängig! Vermeiden Sie Rigidität! Spüren Sie genau, wie stark Sie selbst an bestimmten Lösungen hängen, und artikulieren Sie sich zu diesen besonders zurückhaltend!</i>
<i>Balancieren Sie die Extreme!</i>	<i>Vermeiden Sie Polarisierungen! Immer dann, wenn Sie Gegnerschaft erleben, analysieren Sie die Situation besonders gründlich und erproben Sie empathische, wertschätzende und integrative Interpretationen der Situation!</i>

*Tafel 18: Systemische Führungsgrundsätze (kursiv erweitert nach: Probst 1987, zit. nach von Saldern 2010, S. 176)*