

Seliger Ruth. Das Dschungelbuch der Führung. Carl Auer 2008

Zusammenfassung des Buches durch „meine Brille“.

1. Im Dschungel des Führens

Führung ist ein Versuch der Einflussnahme auf lebende Systeme. Deshalb spricht Seliger auch von einem Dschungel.

1.1 Dilemmata von Führung

Führung ist unsichtbar. Denn: Führung ist wie Hausfrauenarbeit (weiblich). Hausfrauenarbeit bemerkt man, wenn sie nicht getan wurde. Sie ist ein monotoner Dauerauftrag, ein kontinuierlicher Prozess.

Führung erklärt das Verhalten von Menschen. A gibt eine Anordnung, B führt sie aus (oder auch nicht), C, D und E sind davon betroffen. Dies wirkt im System weiter und zurück.

Führung ist ein unsichtbares „Phänomen“ zwischen sichtbaren Menschen. Deshalb ist Führung, das Erleben von Führung oder die Vorstellung von Führung etwas, das in unseren Köpfen entsteht. Die Verwechslung von „Führung“ und „Führungskräften“ bringt Verwirrung: Was ist Funktion, was ist Person?

Dazu gibt es ein schönes Gedicht von Christian Morgenstern:

>>Es war einmal ein Lattenzaun,
mit Zwischenraum hindurchzuschauen.

Ein Architekt der dieses sah,
stand eines Abends plötzlich da –

und nahm den Zwischenraum heraus
und baute draus ein großes Haus.

Der Zaun indessen stand ganz dumm
Mit Latten ohne was herum

Ein Anblick grässlich und gemein
Drum zog ihn der Senat auch ein

Der Architekt jedoch entfloh
Nach Afri- od- Ameriko.<<

Führung ist prinzipiell unmöglich. Führungskräfte „führen“ keine Maschinen sondern Menschen und Organisationen. Diese Systeme folgen ihrer eigenen Logik, sind eigensinnig und reagieren unerwartet.

1.2 Archetypische Führungsbilder sind:

- Der Meister: Führung durch Expertise. Der „Klügste“ führt.
- Der Held: Führung als Heldentat. Der Mutigste, der Guru, der Erlöser führt.
- Der General: Führung über die Position. Ober sticht Unter.
- Der Vater: Führung über emotionale Bindung. Er bestimmt wer zur „Familie“ gehört und wer „exkommuniziert“ wird.

1.3 Moderne Führungskonzepte als Legitimation von Führung, die nach wie vor gelehrt werden, aber nicht mehr gegenwarts- und erst recht nicht zukunftstauglich sind:

- Eigenschaftstheorie: ausschließlich die Person der Führungskraft
- Modell der Führungsstile nach Lewin wie autoritär und laissez-faire.
- Grid-Modell: Verhalten der Führungskraft – Aufgabe-n oder Personenbezogen.
- Rollentheoretischer Ansatz: zerlegt die FK in unterschiedliche Rollen.
- Modell des situativen Führens: Führung muss sich auf konkrete Umstände und den „Reifegrad“ des jeweiligen MA einstellen.
- Erwartungs- Valenz-Theorie: zu Grunde liegt das Thema Motivation. Hohe Erwartung – hohe Leistung.
- Lerntheorie: über Reizangebote (Verstärken, Belohnen, Bestrafen) wird Wirkung erzielt.

Die Bedingungen in Organisationen, in denen Führung stattfindet, haben sich in den vergangenen Jahren verändert. Neue Bedingungen des Führens sind:

- Räumliche Grenzen: Internationalität, Globalität, Interkulturalität.
- Stabilität ist eine Ausnahme.
- Wissen als Produkt und Produktivkraft. Angewiesen sein auf das Expertentum der MA.
- Veränderung von Eigentumsverhältnissen.
- Technologische Entwicklungen. Schnelle Veränderungen. Videokonferenzen.
- Unüberschaubare und unführbare Größenordnungen bei den Organisationen.

2. Wozu Führung ?

2.1 Bilder von Organisation

Wir können Organisationen nicht direkt beobachten. Was wir an Organisationen beobachten können sind Büro- oder Fabrikgebäude, Logos, Mitarbeiter und Maschinen. Offenbar ist eine Organisation, wie der Lattenzaun und wie Führung etwas, zwischen den beobachtbaren Dingen.

Der Begriff „Organisation“ leitet sich vom griechischen *órganon* her. Das bedeutet Werkzeug. Eine Organisation wäre demnach ein Werkzeug das:

1. jemand herstellt
2. jemandem nutzt
3. von jemandem bedient werden muss

Ausgehend von dieser Wurzel, können nun Bilder von Organisationen entworfen werden:

- Die Organisation als Maschine: mechanistisch. Führung in einer mechanistisch gedachten Organisationsorgt für Ordnung und Kontrolle.
- Die Organisation als Bilanz: ökonomisch. Führung in einer als ökonomisch gedachten Organisation kümmert sich um den Gewinn.
- Die Organisation als Gruppe: sozialpsychologisch. Führung von als Gruppen gedachten Organisationen sorgt für die Entwicklung der Beziehungen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter.
- Der Blick auf den ganzen Elefanten: die systemische Perspektive.

Das Gleichnis

Es war einmal ein König. In seinem Königreich war ein großer Streit zugange. Einige Männer stritten darüber, wer Recht hatte. Der König war ein sehr weiser Mann und beschloss, den Herren eine Lektion zu erteilen. Er versammelte die streitenden Männer und bestellte einen Elefanten und sechs blinde Männer in seinen Palast. Die blinden Männer wurden zum Elefanten geführt. Nun forderte der weise König die blinden Männer auf, ihm das Aussehen des Elefanten zu beschreiben. Der erste blinde Mann sagte: „Ein Elefant sieht aus wie eine Säule.“ Er hatte das Bein des Elefanten angefasst. Der zweite blinde Mann meinte: „Ein Elefant sieht aus wie ein Seil.“ Dieser Mann hatte den Schwanz des Elefanten untersucht. Der dritte blinde Mann rief aus: „Nein, ein Elefant sieht aus wie ein Ast!“ Er hatte den Rüssel des Tieres angefasst. Der vierte blinde Mann sagte: „Ein Elefant ist wie ein Handfächer.“ Er hatte das Ohr des Elefanten in Händen. Der fünfte blinde Mann meinte aufgeregt: „Ein Elefant ist wie eine Wand.“ Dieser Mann hatte den Rumpf des Tieres berührt. Der sechste blinde Mann äußerte sich: „Ein Elefant sieht aus wie ein hartes Rohr.“ Er hatte einen Stoßzahn des Tieres angefasst. Der weise König erklärte ihnen: „Jeder von euch hat Recht. Ihr habt alle die Wahrheit gesagt. Ihr habt unterschiedliche Teile des Tieres angefasst, deswegen habt ihr unterschiedliche Erklärungen gegeben.“

Quelle: <http://barbaralechner.suite101.de/das-gleichnis-vom-elefanten-und-den-sechs-blinden-a89693>

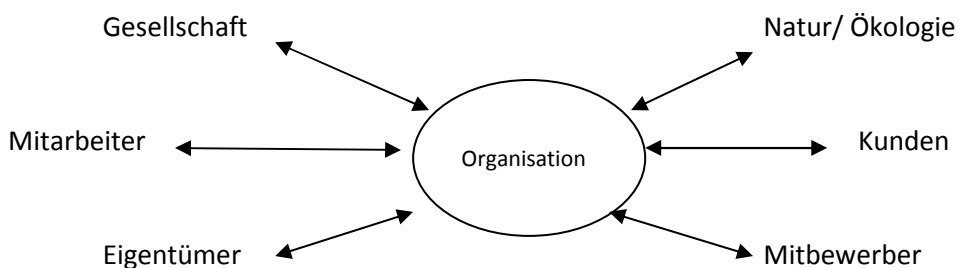
Deshalb macht die Frage Sinn: Wie kann es uns gelingen, den ganzen Elefanten zu sehen? Dabei steht nicht fest, was „das Ganze“ ist. Dies muss immer wieder neu definiert werden.

2.2 Sinn von Führung

Organisationen sind „organisierte Kommunikation“. Der Sinn von Führung ist das Tun und Ermöglichen von Kommunikation und das Treffen von Entscheidungen.

Es gibt also zwei zentrale Aufgaben in Organisationen:

Führen bedeutet *Verbinden*: Verbindungen (Kommunikationen)pflügen und produktiv halten, Brückenfunktion zwischen Innen und Außen, unterschiedliche Ansprüche ausbalancieren.



Führen bedeutet *Entscheiden*: Komplexität verringern, Wichtiges von Unwichtigem trennen, Alternativen ausscheiden. Z.B. im Zusammenhang mit Ressourcen, Spielregeln, Personal, Zielen und Strategien.

2.3 Der Platz von Führung ist zwischen allen Stühlen

Führung braucht Abstand, um Entscheidungen zu treffen, und Nähe um Bindung zu halten.

3. Die Landkarte von Führung: Leadership-Map

3.1 Führung als Praxis

3.2 Führung als Profession

3.3 Führung als Prozess

4. Dimensionen des Führens

4.1 Führung als Profession

Theorie:

- (1) Kybernetik: Lebensprozesse laufen zirkulär und nicht linear. Das lineare Denken setzt immer eine Kraft voraus, die von Außen einen Impuls gibt = mechanistisches Denken. Zirkuläres Denken fragt: Wie funktionieren jene Prozesse, die offenkundig niemand direkt steuert, die aber dennoch deutliche Bewegungen aufweisen wie etwa die Veränderungen bei Populationen bestimmter Tiere, die Veränderungen des Klimas?
Diese Prozesse sind selbstgesteuert und selbstorganisiert. Sie regulieren sich durch wechselseitiges Feedback.
- (2) Konstruktivismus: Die Absage an die Idee der einzigen Wahrheit
Wirklichkeit ist eine subjektive Konstruktion des Beobachters. Sinn ist das Kriterium zur Bildung von Systemen. Als Metapher für unsere Wirklichkeitskonstruktionen wird das Bild von der „inneren Landkarte“ verwendet.
 - Menschenführung braucht Reflexionsfähigkeit, Wissen über Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung
 - Kommunikationswissen
 - Organisationswissen
 - Systemisches Denken (den ganzen Elefanten)
 - Fachwissen (kein Expertenwissen über Dienstleistungen und Produkte, nur so viel um erkennen und überprüfen zu können, wie und ob die MA ihre Jobs machen. Arbeitsrechtliches- und betriebswirtschaftliches Wissen.

Rollenklarheit:

Instrumente:

4.2 Führung als Prozess

Wachsamkeit: Wachsamkeit ist Einatmen. Wachsamkeit ist Voraussetzung für das Überleben. Wachsamkeit führt zu Wissen und zu Erkenntnis. Wachsamkeit braucht Neugier. Wachsamkeit richtet sich auf Veränderungen und Ressourcen in den Feldern Selbst/ Mitarbeiter/ Organisation. Eine Übung zur Wachsamkeit und eine zur Neugier findet sich auf Seite 99 im Buch.

Wertschätzung: der Begriff der Wertschätzung hat eine doppelte Bedeutung: Die Dingen um uns, die Informationen, was immer wir in unserer Welt beobachten, Wert

zu schätzen. Arbeiten und Handeln können wir nur mit den Dingen, die uns nützlich erscheinen, Wertgeschätzt werden.

Deshalb bedeutete Wertschätzung auch, dass wir die Realität (welche? Wie?) zur Kenntnis nehmen, sie erkennen und anerkennen. Was nicht bemerkt wird, wird nicht geschätzt. In Organisationen werden deshalb Wertschätzung und Anerkennung nicht zufällig gleichgesetzt.

Wertschätzung ist Ressourcenorientierung. Ressourcenorientierung ist die Fähigkeit, Potenziale einer Situation zu erkennen und zu nutzen (besser: nutzbar zu machen. S.H.).

Das bedeutet:

- Ressourcenorientierung ist eine Ressource, die selbst weitere Ressourcen erzeugt!
- Problemorientierung verstärkt Probleme! (Seliger erzählt: „*Ein Polizist hat einmal zu mir gesagt: Wo man auch hinschaut – nichts als Verbrecher.*“

Wertschätzung ist Vertrauen. Vertrauen beruht auf der Annahme, dass die MA / Mitspieler Spiel-Regeln einhalten, und zur Kooperation bereit sind.

Wirksamkeit: >>Es gibt nichts Gutes, außer man tut es. << (Erich Kästner) Wirksamkeit entsteht durch Handeln. Es ist, wie bei einem Eisberg, das was man sieht. Die Tätigkeiten des Wahrnehmens, Bewertens und Denkens bleiben unsichtbar.

Was ist Führungshandeln?

- Jede Handlung kann als Führung *interpretiert* werden.
- Führungshandeln hat Motive und Ziele, besteht aus Entscheidungen und benutzt das Medium Macht zur Umsetzung.
- Führung wird in unserer Kultur als zielorientiertes Handeln definiert.
 - Der lineare Führungsprozess: Ziel setzen ▷ Planen ▷ Umsetzen ▷ Kontrollieren
Hintergrund für dieses Modell ist unser Bild von der Machbarkeit der Dinge, von unserer Weltsicht mit Anfang/ Schöpfung – Ende/ Tod.
 - *Nicht so in anderen Kulturen, wie z.B. in China. Das chinesische Denken geht von einem ewigen Prozess des Entstehens und Vergehens, von der kontinuierlichen Transformation der Dinge aus. Dies wirkt sich auch auf Fragen des Führens aus. Diese Konzeption lehrt, Wirkung geschehen zu lassen, sie nicht direkt anzuvisieren, sondern sie als Konsequenz mit einzubeziehen, sie aufzunehmen um sich von ihr tragen zu lassen. Der chinesische Weise konzentriert sein Aufmerksamkeit auf den Verlauf der Dinge in die er eingebunden ist, um deren Zusammenhänge zu entdecken und sich Entwicklungen zunutze zu machen.*

Generell geht es bei der Frage nach den Zielen und Absichten von Führung um die Frage: Woher kommt der Impuls für das Handeln? Druck oder Zug?

Druck: wenn Probleme auftauchen, die es zu lösen gilt

Zug: aus Interesse und Wunsch nach Entwicklung

4.3 Führung als Praxis

Sich selbst führen:

Menschen führen:

Organisation führen:

Organisationen beschäftigen sich mit Führung in zweifacher Weise:

- Organisationen gestalten Führung
- Führung gestaltet Organisationen

5. Das Beste zum Schluss: Positive Leadership

>>Glück ist, wenn man eine Beschäftigung hat, die man liebt.<<

Führung ist nicht nur Verstandessache sondern auch eine Frage von Emotionen und Ethik.

5.1 Was ist „Positive Leadership“?

Quellen:

- Positive Psychologie und Glücksforschung
- Positive Organizational Scholarship (untersucht erfolgreiche und effiziente Organisationen)
- Appreciative Inquiry: Instrumente zur wertschätzenden Erkundung. Eine spezifische Fragemethodik, ein fünfschrittiges Veränderungs-Prozess-Modell, eine Methodik von Großgruppenkonferenzen. Ziel: Förderung und Entwicklung des Besten in Mensch und Organisation.
- Stärkenbasiertes Management: hat 34 Grundstärken definiert, die in Organisationen relevant sind. Es wurde belegt, dass es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Erfolg und dem Empfinden von Freude gibt.

5.2 Die Prinzipien von „Positive Leadership“

Prinzipien:

- Führen mit Freude
- Führen mit Sinn
- Stärkenfokussiertes Führen

5.3 Positive Leadership und Positive Organization

Peterson und Park nennen sechs Tugenden einer solchen positiven Organisation:

1. Eine klare ethische Vision, die von allen Mitarbeitern geteilt werden kann
2. Die Weisheit, wo ihre Stärken und Fähigkeiten liegen
3. Flexible und offene (anpassungsfähige) Strukturen
4. Faire Behandlung der Mitarbeiter
5. Verbindlichkeit und Verlässlichkeit gegenüber Mitarbeitern und Kunden
6. Menschen als Persönlichkeiten behandeln und nicht als „a pair of hands“

5.4 Eine allerletzte Übung

Letztendlich beginnt alles wieder bei einem selbst, bei der eigenen „Landkarte“ (siehe unter 4.2 Führung als Profession), bei der „Selbstführung“. Folgende Fragen könnten sie sich stellen:

- Sich selbst führen:
 - Wann habe ich in meiner Führungserfahrung eine Situation eine große Herausforderung für mich war, für die ich mich aber als gut gerüstet empfunden habe? – was war das für eine Situation? Worin lag die besondere Herausforderung? Worin lagen meine besonderen Fähigkeiten?
 - Welches sind die drei wichtigsten Faktoren an meiner Führungsaufgabe, die mir die meiste Freude bereiten?
 - Wie fühle ich mich, wenn ich diese Freude empfinde?
 - Wann war das zuletzt?
 - Welche besonderen Erfahrungen und Talente bringe ich für meine Führungsaufgabe mit?
 - Was funktioniert in meinem Führungsalltag am besten?
 - Wofür bin ich als Führungskraft besonders dankbar?
 - Vor welchen neuen Herausforderungen stehe ich heute?

- Menschen führen:
 - Wie sieht unsere gemeinsame Vision aus? Können sich meine Mitarbeiter damit identifizieren? Macht sie sie stolz?
 - Wie ist die Zukunftsperspektive unserer Organisation oder Abteilung? Ist sie attraktiv?
 - Wann war unsere Organisation besonders erfolgreich?
 - Wofür ist unsere Organisation im besten Sinne bekannt?
 - Wie gelingen unsere Erfolge?

Freude an Führung ist eine Haltung, die Sie bewusst einnehmen können, für die sie sich entscheiden können.