



Barbara Müller

Assoziierte Universitätsprofessorin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
barbara.mueller@jku.at



Sylvia Schweiger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
sylvia.schweiger@jku.at

Führungsbilder, Fallen und HeldInnen

Führungsbilder und die damit verbundenen Erwartungen von und an Führungskräfte

An Führung werden hohe Erwartungen gestellt. Zum einen erwarten Führungskräfte von sich selbst viel, oft zu viel; zum anderen werden diese hohen Erwartungen von außen geprägt. Eindeutige, klare, personenzentrierte und meist auch positiv konnotierte, heldInnenhafte Soll-Bilder, davon was es bedeutet eine gute Führungskraft zu sein, werden kreierte. Diese Bilder spiegeln die Komplexität des Führungsalltags allerdings kaum wider. Die dadurch sehr oft zum Scheitern verurteilten Versuche, sich den idealisierten Soll-Zuständen anzupassen, können gerade bei jungen Führungskräften zu viel Verwirrung, Unsicherheit und Selbstzweifel führen. Aber muss das so sein? Warum passen wir die Soll-Bilder nicht an unser eigenes Ich, unser eigenes Team und unsere eigene Organisation an? Und was braucht es dazu, um das tun zu können?

Hinter den Bildern von Führung stehen Annahmen darüber, was es bedeutet, eine (gute) Führungskraft zu sein. Die Managementforschung bietet unterschiedliche Ansätze, die jeweils unterschiedliche Antworten auf diese Fragen liefern. Ziel dieses Beitrags ist es, vor dem Hintergrund dieser Ansätze und ihren Führungsbildern die Rolle von Führung in einem zunehmend komplexen und dynamischen Umfeld zu diskutieren. Dabei geht es für eine Führungskraft nicht nur darum, das eigene Führungsbild zu reflektieren, sondern auch darum, die vielfältigen Bilder zusammenzutragen und zu einem für das Team bzw. die Organisation stimmigen und maßgeschneiderten Führungsbild zu formen. Dazu bedarf es einer reflexiven Haltung aller Beteiligten. Reflexiv zu sein bedeutet, bereitwillig die eigene Position, die eigenen Bilder, die eigenen Vorstellungen darüber, wie Führung in einem System abzulaufen hat, unter die Lupe zu nehmen und kritisch zu betrachten.¹ Das bedeutet nicht, sich selbst in Frage zu stellen, sondern sich selbst und seinen Mitmenschen Fragen zu stellen und auch offen für divergierende Antworten zu sein ohne deshalb das eigene Bild gleich verwerfen zu müssen. Das erklärte Ziel dieses Beitrags ist es, unsere LeserInnen zu ermuntern, über ihre Führungsbilder nachzudenken und mit diesen Gedanken in Dialog zu treten.

Ein kleines Gedankenspiel...

Wir möchten Sie zu Beginn dieses Beitrags zu einem kleinen Gedankenspiel anregen: Stellen Sie sich eine gute Führungskraft vor. Wie ist sie? Wer ist sie? Was macht sie aus? Wo ist sie? Was tut sie? Wie agiert sie? Wie reagiert sie? Worauf fokussiert sie? Und nun der Blick nach außen: Sehen Sie sich um: Zu den Führungskräften, die Sie kennen und erleben oder zu jener, die Sie selber sind. Zu jenen, die Länder regieren, zu jenen, die große Konzerne oder kleine Gruppen leiten. Wie passt diese Realität zu Ihrem Bild?

Unser klassisches Führungsbild. Theorie und Realität, Erwartungen und das Selbst.

Wir nehmen an, dass das Ergebnis unseres kleinen Gedankenspiels, zu dem wir Sie angeregt haben, sich mit dem deckt, was wir allgemein in Auseinandersetzung mit dem Thema Führung beobachten können: Es zeigt sich die Tendenz eines eindeutigen, klaren, meist positiv geprägten, idealisierten, oft sogar heldInnenhaften Bildes von Führung. Ein Bild von dem, was eine gute Führungskraft ausmacht. Auch die klassische Management- und Führungsforschung zeichnet ein solch eindeutiges Bild. Schlagworte wie Charisma, Authentizität und Konsistenz, Engagement und Zielstrebigkeit, emotionale und soziale Kompetenz, Überblick und Weitblick finden allgemein großen Zuspruch.²

Die Frage, die sich hierbei aber stellt ist jene, welche Erwartungen ein solches Führungsverständnis schürt und wie sich das auf Führungskräfte und ihre Führungsarbeit auswirkt. Wie realistisch lassen sich positive und personenzentrierte theoretische Ansätze auf die Vielfältigkeit der Praxis anwenden? Was löst so ein Bild bei jungen Führungskräften aus, die plötzlich mit all der Komplexität, die Führungssituationen mit sich bringen, konfrontiert sind? In Auseinandersetzung mit diesen Fragen zeigt die kritische Managementforschung Gefahren in Form von Fallen („traps“) auf, die von klassischen Führungsansätzen ausgelöst und dem damit verbundenen Führungsverständnis unterstützt werden.³

Die „Fallen“ der klassischen Führungsansätze

Um mögliche Fallen, in die Führungskräfte tappen können, exemplarisch zu veranschaulichen, führen wir zwei fiktive Beispiele (Anita und Sabine) an.⁴

Beispiel 1: Anita, die alles Kontrollierende scheitert.

Anita ist sehr ehrgeizig und hat bereits in jungen Jahren große Erfolge als Schwimmerin gefeiert. Nach ihrer erfolgreichen Karriere im Schwimmsport absolvierte sie ein betriebswirtschaftliches Studium mit Auszeichnung. Während des Studiums hat sie Praktika in den unterschiedlichsten Unternehmen und Bereichen gemacht. Nach ihrem Abschluss nimmt sie schließlich die Leitungsfunktion des Operations Managements einer renommierten Firma an. Sie ist davon überzeugt, dass sie die Richtige für diese Position ist. Die Probleme sind offensichtlich. Endlich nimmt jemand das Ruder in die Hand und weiß, wie der Hase läuft. Anita kann es kaum erwarten, ihren großen Schatz

an Wissen und Erfahrungen, wie Erfolge zustande gebracht werden, in ihrer neuen Organisation anzuwenden.

Im Laufe der Zeit bemerkt Anita, dass ihre gut durchdachten Pläne von ihren MitarbeiterInnen nicht in die Realität umgesetzt werden. Anita hat als Sportlerin gelernt, die Zähne zusammenzubeißen, auch wenn es manchmal schwierig wird. Anita verfolgt mit eiserner Hartnäckigkeit ihre Ziele. Sie ist davon überzeugt, dass sie und ihre MitarbeiterInnen sich nur noch mehr anstrengen müssen, damit schlussendlich die gesteckten Ziele erreicht werden. Sie versucht, noch mehr Druck gegenüber dem Team auszuüben, erntet damit jedoch nur noch mehr Widerstand.

Hubris Trap

Hochmut kommt vor dem Fall

Diese Falle bzw. dieser Trap basiert auf der Annahme, man könne durch richtige Führung jedwede Geschehnisse steuern und kontrollieren. Heldenmythologien werden durch Medien, aber auch Beratungs- und Trainingssettings glorifiziert und von einer Führungskraft zur nächsten getragen und hochgehalten. Von einigen wenigen Erfolgsgeschichten – Stichwort Steve Jobs – leitet man ab, wie erfolgreiches Führen funktioniert. Die Leadership Industrie betont dabei den Stellenwert von professioneller Führung als Allheilmittel für organisationale Konflikte und Misserfolge. Der hubris trap geht allerdings vom Gegenteil aus: Statt dem Lösen großer Probleme führt eine exzessive Selbstüberschätzung der Führungskraft meist zu dysfunktionalen Machtspielen und einer Minderung der Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen.

Anita, die bisher in allem was sie angegangen ist, erfolgreich war, wird zunehmend verwirrter. Sie hat bereits während ihrer Zeit als aktive Sportlerin an unterschiedlichen „leadership skill trainings“ teilgenommen und in ihrem Studium viel über Führungsfähigkeiten gelernt. Sie hat immer wieder gehört, dass sie gute Führungskompetenzen hat. Sie ist ehrgeizig, übernimmt gerne Verantwortung, kennt ihr Fach und weiß theoretisch genau, wo man ansetzen muss, damit die Prozesse besser werden und versucht, das ihren MitarbeiterInnen entsprechend zu kommunizieren. Warum scheitert Anita trotz ihrer exzellenten Ausbildung und wertvollen

Erfahrungen?

Was Anita nicht ahnt, ist, dass sie in etwas getappt ist, das als Hochmut-Falle (hubris trap) beschrieben werden kann (siehe Box). Je mehr Druck sie aufnimmt und dabei ihren Einfluss überschätzt, desto weniger Unterstützung bekommt sie von ihren MitarbeiterInnen. Die Arbeitsfähigkeit ihres Teams leidet und die Ziele werden immer weniger erreicht.

Beispiel 2: Sabine, Everybody's Darling wird wütend.

Sabine begegnet ihren Mitmenschen stets freundlich und respektvoll. Ihr kombiniertes Studium in Kunst und Betriebswirtschaft ermöglichte ihr die Position der Leiterin der Marketingabteilung einer renommierten Firma. Sabine versucht in ihrem Führungsalltag stets auf die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen einzugehen, sie zu unterstützen und zu motivieren. Sabine beschreibt sich selbst als optimistisch, authentisch, unter-

stützend, emotional und sozial kompetent. Die MitarbeiterInnen scheinen Sabine zu vertrauen und grundsätzlich herrscht ein freundliches, entspanntes und positives Arbeitsklima in der Marketingabteilung.

Im Laufe der Zeit bemerkt Sabine, dass ihre MitarbeiterInnen Grenzen überschreiten. Sie nehmen sich zunehmend viel heraus, werden „frecher“ und sind stets auf ihren eigenen Vorteil bedacht. Persönliche Umstände werden als Gründe genannt, warum wichtige Deadlines nicht eingehalten werden können. Sabine wird wütend. Sie findet, sie gehe so stark auf ihre MitarbeiterInnen ein und zum Dank erhält sie respektloses Verhalten. „Reiche ihnen einen Finger und sie greifen nach der ganzen Hand“ denkt sie sich. Sabine versucht positiv zu bleiben. Ihr Motto lautet „Es gibt keine Probleme, es gibt nur Herausforderungen“. Sie fasst sich ein Herz und versucht weiterhin, jeden einzelnen ihrer MitarbeiterInnen zu verstehen und sensibel auf sie zu reagieren.

Trotzdem wird Sabine zunehmend unsicher. Sie hat so viel über Motivationstheorien gelesen, ist überzeugt davon, dass eine gute Führungskraft, wenn sie nur gut genug auf jede/n einzelne/n ihrer MitarbeiterInnen eingeht, ihr Verhalten und damit schlussendlich ihre Leistung im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen kann. Sie kann nicht verstehen, warum ihr Ansatz nicht fruchtet.

Was Sabine nicht ahnt, ist, dass sie in eine Psychopolitik-Falle (psychopolitics trap) getappt ist (siehe Box). Je mehr sie auf die Bedürfnisse und Gefühle ihrer MitarbeiterInnen eingeht, desto mehr werden ihre MitarbeiterInnen diese auch in den Vordergrund stellen. Die Arbeitsfähigkeit ihres Teams leidet und die Ziele werden immer weniger erreicht.

Psychopolitics Trap

Wenn die Partys und Psychotherapien unter KollegInnen überhand nehmen

Diese Falle bzw. dieser Trap basiert auf der Annahme, eine gute Führungskraft müsse stets auf die Bedürfnisse und Gefühle ihrer MitarbeiterInnen eingehen. Positives Feedback wird dabei zur Priorität. Dieser starke Fokus auf Menschen, ihre Bedürfnisse, ihre Gefühle und ihre Beziehungen ist nicht unproblematisch, da dies zu einer narzisstischen Organisationskultur führen kann, in der sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen von kontinuierlichen Bestätigungen anderer abhängig sind. Dabei wird übersehen, dass die Interessen der MitarbeiterInnen manchmal in Konflikt zu den Interessen der Organisation stehen können. Wenn mehr Bezug darauf genommen wird, wie sich MitarbeiterInnen fühlen, als darauf, was sie leisten, kann dies zu großen organisationalen Problemen führen.

Zu hohe Ansprüche und eindeutige Bilder schüren Unsicherheit und Konflikte

Führungskräfte, vor allem junge Nachwuchsführungskräfte, sind laufend mit solchen Situationen konfrontiert. Sie sind in der Verantwortung, Teams oder ganze Unternehmen zu leiten, befinden sich in machtvollen Positionen, sollen ihre MitarbeiterInnen motivieren und gleichzeitig Unternehmensziele erreichen. Solche Situationen sind komplex, mehrdeutig, dynamisch, konfliktbehaftet und damit unsicher. Die Erwartungen, die an Führung gestellt werden, sind da meist klarer: Gute Führung ist die Lösung für so ziemlich jedes Problem. Eine gute Führungskraft zu sein ist vor allem mit hohen

Ansprüchen und meist sehr eindeutigen Bildern darüber, was richtig und falsch ist, verbunden. Daraus können sich nicht zu unterschätzende Gefahren ergeben. Konflikte oder Unsicherheiten dürfen nicht angesprochen werden – schließlich sollte eine gute Führungskraft alles im Griff haben, konsistent handeln und authentisch sein.

*„Man hüte uns vor dem genialen Manager.“
(Peter F. Drucker)*

Das Führungsverständnis hinter den Bildern

Hinter den Bildern von Führung stehen Annahmen darüber, was es bedeutet, eine Führungskraft zu sein, was eine gute Führungskraft ausmacht, was sie tut, worauf sie fokussiert, wie sie agiert und reagiert. Die Managementforschung bietet verschiedene Perspektiven, die jeweils unterschiedliche Antworten auf diese Fragen liefern. Auf drei davon möchten wir in Folge genauer schauen: klassisch-funktionalistisch, sozialpsychologisch-humanistisch und system(theoretisch)isch-konstruktivistisch.⁵ Diesen Ansätzen liegen unterschiedliche Grundannahmen über die Welt, Organisationen und ihre Mitglieder zugrunde. Tabelle 1 illustriert die unterschiedlichen Grundannahmen zum Verständnis von Führung.

Funktionalistische Managementansätze – Klassiker der Managementlehre – basieren auf einem naturwissenschaftlich-positivistischen Weltbild von Objektivität, einem mechanistischen Bild von Organisationen, in denen rational handelnde Personen agieren. Das Bild von Organisationen als zweckrationale Maschine ist aus unterschiedlichen Gründen nach wie vor verbreitet. Es suggeriert Klarheit und Beherrschbarkeit und kommt den Machtansprüchen von Führungskräften daher entgegen. Es entlastet auch MitarbeiterInnen von der persönlichen Verantwortung. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass organisationale Geschehnisse geplant und gesteuert werden können, ist es Aufgabe einer guten Führungskraft, entsprechende Anweisungen zu geben, zu kontrollieren und zu regulieren (direktives Verhalten). Eine gute Führungskraft hat die richtigen Führungskompetenzen und kann guten Überblick behalten, um in den richtigen Momenten die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Der Fokus auf Führung aus dieser Perspektive ist sehr zentriert auf die Führungskraft als Einzelperson und den Einsatz ihrer Kompetenzen.⁶

Der aus der Sozialpsychologie stammende und von der Human Relations Bewegung geprägte humanistische Ansatz basiert auf der Annahme, dass alle Menschen grundsätzlich lern- und veränderungsfähig und daher motivierbar sind. Führung ist ein Beeinflussungsprozess. Die Aufgabe einer guten Führungskraft liegt darin, auf ihre MitarbeiterInnen einzugehen, sie positiv zu bestärken und sie dahingehend zu beeinflussen, dass sie motiviert und engagiert ihre Aufgaben erfüllen. Der dahinterliegende psychologische Fokus zielt darauf ab, individuelles Verhalten zu verstehen und über die Analyse von leader-follower Beziehungen entsprechend zu beeinflussen.⁷

| Management-ansätze | Führung... | Eine gute Führungskraft... | Führungskräfteentwicklung fokussiert auf ... |
|-------------------------------|---|---|---|
| Klassisch-funktionalistisch | steuert einzelne MitarbeiterInnen (eigenschaftsorientiert) | gibt Anweisungen, kontrolliert und reguliert, behält den Überblick, um in den richtigen Momenten die richtigen Entscheidungen treffen zu können (direktives Verhalten) | Durchsetzungsfähigkeit der Führungskraft durch Schulungen / Trainings von Führungskompetenzen |
| Sozialpsychologisch | beeinflusst einzelne MitarbeiterInnen (beziehungsorientiert) | versucht die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen zu verstehen und darauf einzugehen, um zum Verfolgen organisationaler Ziele zu motivieren (interpersonale Beeinflussung) | Fähigkeit einzelne MitarbeiterInnen zu motivieren; Wissen über Quellen der Einflussnahme |
| Systemisch-konstruktivistisch | beobachtet und irritiert komplexe soziale Systeme (gruppen- / systemorientiert) | ist eine „Künstlerin der Intervention“ ⁸ und versucht kollektive Interaktionsmuster und gemeinsam konstruierte Sinnstrukturen zu analysieren und auf deren Basis den Kontext so zu gestalten, dass MitarbeiterInnen gut zusammenarbeiten können (setzt bei kollektiven Mustern an) | Fähigkeit Gruppen und deren Dynamik zu analysieren, reflexive Haltung, Konfliktmanagement, proaktiver und konstruktiver Umgang mit Widersprüchen & Paradoxien |

Tab. 1: Führungsverständnis von drei Managementansätzen

Diese Grundannahmen dieser beiden Ansätze lassen sich hinter den Beispielen von Anita und Sabine erkennen. Die Vorstellung der Steuerbarkeit von Führungssituationen und die Erwartung, als Führungskraft alles im Griff zu haben und vor allem haben zu müssen, entsprechen allerdings kaum der Realität von Führungsalltagen. Genauso wenig hält die Annahme, dass das Wohl der Einzelnen (MitarbeiterInnen und ihre Ziele) in Summe das Wohl des Gesamten (das Erreichen der organisationalen Ziele) ergibt.

Hinsichtlich der Führungsbilder prägen sowohl der klassisch-funktionalistische als auch der sozialpsychologisch-humanistische Ansatz die Entwicklung von eindeutigen Idealzuständen. Übernimmt man unreflektiert diese Idealbilder einer guten Führungskraft, begibt man sich zwangsweise in ein Hamsterrad des ständigen Versuchs, einen unrealistischen Idealzustand zu erreichen.⁹

Der in der Organisationssoziologie begründete systemisch-konstruktivistische Ansatz¹⁰ steht diesen idealisierten Bildern mit damit verbundenen „Allmachts-Phantasien“ von Führungskräften und „Heile-Welt-Erwartungen“ an sie konträr gegenüber.¹¹ Er basiert auf der „generellen Annahme, dass wir die Welt, in der wir leben, durch unser Zu-

sammenleben konstruieren. Wirklichkeit ist damit eine soziale Konstruktion, bestimmt von einem gemeinsamen Bezugsrahmen (gemeinsam geteilte Werte und Normen), der Orientierung im Zusammenleben bietet“.¹² Organisationen als komplexe soziale Systeme funktionieren nach eigenen Mustern. Nichts aus der Umwelt kommt direkt in ein System hinein, sondern wird nach diesen „eigensinnigen“ Mustern des Systems verarbeitet.

Werden Organisationen als komplexe soziale Systeme betrachtet, dann bedeutet das auch, dass sich Führungskräfte, MitarbeiterInnen, Vorgesetzte, KollegInnen in einem Kontext wechselseitiger Abhängigkeiten befinden und somit die Eingriffsmöglichkeiten von Führungskräften eingeschränkt sind. „Der Wegfall der Allmacht und ihre Ersetzung durch einen Kontext wechselseitiger Abhängigkeit ist nicht nur befreiend, sondern auch illusionsraubend und vielleicht sogar kränkend“.¹³ Es gibt keine Gewissheit, ob oder wie wirksam Beeinflussungsversuche ausfallen. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte das System beobachten, versuchen ihre Muster bestmöglich zu interpretieren und an diesen Mustern die für das System wirksamsten Interventionen auszurichten.

„Wir vergessen oft Führung in dem sozialen Zusammenhang wahrzunehmen, in dem sie stattfindet.“ (Grubendorfer C./Schmitz, H., Ein neuer Blick auf Führung)

ten.¹⁴ Dies bedeutet, dass Führungskräfte eine große Verantwortung tragen, während sie sich nie sicher sein können, dass ihre Interventionen wirksam sind. Wirkung wird dann nachhaltig erzielt, wenn sich „die handlungs- und entscheidungsleitenden Strukturen – d.h. Erwartungen – wandeln“.¹⁵

Reflexive Führung: Einen komplexen Blick entwickeln

Doch wie können sich gemeinsam konstruierte Erwartungen ändern? Ohne Wandel bzw. Wirksamkeit von Interventionen garantieren zu können, gilt es in einem ersten Schritt das eigene System – die eigene Abteilung bzw. das eigene Team – genauer unter die Lupe zu nehmen. Dabei reicht es nicht, über bestimmte Situationen nachzudenken, sprich zu reflektieren. Stattdessen bedarf es mehr: es bedarf dem Einnehmen einer reflexiven Haltung.¹⁶

Eine reflexive Haltung einzunehmen bedeutet, einen kritischen Blick auf sein eigenes Denken und Handeln zu richten, einen Perspektivenwechsel zu wagen, Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, seinen Annahmen Gegenannahmen gegenüber zu stellen und darüber nachzudenken, ob alternatives Denken bzw. Handeln sinnvoll ist.¹⁷ Bescheiden und geduldig,

„Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.“ (Peter F. Drucker)

aber auch voller Staunen über die Vielfältigkeit eines Führungsalltags, versucht eine reflexive Führungskraft, das System, das sie und ihre Mitmenschen im alltäglichen Tun erschaffen und weiterentwickeln, zu beobachten. Selbstreflexion, kritisches Denken und Analysefähigkeiten sind dabei ebenso essentiell wie die Entwicklung eines gefestigten Selbstverständnisses.¹⁸

Reflexive Führung

Sich selbst Fragen stellen:

- Wer bin ich als Führungskraft?
- Welche Erwartungen stelle ich an mich selbst?
- Warum möchte ich so eine Führungskraft sein?
- Welche Vor- bzw. Nachteile ergeben sich daraus, wenn ich diese Erwartungen erfüllen würde?
- Welche Führungskraft, denke ich, erwarten sich meine MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten?
- Sind diese Erwartungen konsistent oder zeigen sich Widersprüche?
- Wie gehe ich mit diesen Widersprüchen um? Wie möchte ich mit diesen Widersprüchen umgehen?

In Dialog treten:

- Welche Erwartungen an Führung gibt es?
- Können bzw. wollen wir gegenseitig unsere Erwartungen erfüllen?
- Welche Vor- bzw. Nachteile ergeben sich daraus für die Organisation, wenn wir die Erwartungen tatsächlich erfüllen?
- Wie gehen wir damit um, wenn wir an uns gestellte Erwartungen nicht erfüllen können bzw. wollen?
- Wie können wir konstruktiv damit umgehen, wenn sich Erwartungen konträr gegenüberstehen?

Den Fokus auf die Entwicklung eines eigenen Führungsverständnisses zu legen, erleichtert es, sich von Ideologien, die einfache Lösungen bieten, zu verabschieden und mindert das Risiko, in Fallen wie dem „hubris trap“ oder „psychopolitics trap“ zu tapen. Anstatt Führungsphantasien nachzueifern, versucht eine Führungskraft eine realistischere und differenziertere Perspektive auf sich selbst, ihre Leistungen, ihr Team und dessen Leistungen einzunehmen und damit Führung im sozialen Zusammenhang wahrzunehmen.¹⁹

Führung als kontinuierliche Arbeit am System und an sich selbst

Um an den gemeinsamen Erwartungen ansetzen zu können, gilt es die vielfältigen Bilder zusammenzutragen und daraus ein für das Team bzw. die Organisation stimmiges und maßgeschneidertes Führungsbild zu konstruieren. Nach dem Motto „Let’s talk about our pictures“ unterstützt eine reflexive Führungskraft das Veranschaulichen und Vergegenwärtigen unterschiedlicher Bilder. Damit können bestehende Kommunikati-

onsmuster sichtbar gemacht werden und sich unterschiedliche Bilder und damit Erwartungen an Führung aneinander angleichen. „We have preached the significance of having an alignment of meanings of leadership. (...) So clarification of understandings and working towards a common understanding are vital“.²⁰ Dabei kann es vorkommen, dass sich Erwartungen konträr gegenüberstehen. Die Kompetenz proaktiv und konstruktiv mit Konflikten, Widersprüchen, Komplexität und Paradoxien umzugehen, ist demnach zentral.²¹ Hat eine Gruppe ein gemeinsames Führungsverständnis etabliert, ist es aber auch wichtig, dieses von Zeit zu Zeit kritisch zu betrachten. Da sich Dinge fortlaufend ändern, kann ein gemeinsames Führungsverständnis von gestern bereits heute nicht mehr stimmig sein.

Führung ist nicht die Leistung einzelner HeldInnen. Führung wird im System wirksam. Den Blick auf dieses System, die Organisation, das Team zu richten und dabei stets offen für divergente Perspektiven zu sein, ist Aufgabe einer Führungskraft. Diese Offenheit bedeutet nicht, seine eigenen Vorstellungen zu verwerfen. Im Gegenteil: es gilt, auf ihnen aufzubauen und sie weiterzuentwickeln. Damit einher geht die Verantwortung als Führungskraft, ihr eigenes Selbstverständnis als Führungskraft kontinuierlich weiterzuentwickeln, sprich sich immer stärker damit zu identifizieren, eine Führungskraft zu sein.²² Kurzum: Anstatt sich selbst in Frage zu stellen, gilt es, sich selbst und den Mitmenschen Fragen zu stellen, um schlussendlich zu einer differenzierteren und aufschlussreicheren Perspektive auf sich selbst, seine eigenen Leistungen, das Team und dessen Leistungen zu gelangen.

Literatur

¹ Vgl. dazu Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S., 2016. *Reflexive Leadership: Organising in an imperfect world*. Sage: London.

² Damit verbunden ist ein heroisches Bild von Führung (siehe dazu auch Mats Alvesson und Kollegen zur „Hero Metaphor of Leadership“ in *Reflexive Leadership*). Die Management-Denker und Systemtheoretiker Dirk Baecker und Fritz B. Simon haben das Konzept des „postheroischen Managements“ wesentlich geprägt; siehe dazu Baecker, D., 2015. *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*. Springer.

³ Vgl. dazu Alvesson, M. et al., 2016.

⁴ Die zwei Beispiele sind—mit dem Ziel praktische Erfahrungen mit Führungskräften pointiert zusammenzufassen—frei von uns erfunden.

⁵ Für ein ähnliches Vorgehen zur Reflexion unseres Hierarchie- und Wandelverständnisses vgl. Hasenzagl, R., 2012. Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. *Austrian Management Review* 2: 24-31 und Hasenzagl, R. & Müller, B., 2013. Der Wandel im Wandel. *Austrian Management Review* 3: 12-19.

⁶ Vgl. dazu bspw. Frech, M., Schmidt, A. & Heimerl-Wagner, P., 1999. Management – drei klassische Konzepte und ihre Befunde. In: *Management*. D.v.Eckardstein, H. Kasper, W. Mayrhofer (Hrsg.) Schäffer-Poeschel. Hasenzagl, R. & Müller, B., 2013.

⁷ Vgl. Frech et al., 1999. Hasenzagl, R., 2012.

⁸ Mayrhofer, W. 1999. Manager tun nichts, sie reden nur!? Zur Bedeutung (zukünftiger) Manager aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive. In: *Management*. D.v.Eckardstein, H. Kasper, W. Mayrhofer (Hrsg.) Schäffer-Poeschel.

- ⁹ Vgl. dazu bspw. Wimmer, R. 1989. Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. Springer. Baecker, D., 2014, Organisation und Störung. Suhrkamp.
- ¹⁰ Geprägt von der neueren Systemtheorie nach Niklas Luhmann 1984: Soziale Systeme. Suhrkamp. Simon, F.B., 2018. Einführung in die systemische Organisationstheorie, 6. Auflage. Carl-Auer.
- ¹¹ Vgl. dazu bspw. Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M., 1998: Managerhandeln nach der systemisch-konstruktivistischen Wende. Die Betriebswirtschaft 58: 603-621.
- ¹² Müller, B., 2017. Theorie für die Praxis. Die Rolle von Grundannahmen in Managementforschung und -praxis. Austrian Management Review 7: 58.
- ¹³ Mayrhofer, W., 1999: 266.
- ¹⁴ Zur Wirkung von Interventionen vgl. bspw. Hasenzagl, R. & Müller, B., 2014. Klarheit bitte! Was hinter dem schillernden Begriff Coaching steckt und warum Haltung wichtig ist. Austrian Management Review 4(1): 30-36.
- ¹⁵ Mayrhofer, W., 1999: 269.
- ¹⁶ Vgl. dazu Alvesson, M. et al., 2016.
- ¹⁷ Vgl. Bourdieu, P., 1992. An Invitation to Reflexive Sociology. University of Chicago Press.
- ¹⁸ Vgl. Schön, D., 1983. The Reflective Practitioner. Basic Books.
- ¹⁹ Vgl. dazu Alvesson, M. et al., 2016
- ²⁰ Alvesson, M. et al., 2016: 214
- ²¹ Vgl. dazu Link, K. 2016. Paradoxe Führung. Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo): 342-347. Müller, B., 2016. Das Problem mit der Komplexität. Austrian Management Review 6: 9-11. Schweiger, S., 2017. We are one, but we are not the same. Warum es in Gruppenarbeiten wichtig ist, Einheit und Gleichheit voneinander zu unterscheiden. Austrian Management Review 7: 112-115.
- ²² Mit der Entwicklung eines „gefestigten Selbstverständnisses“ als Führungskraft beschäftigt sich vor allem aktuelle Forschung zum Thema „Führungsidentität“; vgl. dazu bspw. Schweiger, S., Müller, B. & Güttel, W., 2017. From Leadership Training to Leader Identity Development. JKU working paper.

Angaben zu den Autorinnen

Assoz. Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Barbara Müller ist assoziierte Universitätsprofessorin am Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Führung und HRM sowie Lernen in und von Organisationen. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Frage, wie Unternehmen verändert und lernfähig organisiert werden können.

Mag.^a Sylvia Schweiger, MSc. ist Universitätsassistentin am Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen organisationales Lernen und organisationaler Wandel mit einem speziellen Fokus auf Führung, Gruppendynamik und Identität sowie organisationale Spannungen und deren zugrunde liegenden Feedbackmechanismen.