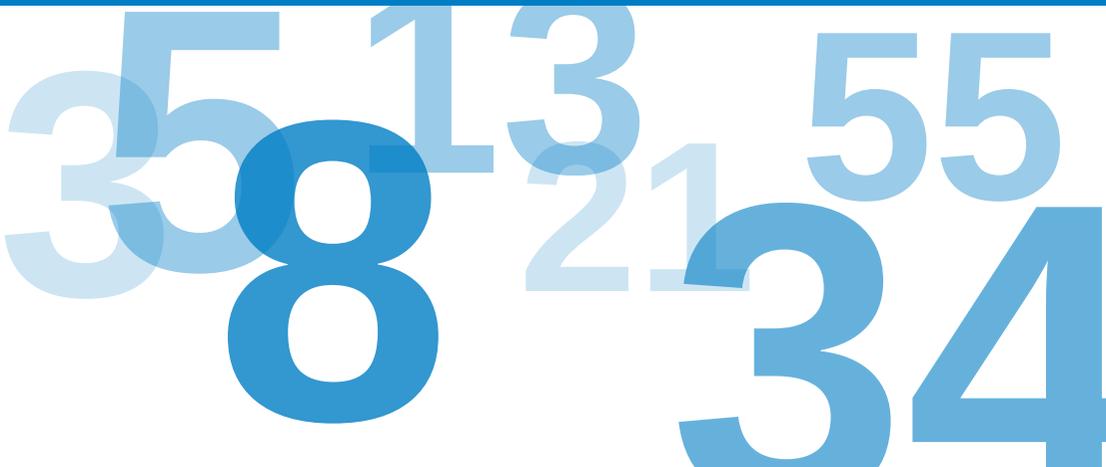




Christoph Sczygiel

Innere Bilder und Führungshandeln



Christoph Sczygiel

Innere Bilder und Führungshandeln

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Humanwissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

Erstgutachter: Prof. Dr. Olaf-Axel Burow

Zweitgutachter: Prof. Dr. Bernd Overwien

Tag der mündlichen Prüfung: 16. Juni 2016

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

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2016

ISBN 978-3-7376-0120-7 (print)

ISBN 978-3-7376-0121-4 (e-book)

DOI: <http://dx.medra.org/10.19211/KUP9783737601214>

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-401211>

© 2016, kassel university press GmbH, Kassel

www.upress.uni-kassel.de

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

INNERE BILDER UND FÜHRUNGSHANDELN	7
VORWORT	8
EINLEITUNG	12
3.1 INNERE BILDER	12
3.2 ENTSTEHUNG VON INNEREN BILDERN	14
3.3 DAS INNERE BILD ALS HANDLUNGSORIENTIERUNG	23
3.3.1 AUSWIRKUNG AUF FÜHRUNG, COACHING UND THERAPIE.....	34
3.4 INNERE BILDER VERSUS MENTALE MODELLE.....	39
3.4.1 MENTALE MODELLE.....	40
3.4.2 INNERE BILDER.....	42
3.5 ERGEBNISSE AUS DER GEHIRNFORSCHUNG.....	43
3.5.1 ZUSAMMENFASSUNG	52
<u>FÜHRUNG IM HISTORISCHEN BEZUG –</u>	
<u>MACHT UND VERTRAUEN</u>	54
4.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG	54
4.2 MACHT	61
4.2.1 EINLEITUNG	61
4.2.2 DIE GESCHICHTE VON MACHT	64
4.2.3 DAS WESEN DER MACHT	75
4.2.4 MACHT AUS THEOLOGISCHER SICHT	78
4.2.5 WIE SICH MACHT DARSTELLT	81
4.2.6 MACHT UND MENSCHENBILD	85
4.2.7 MACHT IN ORGANISATIONEN	91
4.3 VERTRAUEN	92
4.3.1 VERTRAUEN IN ORGANISATIONEN	95
<u>FÜHRUNGSMODELLE</u>	100
5.1 EINLEITUNG	100
5.2 FÜHRUNG UND KOMPLEXITÄT	107

5.3	GESTALTPRINZIPIEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	113
5.3.1	BASISWISSEN GESTALT UND EMOTION	113
5.3.2	INTRAPERSONALE VORAUSSETZUNG FÜR AUTHENTISCHE FÜHRUNG	126
5.3.3	AWARENESS (BEWUSSTHEIT).....	128
5.3.4	PSYCHISCHE STABILITÄT – VORAUSSETZUNG FÜR FÜHRUNG IM GLEICHGEWICHT	131
5.3.5	UMGANG MIT STARKEN GEFÜHLEN	134

EMPIRISCHER TEIL - METHODEN **143**

6.1	METHODEN	143
6.1.1	ANNAHMEN ÜBER INNERE BILDER UND FÜHRUNGSHANDELN	143
6.1.2	DATENERHEBUNG UND ZIEL	145
6.2	INTERVIEWPARTNER	147
6.3	AUSWAHL DER GESPRÄCHSPARTNER	150
6.4	BEFRAGUNGSMETHODE.....	151
6.4.1	NARRATIVES INTERVIEW	152
6.4.2	FOKUSSIERTES INTERVIEW	153
6.5	AUSWERTUNGSMETHODE	155
6.5.1	INHALTSANALYSE	155
6.6	VORGEHENSWEISE	158
6.7	QUANTITATIVE ERÖRTERUNG.....	164
6.7.1	BEISPIELE FÜR DIE UNTERSCHIEDLICHEN BILDER UND HANDLUNGSMUSTER	166
6.8	KOMMUNIKATION UND FÜHRUNGSHANDELN	170
6.8.1	FÜHRUNGSHANDELN	170
6.8.2	BEZIEHUNG – INTERAKTIV	175
6.8.3	SACHE – DEFENSIV	176
6.8.4	VERMITTLUNG – EINSEITIG	176
6.9	ZUSAMMENFASSUNG	178
6.10	KERNAUSSAGEN ZU FÜHRUNG	179

EMPIRISCHER TEIL – QUALITATIVE TEXTANALYSE **183**

7.1	EINLEITUNG	183
7.2	FÜHREN IM SPANNUNGSFELD VON GEGENSÄTZEN	188
7.2.1	FÜHRUNGSAUFGABE.....	191
7.2.2	VERANTWORTUNG.....	191
7.2.3	VERTRAUEN	192

7.2.4	IDENTIFIKATION	193
7.2.5	HANDLUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSMUSTER	194
7.2.6	SCHLUSSFOLGERUNG	195
7.2.7	GENERALISIERUNG	197
7.3	IDEALE ALS FÜHRUNGSLEITFADEN	197
7.3.1	GEMEINSCHAFT VERSUS INDIVIDUALITÄT	199
7.3.2	WIDERSPRÜCHE	200
7.3.3	HANDLUNGSMUSTER	201
7.3.4	SCHLUSSFOLGERUNG	201
7.3.5	GENERALISIERUNG	203
7.4	FÜHREN MIT KLAREN VORGABEN UND FREIHEIT	204
7.4.1	IDENTIFIKATION	205
7.4.2	FÜHRUNGSHANDELN	206
7.4.3	SCHLUSSFOLGERUNG	207
7.4.4	GENERALISIERUNG	209
7.5	FÜHREN ALS SELBSTERKENNTNIS	210
7.5.1	VERTRAUEN	211
7.5.2	FÜHRUNGSBILD	212
7.5.3	SCHLUSSFOLGERUNG	212
7.5.4	GENERALISIERUNG	214
7.6	PFLICHT UND AUFGABE	215
7.6.1	FÜHRUNGSHANDELN	216
7.6.2	FÜHRUNGSBILD	216
7.6.3	FÜHRUNGSSTIL	218
7.6.4	SCHLUSSFOLGERUNG	220
7.6.5	GENERALISIERUNG	221
7.7	FREIHEIT IN ENGEN GRENZEN	222
7.7.1	FÜHRUNGSHANDELN	223
7.7.2	FREMDBILD	225
7.7.3	SCHLUSSFOLGERUNG:	225
7.7.4	GENERALISIERUNG	228
7.8	KONTROLLE VERSUS VERTRAUEN	229
7.8.1	KONTROLLE VERSUS VERTRAUEN	231
7.8.2	SCHLUSSFOLGERUNG	232
7.8.3	GENERALISIERUNG	232
7.9	PARTIZIPATION UND FÜRSORGE	233
7.9.1	MITARBEITERFÜHRUNG	234

7.9.2	VORBILD	236
7.9.3	FÜHRUNGSHANDELN	236
7.9.4	SCHLUSSFOLGERUNG	237
7.9.5	GENERALISIERUNG	238
7.10	ZUSAMMENFASSUNG	239
7.11	SUMMARY.....	246

**DIE BEDEUTUNG DIESER ARBEIT FÜR DIE ENTWICKLUNG
VON FÜHRUNGSKRÄFTEN** 248

8.1	WOZU DIENT DIE AUFMERKSAMKEIT AUF DAS INNERE BILD?	255
-----	--	-----

**MÖGLICHE KONSEQUENZEN FÜR DIE
PERSONALENTWICKLUNG** 263

9.1	SCHLUSSFOLGERUNGEN	269
9.1.1	ENTWICKLUNG BRAUCHT ZEIT	270
9.1.2	VOM „SEMINARRAUM“ ZUM „REFLEXIONSRAUM“	271
9.2	BESONDERHEITEN DER FÜHRUNGSNACHWUCHSENTWICKLUNG – ERPROBUNG AUF ZEIT	272
9.2.1	BESONDERHEITEN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG FÜR ERFAHRENE FÜHRUNGSKRÄFTE.....	275

LITERATURVERZEICHNIS 278

Innere Bilder und Führungshandeln

Erfolgreiches Führungshandeln ist im Allgemeinen intuitiv, was nahelegt, dass Führungskräfte sich an Handlungsmustern orientieren, die sich vermutlich aus ihren Erfahrungen speisen und sich bisher als wirksam erwiesen haben. Wichtige Vorbilder werden ebenfalls einen prägenden Anteil an diesen Mustern haben, die als „Innere Bilder“ verstanden werden können. Bei der Sichtung von Literatur zu diesem Thema habe ich lediglich ein Buch¹, die Übersetzung eines Vortrags² und eine Dissertation³ gefunden. Die vorliegende Arbeit stützt sich deshalb zusätzlich auf neun Interviews mit Führungskräften und kann als Basisarbeit zu diesem Thema verstanden werden.

„Jeder von uns schafft sich Modelle, wie er oder sie die Welt sieht, wie er oder sie glaubt, dass sie funktioniert, wie er/sie sich erklärt, was um sie/ihn herum passiert.“

...

Sie bilden die Fundamente dafür, wie wir wahrnehmen, wie wir denken und wie wir mit dem umgehen, was wir sehen, wenn wir unsere Arbeit machen.“⁴

David Kantor

¹ Hüther (2008)

² Kantor (1997)

³ Glaesner (2010)

⁴ Kantor (1997), S. 1

Vorwort

Vor gut 20 Jahren (etwa 1987) habe ich im Rahmen meiner psychotherapeutischen Arbeit in einer Klinik für psychosomatische Medizin die Methode des „Katathymen Bilderlebens“⁵ eingesetzt und ihre therapeutische Wirkung kennen gelernt. Bei dieser Methode produzieren die Patienten und Patientinnen durch einfache Fragen, die der/die Therapeut_in stellt, eigene Bildfantasien, die Heilungsprozesse auslösen können und manchmal unmittelbar heilend wirken. Die Bilder sind kreative Spiegelbilder alter oder gegenwärtiger Lebensthemen, die ähnlich wie Träume Inhalte verdichten, die sich nicht so einfach sprachlich herausbilden würden, hätte man sie lediglich im Gespräch explorativ aufgedeckt. So kann ein undurchdringlicher Nebel bedeuten, dass der/die Klient_in noch nicht bereit ist, Verborgenes zu erkennen (zu finden). Knöcheltiefes Wasser, das kaum sichtbar zwischen Steinen eines Baches läuft oder ein am Waldsee auftauchender Wolf, können auf verborgene Gefühle hindeuten, die die „Bild-Erfinder“ vorbewusst spüren, die aber noch nicht reif sind, sprachlich ausgedrückt zu werden und deshalb lediglich als Bilder zur Verfügung stehen. Die Stimmung, die der/die Klient_in beschreibt, geben Hinweise auf Gefühle, die zunächst unbewusst sind, langsam vorbewusst werden und sich dann ihren Weg ins Bewusstsein bahnen. Tage oder Wochen später bekommen dann Erinnerungen und Erlebnisse in anderen Zusammenhängen auf diese Weise eine neue Bedeutung und schaffen innere Kraftquellen. So hat zum Beispiel eine Klientin bei einem sich wiederholenden Bild – hier ein Wolf – das Symbol ihrer Angst vertrieben: Den Wolf in der Bild-Reise. Sie hatte eine Therapiesitzung, fünf Wochen vorher abgebrochen, weil sie sich dem bedrohlichen Bild nicht anders

⁵ Leuner (1985)

hatte entziehen können. Diesmal wehrte sie sich erfolgreich innerhalb ihres Bilderlebens und war noch am folgenden Tag in der Lage, sich in einen engen Raum (Kino) zu begeben, ohne die jahrelang als quälend erlebte Angst zu erleben, evtl. nicht rechtzeitig hinaus zu können. Sie hat sich sogar bewusst in die Mitte und nicht in die Nähe des Ausgangs gesetzt. Hier sind die Bilder nicht einfach eine Fantasie, sondern ein Spiegelbild psychischer Prozesse. Die Ängste sind erst acht Jahre nach dieser therapeutischen Sitzung wieder aufgetaucht und konnten in einem einzigen Nachgespräch „gebändigt“ werden.

Hanscarl Leuner⁶ hat diese Methode entwickelt und in seinem Lehrbuch ausführlich beschrieben, welche (heilende) Wirkung sie entfalten kann. Auch C.G. Jung hat einiges über die psychologische Kraft von (inneren) Bildern gesagt und sie für sich selbst genutzt. „Das Rote Buch“ zeigt diese Bilder, er hat sie gemalt und teilweise Kollegen zur Diskussion vorgestellt.⁷ Interessant dabei ist, dass es kaum gegenständliche Abbildungen enthält und die Bilder so etwas wie eine Abstraktion von etwas Innerem darstellen. Sie wurden im Zusammenhang von Geschichten gemalt, die entweder autobiografischen Inhalts sind oder mit Träumen von Jung zu tun hatten. Jedes Bild ist eingebettet in Texte, die sich mittel- und unmittelbar damit beschäftigen. Jung hat sechszehn Jahre daran gearbeitet und gemalt und es als eine Art Tagebuch betrachtet, das seine Arbeit und ihn als Person auszeichnete/n.

Danksagung

In besonderem Maße möchte ich meinem Betreuer Prof. Dr. Olaf-Axel Burow danken, da er mich vor Jahren ermutigt hat, diese Arbeit zu schreiben. Über die lange Zeit hat er mich oft auch zwischen den Jahren

⁶ Leuner (1985)

⁷ Das Rote Buch, Faksimile des Tagebuchs von C.G.Jung (2009)

ermuntert „am Ball“ zu bleiben. Er hat mir regelmäßig neue Autoren oder neue Bücher empfohlen, die mit dem Thema der Dissertation zu tun haben. Ein großer Teil der Basisliteratur zu dieser Arbeit geht auf seinen Rat zurück. Bei unseren Treffen hat er mich wiederholt angeregt, inhaltlich bestimmte Themenbereiche zu berücksichtigen oder sie mit meiner Fragestellung zu verknüpfen. Danke auch an meinen Zweitgutachter Prof. Dr. Bernd Overwien für die Zeit, die er sich genommen hat, um besonders in diesem Jahr (2015) die gesamte Gliederung mit mir zu besprechen. Durch kritisches Nachfragen und hilfreiche Hinweise für die Struktur und für verschiedene Aspekte des inhaltlichen Aufbaus, habe ich mich gut unterstützt gefühlt.

Als ich 2013 bereit war, das gesamte Projekt in Frage zu stellen, hat mich Dr. Gunther Schmidt, durch eine ihm sehr eigene Art des (Nach-)Fragens, dazu gebracht, meinen Willen und meine Freude wiederzuentdecken, um mich erneut mit meiner Arbeit zu beschäftigen. Ihm gilt mein ausdrücklicher Dank. Unbedingt nennen und bedanken möchte ich mich bei Dr. Eugen Januschke, der immer wieder viele Seiten gelesen hatte und meine Aussagen kritisch hinterfragte, mich ermutigte, meine Forschungsergebnisse offensiver in den Fokus zu nehmen, um diese in der Zusammenfassung und den Schlussfolgerungen mehr Raum zu geben. Bedanken möchte ich mich auch bei Carola Pust, die mir verschiedene Möglichkeiten der induktiven Analyse aufzeigte und einen großen Anteil daran hat, dass ich diesem Teil der Analyse einen erheblichen Arbeits- und Zeitaufwand widmete, damit dieser differenziert und aussagekräftig werden konnte. Unsere kollegiale Diskussion zu den Schlussfolgerungen meiner Forschungsergebnisse hat sehr zur Präzisierung beigetragen, die benötigt wird, wenn man Führungskräfteentwicklung neu denken will. Mein Dank gilt auch Dr. Michael Funke und Angelika Plett. Beide haben mich darin unterstützt, die persönliche

Dynamik der Interviewpartner und –partnerinnen unter systemischen und gestaltberaterischen Gesichtspunkten in den Fokus zu nehmen. Außerdem hat mich Prof. Dr. Rudolf Wimmer, in einer Diskussion um innere Bilder, auf den Umstand hingewiesen, dass mentale Modelle die gleichen Kriterien wie innere Bilder erfüllen. Und schließlich gilt mein besonderer Dank meiner Partnerin Anna Wittgrebe, sie hat meine Vorgehensweise stets kritisch begleitet. Häufig hat sie mich auf Bücher, Personen, Filme oder Fernsehbeiträge hingewiesen, die sich direkt oder indirekt mit meinem Thema befassen. Außerdem haben wir immer wieder bestimmte Annahmen diskutiert, bei denen ihr Wissen Schnittstellen zu meinem Literaturstudium aufwies und die hilfreiche Anregungen enthielten. Und abschließend danke ich Martina Castello und Claudia Müller, die am Ende die gesamte Dissertation gelesen und korrigiert haben. Neben Hinweisen zur Orthografie, Interpunktion und Grammatik, haben sie durch hilfreiche Ideen zur besseren Verständlichkeit und Lesbarkeit beigetragen.

Gender

Ich werde so oft es geht die männliche und weibliche Schreibweise nutzen. In einigen Fällen würde die Anwendung beider Formen die Lesbarkeit einschränken, dann benutze ich nur eine der beiden Schreibweisen. Wenn es sich bei der Personengruppe ausschließlich um Frauen oder Männer handelt, werde ich auch nur eine der beiden Formen wählen.

Statt des Schrägstriches (/) werde ich bei der entsprechenden Person oder Personengruppe einen Unterstrich setzen (_). Weiterhin Schrägstriche benutze ich bei Artikeln (der/die) usw. Falls die Personengruppe im Plural auf diese Weise zu einer orthografischen Ungenauigkeit führt, weil der männliche Plural (z.B. Klienten) am Ende des Stammwortes einen oder mehrere Buchstaben mehr braucht als der weibliche Plural (Klient_innen), verwende ich nur eine von beiden Schreibweisen.

Einleitung

3.1 Innere Bilder

„Genau wie jene religiösen und kosmischen Mythen, die von der Menschheit über die Jahrhunderte hinweg geschaffen wurden, kann auch ein persönlicher Mythos etwas von der Menschheit vorwärtstragen, etwas, das enthaltenwert⁸ [sic] ist und eine Verbesserung darstellt. Die von uns geschaffenen Geschichten haben Einfluß [sic] auf die Geschichten anderer Menschen, und deren Geschichten beflügeln noch wiederum andere Menschen. Und in diesem Netz, in dem wir Geschichten schaffen und sie leben, finden wir Sinn und Verbundenheit. Unsere persönlichen Mythen, durch die wir uns selbst schaffen, tragen zugleich dazu bei, die Welt zu schaffen, in der wir leben.“
Dan P. McAdams⁹

Mein Anliegen für diese Arbeit ist, schlüssig und nachvollziehbar herauszuarbeiten, ob innere Bilder einen Schlüssel zu menschlichem Handeln darstellen. In dieser Arbeit sollen Führungskräfte im Fokus stehen, die wesentlich zum Gelingen von Organisationszielen beitragen (können). Da sie nicht nur operative Aufgaben erledigen, sondern auch Menschen führen, sind ihr Handeln und die Beweggründe für dieses Handeln von erheblicher Bedeutung. Wenn innere Bilder diesen Einfluss auf das Handeln haben sollten, wäre es folgerichtig, diese Erkenntnis in die Entwicklung von Führungskräften einfließen zu lassen.

Die Frage nach Macht und Auswirkung, die Gerald Hüther (2004/2008) inneren Bildern zuspricht, hat mich inspiriert, das Thema „Bilder“ erneut in den Fokus meiner Aufmerksamkeit zu nehmen. Ich gehe davon aus, dass alle Menschen innere Bilderwelten – die McAdams ‘persönlicher Mythos‘ nennt – haben, ohne dass sie sich immer über diese oder ihren Ursprung im Klaren sind. „Von allen

⁸ Vermutlich ist *erhaltenswert* gemeint.

⁹ McAdams (1997), S. 37

Lebewesen, ..., ist der Mensch die einzige Lebensform, der es gelungen ist, einen ständig sich vergrößernden Schatz an selbst entworfenen inneren Bildern über die Beschaffenheit der Welt und über seine eigene Beschaffenheit anzusammeln und von einer Generation zur nächsten weiterzugeben.¹⁰ Menschen 'wissen' offenbar sehr viel, was sie für ihr tägliches Handeln benötigen. Pöppel spricht hier von 'bildlichem Wissen', das sich durch episodisches und Anschauungs- sowie abstrahierendes Wissen zeigen würde. In dem „Wahrnehmungsakt wird das Geschehene für wahr angenommen ... (und unterliegt) einem kategorialen Zwang; das Gehirn kann gar nicht anders, als gestaltend zu wirken...“¹¹ Dies bildet sich auch in den Gestaltgesetzen von Wertheimer¹² ab, der sagt, dass Menschen jederzeit dazu neigen, in den unvollständigen Teilen einer Beobachtung ein sinnvolles Ganzes zu sehen, die sogenannte *gute Gestalt*. Unvollständige Dinge werden demnach automatisch von unserem Gehirn zu etwas Sinnvollem zusammengefügt. Hüther meint, dass sich der Mensch jedoch in der Welt seiner inneren Bilder nicht auskenne und auch wenig Zeit darauf verwende, dies zu ändern.¹³

Der Begriff des „inneren Bildes“ braucht jedoch eine Auseinandersetzung. Hüther, als Wissenschaftler, ist die Unschärfe dieses Begriffes klar und dennoch nutzt er ihn, denn er beschrieb ganz in seinem Sinne, „was sich hinter den äußeren, sichtbaren und messbaren lebendigen Phänomenen verbirgt und die Reaktionen und Handlungen eines Lebewesens lenkt und steuert.“¹⁴ Pöppel nennt das, die „heuristische

¹⁰ Hüther (2008), S. 30

¹¹ Pöppel (2010), S. 325

¹² vgl. Wertheimer (1991)

¹³ Hüther (2008), S. 13

¹⁴ ebd. S. 17

Form des expliziten Wissens.“¹⁵ Das sind Dinge, Rituale und Abläufe, die wir automatisch erledigen. Manche Handlungen sind rein intuitiv. Und möglicherweise sind selbst Symbole Hinweise auf innere Bilder, so wie Enderli und Frey das beschreiben: „Symbole hingegen sind vieldeutig, sie kennzeichnen sich durch einen Bedeutungsüberschuss, sind also nie völlig auszudeuten. Denn Symbole sind gefüllt mit Emotionen, Widersprüchen und Ambivalenzen, die sich in der rationalen Alltagssprache kaum vermitteln lassen.“¹⁶ Synonyme wie Muster, Phänomene oder ähnliche Begriffe, seien ebenfalls zu unscharf oder würden bereits in anderen Disziplinen benutzt, mit zum Teil sehr unterschiedlichen Inhalten. In der vorliegenden Arbeit wird vom „Inneren Bild“ gesprochen und es ist davon auszugehen, dass der Begriff, vorbehaltlich eines besseren Begriffs, zunächst den Forschungsgegenstand ausreichend abbilden wird. Da einige Autoren¹⁷ den Begriff der „Mentalen Modelle“ nutzen und Ähnliches meinen, wird im weiteren Verlauf der Arbeit nochmals darauf eingegangen.

3.2 Entstehung von inneren Bildern

Das Gehirn¹⁸, so Hüther, ist der Ort, an dem alle Sinnesreize ankommen und verarbeitet werden. Alle Reize werden in die sensorischen Hirnareale geleitet, wo die charakteristischen Erregungsmuster „anschließend in assoziative Rindenareale weitergeleitet (werden). ... Dort führt das neu eintreffende Erregungsmuster zur Aktivierung von älteren, bereits durch frühere Sinneseindrücke herausgeformten und stabilisierten Nervenzell-

¹⁵ Pöppel (2010), S. 324

¹⁶ Enderli und Frey (1999), S. 17, vgl. auch Herder (1995), S. 7

¹⁷ Wimmer (2011 u. 2012), Senge (1996) und Morgan (1997)

¹⁸ Mehr dazu im Kapitel 3.5 ab S. 31

verschaltungen.“¹⁹ Alte und neue Muster überlagern sich und bilden ein neues Muster, das sich durch neue innere Bilder in den Vordergrund schiebt, bewusst wird es jedoch erst, wenn die neu entstandenen Erregungsmuster stark genug sind, um sich „bemerktbar zu machen“. Es entstehen „Seh-, Hör- oder Tastbilder“. Gründe, die das Bewusstwerden unterstützen, sind vor allem abhängig davon, welche Bedeutung die Person diesen Bildern gibt und nicht, ob sie „wahr“ sind, sagt Hüther. Bilder werden besonders einprägsam, wenn sie emotional stark aufgeladen sind durch Erlebnisse, die die Person gemacht hat, dabei können diese Erlebnisse erschreckender oder freudiger Natur sein. „Diese Bilder bestimmen unser Selbst und verbinden uns mit der Welt.“²⁰ Und sie sind identitätsstiftend. Der Erregungszustand, den neue Eindrücke oder Erlebnisse auslösen, trägt dazu bei, wie tief diese Bilder ins Bewusstsein²¹ eindringen und welche Kraft sie entfalten – auch später, wenn sie ohne äußere Sinneseindrücke wachgerufen werden. Neben den als unangenehm oder angenehm bewerteten Eindrücken sind noch jene bedeutsam, die von bisherigen Zuschreibungen von Wirklichkeit deutlich abweichen. Es dauert eine Weile, bis auch diese Erregungen im Gehirn vernetzt sind. „Je häufiger dieses zusammengefloßene Aktivierungsmuster dann anschließend wieder in Erregung versetzt wird, weil derselbe oder ein ähnlicher Sinneseindruck erneut auftritt, desto stärker werden die am Zustandekommen des betreffenden Aktivierungsmusters beteiligten Nervenzellverbindungen gebahnt, gefestigt und stabilisiert. Das neue innere Bild kann dann auch ohne eine äußere sinnliche Wahrnehmung ‚aus dem Gedächtnis‘ abgerufen werden.“²² Bilder sind immer kontextabhängig und werden besonders dann gebildet, wenn diese innere

¹⁹ Hüther (2008), S. 22

²⁰ Pöppel (2010), S. 324

²¹ vgl. auch Ekman (2014), S. 72

²² Hüther (2008), S. 24

Anregung durch äußere Ereignisse angestoßen wird. „Das ‘nackte Bild‘ unserer Wahrnehmung kann es (also) nicht geben, vielmehr erzeugt ein individueller Rahmen immer schon Bilder mit Bedeutung, die in die Lebensgeschichte des Einzelnen eingebettet sind. Insofern sind die Bilder der Vergangenheit, die Bilder in unserem episodischen Gedächtnis, bereits im Hinblick auf unsere personale Identität ausgewählt.“²³ Trifft unsere Wahrnehmung der äußeren Welt mit bestimmten Ereignissen auf die inneren Bilder, so wird sie – die Wahrnehmung – durch die bekannten Abläufe so lange mit den bereits vorhandenen „abgeglichen“, bis sie passen oder bis neue innere Bilder entstanden sind. Unpassende Bilder werden „erkannt“, integriert oder weggelassen. Sie bleiben dann unbewusst.²⁴ Die ersten inneren Bilder entstehen bereits im Mutterleib durch Erfahrungen von hell oder dunkel oder Geschmack des Fruchtwassers, je nachdem, was die Mutter gegessen hat. Nach der Geburt sind es der Geruch, die Stimme, die Stimmung der Mutter, Mimik und Gesten, die neue Erregungsmuster schaffen. Wie in der Einleitung beschrieben, ist der Mensch das einzige Lebewesen, dass die Sammlung innerer Bilder nutzt, um bei Bedarf „bewusst und vorausschauend zu planen.“²⁵ Allerdings sind viele Entscheidungen schon vom Unbewussten vorgebahnt, so dass manche Entscheidung, die man für eine gegenwärtige hält, längst vorher entschieden war.²⁶

Kinder ahmen ihre Eltern nach, was sowohl auf die Identifikation mit ihnen als auch als Teil von Beziehung(sgestaltung) verstanden werden kann. Diese ersten Nachahmungen fallen in einen Zeitraum, in dem Kinder alle Erfahrungs- und Handlungsmuster bereitwillig aufnehmen

²³ Pöppel (2010), S. 152ff

²⁴ vgl. auch Hüther (2008), S. 24ff

²⁵ Hüther (2008), S. 30

²⁶ Boos, Mitterer (2014), S. 28ff

und nachahmen, aber eben auch jene, die einengen oder die Entdeckungslust ver- oder behindern. Dies ist abhängig von den Grenzen, die kindlichem Handeln oder Bewegungsdrang gesetzt werden.²⁷ Die Gestalttherapie macht hier die Aussage, dass Lernen an der Grenze stattfindet, also *Ich-Entwicklung* ist. Der Begriff geht auf Jane Loevinger²⁸ zurück und beschreibt den Umstand, wie ein Mensch seine Umwelt wahrnimmt und interpretiert und sie beschreibt einen Entwicklungsprozess, wie die Gedanken und Erfahrungen eines Menschen organisiert werden. Ich-Entwicklung zeigt die Art (Muster des Handelns und Denkens), wie jemand sich selbst in die Umwelt einbringt, wie er sich selbst sieht, wie sich jemand die Welt zu eigen macht oder wie er mit anderen in Kontakt tritt. Das Modell orientiert sich auch an Piagets konstruktivistischem Entwicklungsverständnis. Demnach konstruieren Menschen sich die Welt, in der sie leben, nach ihren (inneren) Vorstellungen. M.E. gibt es eine Wechselwirkung zwischen dieser Konstruktion und inneren Bildern. In einem ständigen Prozess werden die Bilder aus dem Erfahrungshintergrund mit Jetzt-Erfahrungen abgeglichen, was in Extremsituationen (z.B. beim Burnout) zu unentwegtem Grübeln führen kann. Oder wie Pöppel es beschreibt, dass sich Wiederholungszwänge einstellen, wenn Menschen Rituale nicht mehr lassen können.²⁹

Sowohl Loevinger als auch Piaget haben ein Modell im Sinn, das eine Entwicklung mitdenkt, die der Mensch durchläuft. Es ist also kein starres Konzept und man kann davon ausgehen, dass jeder Mensch viele Ichs nebeneinander existierend hat.³⁰ In welcher Situation er sich

²⁷ vgl. Pöppel (2010), S. 326

²⁸ Loevinger (1978)

²⁹ Pöppel (2010), S. 324

³⁰ vgl. Schmidt (2004/2005)

welchem Ich bedient, scheint in erster Linie unbewusst oder wie Gunther Schmidt sagt, unwillkürlich³¹ abzulaufen. Unwillkürlich meint im Gegensatz zu unbewusst, dass wir merken, dass wir etwas machen, ohne zunächst Einfluss nehmen zu können. Aaron Antonovsky beschreibt ähnliche Prozesse bezogen auf die Verarbeitung von unangenehmen Erlebnissen, z.B. innerhalb der Familie und nennt sie „Muster von Lebenserfahrungen“. ³² Würde sich der Mensch dieser Routinen bewusst werden, könnte er seine Alltagsrealität und sein Erleben proaktiv gestalten, auch im Hinblick auf die erlebte Belastung durch berufliche Überforderungen. „Unser Wissen ist nicht nur bildlich, sondern auch (...und intuitiv) begrifflich verankert.“³³

Das begriffliche Wissen ermöglicht es uns, den meist impliziten Rahmen eigener oder hergestellter Bilder zu explizieren, transparent zu machen. Die Beschränkung auf explizites, semantisches Wissen, über das eine abstrakte Realität erschlossen werden kann und auf die man sich gemeinsam und „objektiv“ beziehen kann, würde - so Ernst Pöppel - mit dem „Verlust personaler und kultureller Identität“³⁴ einhergehen. Auf einer weiteren Ebene haben sich Menschen Erklärungshilfen (Bilder) geschaffen, um sich Unerklärliches wie Wetter oder Umweltbedingungen zu erklären und sich beschützen zu können, besonders, wenn sie Zusammenhänge hergestellt haben. Diese müssen, wie auch

³¹ Schmidt (2010a), S. 58ff: Unwillkürlich meint im Gegensatz zu unbewusst, dass der Handelnde merkt, dass er etwas Bestimmtes tut, er kann es aber nicht bewusst abstellen. Jemand ergreift zum Beispiel in großen Gruppen meistens zuerst das Wort, merkt es aber erst, wenn er bereits „mittendrin“ ist. Es sind schwer zu steuernde Handlungs- oder Reaktionsmuster. Vor der Veränderung muss ein Bewusstwerdungsprozess stattfinden.

³² Antonovsky (1997), S. 93

³³ Pöppel (2010), S. 154

³⁴ ebd. S. 155

Pöppel schon sagt, nicht wahr sein.

„Jeder Schöpfungsmythos bei allen Völkern dieser Welt beginnt mit dem Chaos, das als bedrohlich und verwirrend empfunden wird. Aufgabe und Inhalt jeder Schöpfung ist es, dieses Chaos zu überwinden und in eine Ordnung umzuwandeln.“³⁵ Zur Bewältigung von Angst und Unsicherheit hat der Mensch seit jeher Bilder benutzt und von Generation zu Generation weiter gegeben. Sie werden durch vielfältig in den Schöpfungsmythen³⁶ der verschiedenen Kulturen sich widerspiegelnde Bilder sichtbar. Die Angst, die Naturgewalten ausgelöst haben, wird durch diese Bilder gemildert. Sie geben vielen Generationen Zuversicht und Lebensmut, sich diesen zu stellen. Sie können als „ordnungsstiftende Matrix“ verstanden werden, „die das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen lenkte und an der sich alle anderen Bilder dieser Welt und von sich selbst ausrichteten. (...). Diese zentralen Bilder lieferten ihnen auch die Richtschnur, mit deren Hilfe sie die Möglichkeiten – aber auch die Grenzen – ihre Bemühungen zur Gestaltung ihrer eigenen Lebenswelt ausloteten.“³⁷ Je mehr sie sich ihrer eigenen Wirkung in ihre Welt hinein bewusst wurden, desto deutlicher griffen sie in diese ein und gestalteten sie nach eigenen Vorstellungen. Zunächst im Mittelalter und sehr viel deutlicher im Industriezeitalter verlor diese ordnungsleitende Macht, die den Schöpfungsmythen zukam, ihren Status. Der Mensch orientierte sich zunehmend am technisch Machbaren, was andere Fragen aufwarf, zum Beispiel nach Ethik und Werten.³⁸ Das Gefühl der Verwundbarkeit wich dem Gefühl der Überlegenheit. Naturgewalten wurden nicht mehr einer höheren Macht zugeordnet, den Erkenntnissen der Wissenschaft über das Klima wurde

³⁵ vom Hofe (2015)

³⁶ vgl. Bischof (2004), S. 325

³⁷ Hüther (2008), S. 37

³⁸ vgl. ebd., S. 38ff und vgl. Guardini (2006)

nun mehr Bedeutung zugeschrieben. Im deutlichen Gegensatz zu bisherigen Darstellungen von (Schöpfungs-)Mythen, versteht Bischof die Mythenbildung als Ich-Leistung also psychische Kompetenz³⁹, die *im* Menschen stattfand und nur nach außen projiziert wurde. Viel später erst, begann der Mensch diese innere Welt zu erforschen: Im Verständnis über diese neue Welt wird auch der Mensch sich selbst ergründen. Human- und Biowissenschaften leisten ihre Beiträge dazu. Zunächst geht es um Verhalten, dann um Instinkte, Gefühle oder Bedürfnisse. Je genauer die Wissenschaft wird, desto dichter kommen die Forscher auf die Ebene „Bilder generierender Systeme“⁴⁰, den Genen, jenen Mustern, die in Form von Nukleinsäuresequenzen isoliert werden konnten. Die Idee, auf diese Weise ein objektiveres Bild vom Menschen zu zeichnen, ihm zu zeigen, wie er „wirklich“ ist, kann möglicherweise aus biologischer Sicht als gelungen angesehen werden. Neuere Erkenntnisse aus der Epigenetik werfen allerdings neue Fragen auf, da die ursprüngliche Annahme, in den Genen seien alle Informationen über Aufbau und Funktionen des Menschen gespeichert, so nicht mehr ausrechterhalten werden kann.⁴¹ Dieses Wissen schafft also weder Sicherheit noch Orientierung. Es wirft jedoch Fragen auf. Darf der Mensch in sein Erbgut eingreifen? Ist das unbefruchtete Ei bereits Leben? Sind genetische Eingriffe ethisch vertretbar, wenn sie Krankheiten verhindern? Rein biologisches Wissen kann das Wissen über psychologische Dynamiken, über Muster in der Kommunikation, über Kontakt- und Beziehungsprozesse *nicht* ersetzen. Menschen lassen sich nicht auf Gene

³⁹ Bischof (2004), S. 325. B. sieht den Mythos als eine psychische Instanz. An gleicher Stelle kritisiert er den kirchlichen Fundamentalismus zur Entstehung der Welt also die kirchliche Sicht auf die Schöpfungsgeschichte.

⁴⁰ Hüther (2008), S. 40

⁴¹ Spork (2016), S. 21ff

oder Bestandteile ihrer Körper reduzieren. Wenn es keine übergeordneten Mythen mehr gibt, die allgemein anerkannt sind und sich in den inneren Bildern widerspiegeln, dann braucht es etwas anderes. Bischof würde möglicherweise sagen, dass die inneren Bilder der nicht projizierte Teil des Mythos sind – wie Menschen sich die Welt erklären, ihre Beziehung zu dieser Welt oder ihre Beziehung untereinander. Im Laufe der Evolution hat sich ein enormes implizites Wissen angehäuft und diese inneren Bilder werden von Generation zu Generation weiter gegeben⁴², so dass sich nicht nur Wissen, sondern ebenso Erfahrung und Anpassungsleistungen – psychologische wie physiologische – weiterentwickelt hat und haben. „Das Leben ist also immer auch ein innere Bilder generierender Prozess. Die für jedes Lebewesen charakteristische innere wie äußere Struktur entsteht dadurch, dass seine Bestandteile auf eine bestimmte Art und Weise miteinander in Beziehung stehen. Aufgebaut und aufrechterhalten wird dieses für jedes Lebewesen charakteristische innere Beziehungsgefüge anhand von Vorlagen. Überliefert werden diese Vorlagen oder inneren Bilder auf der Ebene von Zellen in Form bestimmter DNA-Sequenzen⁴³, auf der Ebene von Organismen in Form der die Expression dieser DNA-Sequenzen lenkenden Rahmenbedingungen, auf der Ebene des Gehirns durch individuell gemachte Erfahrungen und auf der Ebene menschlicher Gemeinschaften durch kollektiv akzeptierte und transgenerational kommunizierter Regeln, Vorstellungen und Rituale.“⁴⁴

Möglicherweise sind hier auch Ursachen dafür zu finden, dass Menschen grundsätzlich dazu neigen, miteinander zu kooperieren.⁴⁵ Trifft

⁴² deShazer (2012), S. 12f und 21f sieht die Erzählung der Familien als Transporteur dieses Wissens.

⁴³ Sprachlich korrekt müsste es im Deutschen DNS-Sequenzen heißen.

⁴⁴ Hüther (2008), S. 43

⁴⁵ vgl. Bauer (2006), S. 175ff

der Mensch auf Gegebenheiten, die er nicht kennt oder die ihn oder eine ganze Gruppe in ihren bisher akzeptierten Gewohnheiten gefährden, so wird er sein ganzes Potenzial ausschöpfen, um diese Gefährdung so klein wie möglich zu halten. Gelingt das nicht, wird er versuchen, sich so gut es geht anzupassen. Beide Prozesse lösen eine ganze Reihe von psychologischen, soziologischen und biologischen Reaktionsmustern aus und sind interdependent mit nahezu allen Umwelteinflüssen, sie können sich epigenetisch^{46,47} auswirken, ohne den genetischen Code zu verändern. So weiß man inzwischen, dass traumatische Erlebnisse ebenso wie Ernährungsgewohnheiten in das „epigenetische Muster eingehen“⁴⁸, was Veränderungen auslöst, so dass selbst „ganz normale Inhaltsstoffe wie Eiweiße, Zucker und Fette die Gene beeinflussen. Nicht nur Vitamine. Es sind alle Stoffe in der Nahrung,“⁴⁹ wird von Gabriele Stangl beschrieben. Die Epigenetik⁵⁰ beschreibt, wie z.B. Inhaltsstoffe des Grünen Tees Gene abschalten⁵¹, die verantwortlich gemacht werden für die Bildung von bösartigen Krebszellen⁵². Innere Bilder müssen immer für die jeweiligen Menschen, die sie produzieren, Sinn machen. Sie können also nicht beliebig sein, so wie die Schöpfungsmythen nicht beliebige Deutungen von Naturgewalten abgebildet haben, sondern durchaus logisch mit den Geschichten, die aus ihnen generiert worden sind, verwoben sind. Ähnlich wie Pöppel⁵³

⁴⁶ Spork (2016), S. 16, 19, 110ff

⁴⁷ vgl. Kegel (2009) und Bauer (2007)

⁴⁸ Bauer (2009), S. 167 und Spork (2016), S. 162ff

⁴⁹ Gabriele Stangl (2008)

⁵⁰ Russo (1996): Def.: Die Erforschung von ... vererbaren Änderungen der Genfunktion, die nicht durch eine Veränderung der DNA-Sequenz erklärt werden können. (zitiert in wissenschaft.de), vgl. auch Spork (2016), S. 13,14ff

⁵¹ Bauer (2009), S. 166

⁵² Spork (2016), S. 160ff, 242ff

⁵³ Pöppel (2010), S. 326ff

sagt, dass Lernen ich-nah sein muss, um zu funktionieren, sind auch diese inneren Bilder ich-nah. Je akzeptierter der Schöpfungsmythos bei den Menschen ist und für sie Sinn macht, desto mehr Menschen werden diesbezüglich ähnliche innere (tradierte) Bilder produzieren. Sie müssen den Menschen inneres Leitbild sein, müssen Orientierung geben und sogar einen inneren Ort der Geborgenheit abgeben. Damit sie von diesen Bildern nicht überflutet werden, entwickeln Menschen Verhaltensmuster, die durchaus von inneren Bildern angeregt werden, sich jedoch der bewussten Steuerung entziehen. Gehirnphysiologisch würden zu viele bewusste Handlungsaktionen zu viel Energie brauchen, weshalb die meisten Muster des Entscheidens und Handelns unbewusst oder unwillkürlich ablaufen. Also wirken nicht die überlieferten Erfahrungen, sondern es laufen biologisch notwendige Prozesse ab, die anderen inneren Bildern folgen, es sind neuronale Verschaltungsmuster, die das Gehirn dafür ausgebildet hat. Ihre Aktivierung, „entweder in Form früher Kindheitserfahrungen oder in Form angeborener Triebstrukturen und Instinktprogrammen, lenkt dann automatisch alle weiteren Entscheidungen und Handlungen. So werden diese alten Bilder (...) zu den entscheidenden Organisatoren des Denkens, Fühlens und Handelns der betreffenden Menschen.“⁵⁴

3.3 Das Innere Bild als Handlungsorientierung

„Spätestens seit Senges (1996) wegweisender Darstellung der Lernenden Organisation ist klar, dass kompetentes Handeln in Organisationen nicht einfach durch die Übernahme von Methoden und Techniken

⁵⁴ Hüther (2008), S. 39

möglich ist, sondern die Arbeit an der eigenen Person ('personal mastery')⁵⁵, an den eigenen mentalen Modellen, die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Vision sowie die Fähigkeiten zu Teamlernen und Systemdenken voraussetzt.“⁵⁶ „Demnach besteht eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiche Führung und die Freisetzung von Kreativität darin, in Kontakt zu den eigenen inneren Bildern, zum verborgenen 'pictorial knowledge' zu kommen.“⁵⁷ Nur selten erhalten wir für die Lösung der uns betreffenden Probleme eindeutige Handlungsanleitungen meint Peter Senge. Handlungsfähig wird der Mensch erst durch das komplementäre Zusammenwirken dreier unterschiedlicher Formen des Wissens:

1. Begriffliches oder explizites Wissen (Nennen, Sagen)
2. Implizites oder Handlungswissen (Schaffen, Tun)
3. Bildliches oder Anschauungswissen (Sehen, Erkennen)⁵⁸

„Ein großer Teil unseres Alltagshandelns wird – wie wir alle täglich erfahren – durch implizites Wissen gesteuert, etwa, wenn wir in komplexen Situationen unter Zeitdruck schnell handeln müssen. Hier entscheiden wir „aus dem Bauch heraus“ oder handeln nach Routinen, die wir im Moment des Handelns nicht durchdenken können, etwa, wenn wir mit dem Auto einparken, oder auf dem Fahrrad das Gleichgewicht halten.“⁵⁹ Unwillkürlich nennt das – wie schon beschrieben – Gunther Schmidt. Wie tiefgreifend diese Routinen sind, wird zurzeit (2014) durch die Datenerfassung von Google, Facebook

⁵⁵ vgl. Senge (1996), S. 173ff

⁵⁶ Burow (2008), S. 3

⁵⁷ Burow (2008), S. 4

⁵⁸ vgl. Pöppel (2010), S. 325ff

⁵⁹ Burow (2008), S. 4

oder Amazon deutlich, weil sie nach einer kurzen Beobachtungsphase unser zukünftiges Handeln bis auf eine Genauigkeit von über 90% voraussagen können. Kaufverhalten, Bewegungsprofile oder der Besuch von Internetseiten lassen direkte Schlüsse zu, was jemanden (sehr) interessiert oder eher nicht. Gewohnheitsmäßiges Handeln folgt meist unbewussten oder eben unwillkürlichen Bedürfnisroutinen. Hinweise auf sich wiederholendes Verhalten findet man auch im Habituskonzept von Bourdieu, der diesen Umstand *kollektive Dispositionen* nennt. M.E. eine andere Beschreibung kollektiver⁶⁰ innerer Bilder, die etwas über die Verhaltensmuster innerhalb einer sozialen Klasse aussagen⁶¹. Jeder kann bei sich selbst Routinen beobachten, nämlich was er/sie isst, wo er/sie gern Essen geht, welche Kinos er/sie bevorzugt, welchen Weg zur Arbeit jemand präferiert und so weiter – alles Hinweise auf die Wiederholung vertrauten Verhaltens. Da Menschen im Allgemeinen privat keinen Nutzen aus diesem Wissen⁶² ziehen oder keinen Nutzen darin sehen, denken sie auch nicht darüber nach. Vielfalt ist da eher selten, unabhängig vom Angebot. Menschen gehen höchstwahrscheinlich immer in ein oder zwei gleiche Restaurants, obwohl in ihrer Umgebung fünf oder sechsmal so viele sind.

Die Gehirnforschung sagt, dass mehr als 80% aller Reize, die wir von außen über die Sinne wahrnehmen, von inneren Nervenbahnen weiterverarbeitet werden, die keinen Kontakt mit dem „Außen“ haben. Wenn dennoch eine hohe Wiedererkennung von zum Beispiel Gesichtern, Gerüchen, Geräuschen oder Erlebnissen (z.B. bei dem Stichwort ‘9/11’) geschieht, müssen Wahrnehmungen mit bereits vorhandenen Daten abgeglichen worden sein – folglich mit inneren Bildern.

⁶⁰ *kollektiv* meint hier: „An die soziale Klasse gebunden“.

⁶¹ vgl.: https://de.wikipedia.org/wiki/Habitus_%28Soziologie%29

⁶² Käuferprofile usw.

Gesichter, die von unserem Gehirn mit einem Gefühl „markiert“ werden, können wir noch nach zehn Jahren zuverlässig wiedererkennen. Die dreiundvierzig Muskelgruppen oder Aktionseinheiten des Gesichts können etwa 3000 unterschiedliche Empfindungen abbilden, die einen Sinn ergeben. Unser Gehirn kennt sie alle⁶³ und der Mensch reagiert darauf, ohne sich dessen bewusst zu sein. Nur so lässt sich erklären, warum manche Menschen in der Begegnung mit anderen Menschen, bei dem einen wohlwollend, beim anderen mit Ablehnung reagieren, ohne die Person zu kennen.⁶⁴ Insofern bestimmt der/die Empfänger_in von Botschaften, was er/sie versteht, sein/ihr inneres Verarbeitungssystem macht etwas für ihn/sie Verständliches aus dem Gesagten oder Erlebten. Auch diese Person macht ihre eigene ‘gute Gestalt’. Das kann sehr weit von der äußeren Realität – sofern es überhaupt eine objektive Realität gibt – abweichen. Je nach Autor wird der folgende Satz Paul Watzlawick oder Norbert Wiener⁶⁵ zugeschrieben: Wie soll ich wissen, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort nicht kenne. Diese Aussage hätte auch vom Mitbegründer der Kybernetik zweiter Ordnung, Heinz von Foerster, stammen können. Foerster stellt fest: „Ich zeige jemandem ein Bild und frage ihn, ob es obszön sei. Er sagt: ‘Ja.’ Ich weiß jetzt etwas über ihn, aber nichts über das Bild.“⁶⁶ Schmidt⁶⁷ macht daraus: Man müsse sagen: *Wahrgebung* statt *Wahrnehmung*, da der Empfänger die Bedeutung des Gesagten durch die eigenen Filtersysteme erst zu dem macht, was er zu hören

⁶³ vgl. Sendung von arte (22.08. - 29.08.2013): „Das automatische Gehirn“: Wissenschaftssendung zu den neusten Erkenntnissen der Gehirnforschung

⁶⁴ vgl. Alex Todorov (2013)

⁶⁵ Böhme (2003), S. 36

⁶⁶ von Foerster in Gumin und Mayer (1992), S. 85

⁶⁷ Gunther Schmidt (2013): Referiert während einer Fortbildung in Abano Terme zum Thema Hypnosystemische Konzepte im Coaching.

geglaubt hat. Watzlawick⁶⁸ hat die Uneindeutigkeit von Wahrnehmung ausreichend beschrieben, als er fragte, wie wirklich die Wirklichkeit sei. Abschließend dazu ein Zitat von Piaget, der meint, „ ... dass Kenntnis, Wissen und Verstehen nicht lediglich aus einem Registrieren von Beobachtung erwächst, ohne dass nicht gleichzeitig eine strukturierende Aktivität des Subjekts stattfindet.“⁶⁹

„Der MIT-Führungsforscher Claus O. Scharmer ... (sieht) den entscheidenden Schlüssel in einer besonderen Qualität der Aufmerksamkeit ..., die er als ‘presencing’⁷⁰ bezeichnet, eine Fähigkeit die ‘höchste Zukunftsmöglichkeit’ von Personen und Organisationen zu erspüren. Presencing setzt sich aus den Wörtern ‘presence’ (Gegenwart bzw. Anwesenheit) und ‘sensing’ (hinspüren) zusammen. Presencing zielt gleichermaßen darauf ab, den ‘inneren Ort’ zu erspüren, von dem aus ein Individuum, aber auch unser Gegenüber handelt. Ganz ähnlich argumentiert übrigens Stephen R. Covey ..., der in seinem Buch, ‘Der achte Weg’⁷¹, die Analyse der ‘inneren Stimme’ bzw. innerer Bilder ins Zentrum seiner Anregungen für effektive Führung setzt. Zentral sei die Fähigkeit, sich selbst und anderen ‘zuhören’ zu können, die eigenen Handlungsmotive und die anderer entschlüsseln zu können.“⁷² Peter Dreitzel nennt diese Form der Präsenz „emotionales Gewahrsein“⁷³. „Bestätigt werden diese Autoren durch neuere Erkenntnisse der Hirnforschung wie sie etwa Hüther ... in (...) ‘Die Macht der inneren Bilder’ und Pöppel ... in ‘Der Rahmen – Ein Blick des Gehirns auf sein Ich’ vorstellt. Demnach besteht eine entscheidende Voraussetzung für

⁶⁸ Watzlawick in Gumin und Mayer (1992), S. 89ff

⁶⁹ Piaget zitiert von v. Foerster in Gumin und Mayer (1992), S. 69

⁷⁰ vgl. auch: http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/uncovering-the-grammar-of-the-social-field_b_7524910.html am 27. Juli 2015

⁷¹ Covey (2006), S. 174ff

⁷² Burow (2008), S. 3ff

⁷³ Dreitzel (1998), S. 223ff

erfolgreiche Führung und die Freisetzung von Kreativität darin, in Kontakt zu den eigenen inneren Bildern, zum verborgenen „pictorial knowledge“ zu kommen.“⁷⁴

McAdams wählt hier den Begriff des ‚Imagines‘⁷⁵, der die Charaktere beschreiben soll, „die in unserem Leben die dominierende Rolle spielen.“⁷⁶ Diese Bilder (Imagines) sind durch eine große Anzahl von Interviews überwiegend induktiv entstanden. Diese dominierende Rolle ist so etwas wie der persönliche Mythos, den jeder Mensch für sich schafft. „Imagines sind, genau wie die persönlichen Mythen, zum einen etwas Allgemeines und zum anderen etwas Einmaliges.“⁷⁷ „*Imagines sind keine Personen*. Imagines sind archetypische Muster für menschliche Denk- und Verhaltensweisen, die idealisierte Personifizierung im persönlichen Mythos zusammenfassen. Sie existieren als Charaktere in Lebensgeschichten, nicht als reale Menschen im Leben. Sie sind nicht ihre Imagines. Vielmehr ist ihre Identität eine Geschichte über bestimmte Imagines.“ Gunther Schmidt spricht hier von verschiedenen Ichs. Menschen sind also nicht auf bestimmte Verhaltensmuster festgelegt, sondern haben mit den verschiedenen Erlebnissen – er nennt sie Erfahrungsepisoden⁷⁸ – ihres Lebens auch verschiedene Handlungsmuster und damit Alternativen erworben, auf die sie zurückgreifen. Er sagt, dass die psychologische Idee den wenigen grundlegenden Mustern⁷⁹, der menschlichen Vielfalt nicht genug Rechnung trägt. Es würde viel zu kurz greifen, anzunehmen, dass Menschen in ihrem Handeln so eingeschränkt

⁷⁴ Burow, (2008), S. 3ff

⁷⁵ Plural von Imago: Das Bild, das sich jemand von sich selbst macht.

⁷⁶ McAdams (1996) S. 130, vgl. Laloux (2015) S. 41

⁷⁷ ebd. (1996) S. 132

⁷⁸ vgl. auch Pöppel (2010), S. 325f

⁷⁹ Jede Schule hat ihr eigenes Menschenbild. Beispiele: Freud: Oraler, analer Typ usw./Riemann: Schizoider, depressiver Typ usw.,

sein würden. Es ist eher davon auszugehen, dass sie sich im Laufe ihres Lebens ein großes Repertoire erworben haben, das ihnen viele Reaktionsmöglichkeiten eröffnet. Das erweitert sowohl ihren Handlungsspielraum als auch die Möglichkeit, etwas an den eigenen Mustern zu ändern.⁸⁰ Diese Muster sind Repräsentanten der inneren Bilder, wird auch von Pöppel bestätigt, der von mehreren Hundert Bildern ausgeht, die ein einzelner Mensch „produziert“. Ohne diese Möglichkeit, wäre weder Lernen noch Psychotherapie denkbar. Auch ließe sich so, viel zu einfach, den Mustern die Verantwortung für das eigene Handeln zuschreiben. Es widerspräche auch allen bisherigen Annahmen über die gesammelten und tradierten Erfahrungen, die abrufbar sind und Aspekte der inneren Bilder erfüllen. In Anlehnung an Bourdieu kann auch hier von inneren Bildern gesprochen werden: „Der Habitus als „System verinnerlichter Muster“ erzeugt eine Auswahl von kulturtypischen und klassenspezifischen Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen, die den Individuen als ihre eigenen erscheinen, ...“⁸¹

„Auf der Suche nach Mustern und Gestaltungsmöglichkeiten für die Identität bringen wir im frühen Erwachsenenalter auf der psychologischen Ebene soziale Rollen und andere divergente Aspekte des Selbst zusammen, um daraus integrative Imagines zu formen. Die Hauptkonflikte und Dynamiken in unserem Leben können durch widerstreitende und interagierende Imagines repräsentiert und veranschaulicht werden. Sie sind vergleichbar mit den Hauptcharakteren einer Geschichte, die in der Interaktion die Handlung vorantreiben. So wird die chaotische Vielheit, von der Whitman spricht, auf ein überschau-

⁸⁰ Gunther Schmidt (2013): referiert während einer Fortbildung in Abano Terme zum Thema Hypnosystemische Konzepte im Coaching.

⁸¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Habitus_%28Soziologie%29
vgl. auch Laloux (2015) S. 41

bares Ensemble von Charakteren reduziert. Eine Imago ist ein personifiziertes und idealisiertes Selbst-Konzept. Wir alle konzipieren bewußt [sic] wie auch unbewußt [sic] Hauptcharaktere für unsere Lebensgeschichten. In unseren Mythen fungieren diese Charaktere als Personen; sie wurden »personifiziert«. Und jede wird etwas übertrieben und eindimensional dargestellt; sie werden »idealisiert«. Unsere Lebensgeschichte kann eine dominierende Imago oder auch viele dominierende Imagines haben. Durchaus üblich scheinen zwei zentrale, widerstreitende Imagines zu sein.

Im frühen und mittleren Erwachsenenalter investieren wir in Zusammenhang mit der Schaffung unserer Identität einen Großteil unserer psychologischen »Energie« in die Entwicklung, Artikulierung und Vervollkommnung unserer Imagines. Jede Imago stellt in unserer Geschichte einen Grundcharakter dar. Jede ist weitreichender und umfassender als die spezifischen Rollen, die wir im täglichen Leben spielen. So daß [sic] jede Imago in Wirklichkeit verschiedene Rollen unter einer einzigen narrativen Kategorie zusammenführen kann. Aber jede Imago ist in irgendeiner Hinsicht einmalig, so personifiziert, daß [sic] sie einer bestimmten Identitätsgeschichte entspricht.

... Bei diesen Imagines handelt es sich um sorgfältig herausgearbeitete Aspekte des Selbst. Sie können als die Helden oder Schurken bestimmter Kapitel in der Lebensgeschichte in Erscheinung treten. Sie werden oft durch äußere Rollenmodelle oder Personen verkörpert, die im Leben des Erwachsenen eine bedeutende Rolle spielen. In dem Zuge, wie unsere persönlichen Mythen reifer werden, revidieren wir unsere zentralen Imagines und geben ihnen zusehends spezifischere und weitreichendere Rollen. Und über die Hauptcharaktere, die die Handlung unserer Geschichte bestimmen und sie vorantreiben, gelangen wir zu einem

besseren Selbstverständnis. Und mit zunehmender Reife bemühen wir uns, einen Weg zu finden, daß [sic] die oft widerstreitenden Imagines in unserem Mythos in Harmonie, im Gleichgewicht und im Einklang miteinander leben können.“⁸²

Mythen spielen von je her eine zentrale Rolle in der Menschheit. Sie dienen vor allem dazu, das Unerklärliche (mythische) begreifbar zu machen, so dass alle Kulturen und Völker sich Mythen geschaffen haben, die u.a. die menschliche Herkunft, ihre Herkunft, also Schöpfung, plausibel machen sollen. Schöpfungsmythen nehmen in allen Kulturen „als zentrale Orientierung und Ordnung stiftende Matrix, die das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen lenkt(e)...“⁸³ eine orientierende Rolle ein und dienen als Richtschnur zur Auslotung von Möglichkeiten und Grenzen der Lebensweltgestaltung. In den persönlichen Mythen sieht sich der Mensch dagegen als Schöpfer, benötigt er doch, insbesondere in schnell sich wandelnden Gesellschaften, eine innere Orientierung, „denn Menschen ohne Orientierung bietende innere Leitbilder sind verloren.“⁸⁴ Im Sinne von Bischof⁸⁵ ist diese Aussage in Frage zu stellen. Wenn die Mythen „nur“ die Bilder für die psychische Dynamik im Menschen sind, gibt es immer Bilder, die Frage wäre nur, wie konstruktiv oder destruktiv sie sind, welche Orientierung wohl vorherrscht. Sie könnten in diesem Sinne auch irritieren statt stabilisieren. Bei der Analyse der Interviews wird auffallen, dass niemand ein negatives Bild von Führung zeichnet und auch die Bilder von Führung, die die Interviewpartner malen oder beschreiben, wirken idealisierend, man kann sagen: Mythisch überzeichnet. McAdams nennt das „Mythos als Versuch der Konstruktion eines kohärenten Selbst.“

⁸² McAdams (1996), S. 130ff

⁸³ Hüther (2008), S. 37

⁸⁴ ebd S. 39

⁸⁵ Bischof (2004), S. 65ff

Er (der Mythos) ist zunächst einmal eine besondere Art der Geschichte, die jeder von uns naturgemäß konstruiert, um die verschiedenen Teile des Selbst und unseres Lebens zu einem sinnvollen und Sinn erfüllenden und überzeugenden Ganzen zusammenzufügen. Wie alle Geschichten hat auch der persönliche Mythos einen Anfang, eine Mitte und ein Ende, die durch die Entwicklung der Handlung und der Charaktere definiert werden. Mit unserer Geschichte versuchen wir eine überzeugende ästhetische Aussage zu machen. Der persönliche Mythos ist ein Akt der Imagination, der versinnbildlicht erinnerte Vergangenheit, wahrgenommene Gegenwart und antizipierte Zukunft integriert. Wir sind zugleich Autor und Leser unseres Mythos.“⁸⁶

Bei diesen vier Kategorien (Abbildung nächste Seite) handelt es sich um überwiegend positive Idealisierungen des Selbst, die keinesfalls als eindeutige Zuschreibung, sondern nur als Orientierung dienen können. Da Leben an sich die Bandbreite von negativem bis positivem Erleben beinhaltet, sind auch diese Typen allenfalls „Platzhalter“ für den Ausschlag in die eine oder andere Richtung. Die Typen beschreiben Grundrichtungen, die individuell ausdifferenziert werden müssen. Wenn wir wissen wollen, wie menschliche Identität beschaffen ist, muss man herausfinden, welche „Hauptpersonen“ ihre Vorstellungen und ihr Handeln leiten. Es ist zu vermuten, dass das angebotene Bild oder die angebotene Hauptperson der Schlüssel zum eigentlichen inneren Bild darstellt.

⁸⁶ Hüther (2008), S. 35ff

Instrumentalität und Partizipation

Der Heiler
Der Lehrer
Der Ratgeber
Der Humanist
Der Schiedsrichter

Instrumentalität

Der Krieger (Ares)
Der Reisende (Hermes)
Der Weise (Zeus)
Der Macher

Partizipation

Die Liebende (Aphrodite)
Die Fürsorgerin (Demeter)
Die Freundin (Hera)
Die Ritualistin (Hestia)

Geringe Instrumentalität / Geringe

Partizipation

Der Eskapist
Der Überlebende

Die Abbildung zeigt die Kategorien (Imagines)⁸⁷

Frühe, bedeutsame Erfahrungen prägen sich ein, werden verdichtete Bilder. „Weil unser Geist eine Zeitreise in die Vergangenheit antreten kann, dehnt sich die Gegenwart eines jeden von uns über Jahrzehnte und wenn man sehr alt wird, über ein Jahrhundert aus. ... Die Bilder unserer Vergangenheit werden verändert, sie werden umgestaltet und diese Bilder spiegeln nicht mehr die unmittelbare Realität jenes Augenblicks, in dem sie erlebt wurden,“⁸⁸ wider. Auch wenn diese Bilder nicht mehr die genaue Realität abbilden, so bilden sie doch die Grundlage unseres individuellen Erlebens. „Über das bildliche Wissen bestimmt sich unsere Identität. Das Wissen ... wird bestimmt durch jene

⁸⁷ McAdams (1996), S. 133

⁸⁸ Pöppel (2010), S. 146ff

Bilder, die wir in uns tragen und diese Bilder werden redigiert und inszeniert, indem wir selbst in das Bild hineinprojiziert werden... Damit erfüllen diese neuen Bilder den Zweck, die personale Identität zu sichern.“⁸⁹

3.3.1 Auswirkung auf Führung, Coaching und Therapie

Innere Bilder strukturieren unser Denken, Fühlen und Handeln, nimmt Pöppel an. Der Versuch von Pöppel, die Menge der Bilder zahlenmäßig einzugrenzen, erscheint nicht sinnvoll. M.E. ist es wie mit dem Wortschatz eines Menschen. Je nach sprachlicher Übung und Herausforderung wird der Wortschatz umfangreich oder eingeschränkt sein. Nur, dass es sich hier um Lebenserfahrung handelt. Hier wird die These von Schmidt⁹⁰ bestätigt, dass Menschen viele Episoden erlebt und somit auch viele Handlungsmöglichkeiten erworben haben. Selbst, wenn sich bestimmte Handlungen sehr viel öfter wiederfinden lassen als andere, wären sie zu alternativen Entscheidungen in der Lage, die jeder Handlung bewusst oder unbewusst vorausgehen. Meines Erachtens sind dann kaum zählbare Kombinationen aus verschiedenen Bildern denkbar, die ähnlich sind und zusammen ein neues sinnvolles Ganzes bilden. Ihre Sinnhaftigkeit legt nahe, dass sie dementsprechend identitätsstiftend sind. Erkrankungen, selbst psychische, werden als ein Teil des Selbst erlebt, je länger sie andauern. Das gleiche dürfte für Führungskräfte gelten, die sich immer gleicher Muster bedienen, um ihren komplexen Alltag zu bewältigen oder ihre erlebte Indifferenz in schwierigen Situationen auszugleichen. Sie *sind* die Handlung, sie sind im Allgemeinen nicht Beobachter ihrer Handlungen. Schmidt nutzt in seiner hypnosystemischen Arbeit sehr häufig (innere) Bilder und regt die Fantasie seiner Klienten/Klientinnen an, in

⁸⁹ Pöppel (2010), S. 147

⁹⁰ Schmidt (2004/2005)

dem er z.B. nach einem Zu- oder Umstand (dunkel, nah, groß) fragt. Oder er fragt nach einer inneren Stimme oder Stimmung, um dann diese/n darüber bildlich herauszuarbeiten, in dem er sich genau beschreiben lässt, wo sich diese Wahrnehmung befindet: „Hinter“, „neben“ oder „vor“ dem Klienten/der Klientin oder wie eine Stimme klingt, laut, leise, drängend oder beängstigend. Dadurch nutzt er die Fähigkeit zur Imagination, verankert diese Bilder genauso wie er sie durch Verknüpfung mit zukunftsweisenden, lösungsorientierten neuen Bildbeschreibungen nutzt. Berater_innen und Pädagogen/ Pädagoginnen, die mit der Methode Gestaltpädagogik oder Gestaltberatung arbeiten, nutzen das ähnlich. Das Alte bekommt so eine Würdigung als bisherige und *berechtigte* Lösung, das Neue wird möglich, weil es nicht in Konkurrenz zum Alten steht, sondern als Ausgangspunkt genutzt wird. Der Coachee⁹¹ oder Kunde kann sogar immer wieder zurückkehren (zu seinen/ihren alten Mustern), um sich dann auf der Basis von Vertrautem (Verhalten, Umgang mit bestimmten Menschen oder Situationen) der neuen Muster zu bedienen, die einen neuen Weg weisen. Das funktioniert im Coaching wie in der Personalentwicklung, sofern dort die Arbeit an persönlichen Prozessen im Rahmen der Seminare oder Workshops vorgesehen ist. Soziale Kompetenz entwickelt sich auch aus der Fähigkeit der Introspektion und Reflexion eigenen Verhaltens. Die Unterscheidung zwischen dem Du und dem Ich ermöglicht, Verantwortung für die Entscheidungen des Ichs zu übernehmen. „Im Bild halten wir einen Augenblick für immer fest. Mit dem Bild frieren wir ein Ereignis, das uns wichtig ist, für früher oder später ein. ... Somit entdecken oder erfinden wir durch das Bild, dass es Vergangenheit gibt und wir erkennen Zukunft.“⁹²

⁹¹ Ein Coachee ist ein Kunde/eine Kundin, der/die Coaching in Anspruch nimmt.

⁹² Pöppel (2010), S. 145

In einem anderen Kontext wird das auch sehr deutlich. In der Psychotherapie kommen die meisten Menschen mit verschiedenen Symptomen, die entweder sie selbst an sich oder andere an ihnen stören. Wenn sie dann ihre Geschichte erzählen – was durchaus Monate dauern kann – sind es Beschreibungen von den unterschiedlichsten Wechselwirkungen, in denen sich die Betroffenen anfangs ausschließlich als Ausgelieferte beschreiben. Mit zunehmender Therapieerfahrung oder bei älteren gereiften Menschen, die demütiger mit der Wechselwirkung zwischenmenschlichen Verhaltens geworden sind, wird der eigene Anteil am Erlebten (sofern es nicht die Kindheit oder kriminelle Handlungen betrifft, denen man nicht ausweichen konnte) immer deutlicher wahrgenommen und die Opferrolle wird ihrer Idealisierung ‘beraubt’. Dadurch wird dann Veränderung möglich oder noch genauer, das *ist* ein Teil der Veränderung. Es ist ebenso kohärent wie das alte Bild vom ‘Opfer der Umstände’, es ist nur ein neuer Mythos, der sich sinnvoll in die im Augenblick erlebte Lebensgeschichte einfügt. Es beinhaltet die verlorene *und* die neu begriffene Vergangenheit, die Gegenwart und schafft Visionen für die nahe Zukunft mit den Möglichkeiten, selbst Einfluss zu nehmen. „Viele Lebenserfahrungen können konsistent und ausgeglichen sein, sind aber nicht auf unser eigenes Tun oder Entscheidungen zurückzuführen.“⁹³ Und hier sind wiederum große Ähnlichkeiten zu den Erzählungen der Führungskräfte, die oftmals „so hineingeschlittert“ sind in ihre Führungstätigkeit und das dann als Chance begriffen haben, mit zu steuern, Einfluss zu nehmen und Mitarbeiter_innen (und hier ist oft die Idealisierung

⁹³ Antonovsky (1997), S. 97

angesiedelt) so zu fördern, dass sie leistungsfähig bleiben und Spaß an der Arbeit haben.⁹⁴

Es ist immer noch ein gängiges Bild, dass Führungskräfte Unternehmen steuern. Möglicherweise sind es jedoch vorgelagerte Denkprozesse, die sich aus den inneren Bildern speisen. Die Annahme 'ich entscheide dieses oder jenes zu tun oder zu lassen, also habe ich so entschieden', ist nur teilweise richtig. Die Entscheidung hat das Gehirn – gut „gefüttert“ mit inneren Bildern – längst vorweggenommen. Das menschliche Gehirn diente häufig als Metapher, es würde den Menschen steuern wie der Manager das Unternehmen. Seit einigen Jahren weiß man (s.o.), dass die meisten Entscheidungen, die Menschen treffen, vorher bereits von ihrem Unbewussten getroffen wurden.⁹⁵ M.E. bestätigt das Hüther und andere Gehirnforscher in deren Annahme, dass diese Entscheidungen auf der Grundlage bereits vorhandener Erfahrungen (innerer Bilder oder mentaler Modelle) getroffen werden. Gunther Schmidts Begriff der Erfahrungsepisoden legt ebenso nahe, dass Erfahrung immer in andere Erfahrung eingebettet ist, also im Kontext geschieht. Es ist wie ein großes Puzzle, das aus immer mehr Teilen besteht und sich zu einem großen Ganzen zusammenfügt und zwar horizontal *und* vertikal. Allerdings kann das auch bedeuten, dass schmerzhaft Erfahrungen in der Vergangenheit zukünftige ähnliche Erfahrungen negativ beeinflussen, diese verzerren und eine Wiederholung beinhalten, die wiederum negative Erfahrungen perpetuiert. Wenn z.B. Abgrenzung in einer Familie „sanktioniert“ war und zu Nichtbeachtung führte, haben sich alle Familienmitglieder zumindest vordergründig daran gehalten, dass man möglichst einer Meinung zu sein hat und bestimmten Geschehnissen möglichst die gleiche Bedeutung gibt. In der „Gestaltssprache“

⁹⁴ vgl. Antonovsky (1997), S. 140ff

⁹⁵ vgl. Boos, Mitterer (2014), S. 28

wird das eine *Konfluenz*(ein)forderung genannt. Es ist die Forderung danach, dass Unterschiede möglichst klein gehalten werden, Ähnlichkeiten und gleiche Denk- und Verhaltensmuster gefördert und eher belohnt werden. Kinder werden also alles tun, um dieser Haltung nahe zu kommen. Das Mentale Muster heißt dann: Zuwendung wird wachsen, wenn *ich* das Gemeinsame in den Fokus nehme und Unterschiede ausblende. Im Erwachsenwerden und Erwachsenenleben werden diese Menschen dann entdecken, dass andere Menschen keineswegs gleich sind oder sein wollen. Fordert eine Situation Abgrenzung statt Nähe, werden diese Menschen vermutlich unbedingt Harmonie herstellen wollen oder sie verzichten auf die Durchsetzung ihrer Interessen und passen sich einfach an. Als Person werden sie vermutlich auf diese Weise immer weniger wahr- oder ernstgenommen, sie werden ausgenutzt oder ausgegrenzt. Und das ist das Gegenteil von dem, was sie eigentlich bezweckt hatten.

Wenn die Organisation in Abgrenzung zu ihren Mitarbeitern existiert (Luhmann⁹⁶), muss das Führen von Mitarbeitern eine völlig andere Tätigkeit sein als das Führen (Managen) einer Organisation oder Organisationseinheit. Wenn auch viele Organisationen die Unterscheidung zwischen Manager und Führungskraft gar nicht erst machen, so sind das Handlungsfelder, die gegensätzlicher nicht sein könnten.⁹⁷ Während die Organisation zu ihrer Absicherung Strukturen, Abläufe, Prozesse wiederholbar macht, sie standardisiert und sicherer machen will (Maschinenmodell, „Poietisches“⁹⁸ Wissen“ versus „Praktisches

⁹⁶ Boos, Mitterer (2014)

⁹⁷ Siehe auch Boos, Mitterer (2014), S. 26ff

⁹⁸ Aus den Wissenschaften (Mathematik, Physik u.a.) abgeleitete Fertigungstechniken, die wiederholbar und automatisierbar sind.

Wissen“⁹⁹)¹⁰⁰, braucht das Führen von Menschen Interventionen, die jede für sich eine Art Prototyp darstellt – eben jenes Praktische Wissen, wie es die Griechen¹⁰¹ in der Antike gebraucht haben, was mehr denn je Gültigkeit hat. Besonders technisch ausgebildete Führungskräfte „leiden“ an dieser Unterschiedlichkeit und fordern vehement ein, dass z.B. eine Führungskräfteentwicklung dieses – Modelle, vergleichbar mit dem Maschinenmodell, anzubieten – leisten möge. In Büchern über Personalentwicklung herrschen Modelle, Formulare, Vorschläge über Abläufe usw. vor. Potenzialentwicklung ist in erster Linie Fachlichkeit.¹⁰² Selbst soziale Kompetenz kann man, aus dieser Sichtweise heraus, einfach lernen. Diese Annahme ist unbedingt in Frage zu stellen. Wie und ob sich das in den Interviews abbildet, wird herauszufinden sein.

3.4 Innere Bilder versus Mentale Modelle

Der Begriff der „Inneren Bilder“ weist große Ähnlichkeiten zum Begriff des „Mentalen Modells“ auf, was eine Begriffsklärung erfordert. Der Unterschied zwischen beiden Begriffen ist m. E. schwach, jedoch werde

⁹⁹ Wissen, das sich aus Erfahrung speist und selten wiederholbar ist, ähnlich wie in den Sozialwissenschaften, die sich Wahrheiten nur annähern können.

¹⁰⁰ Irlenborn (2011/2012)

¹⁰¹ Anders als heute, waren die Griechen der Antike der Ansicht, dass Praktisches Wissen nicht etwa Handwerk ist, sondern das Wissen meint, das sich in den Sozialwissenschaften finden lässt, also keinen eindeutigen Regeln folgt, die jeder „einfach so“ nachmachen kann: Politische oder psychologische Interventionen sind von so vielen Faktoren abhängig, dass sie nicht oder nur schwer wiederholbar oder vorhersagbar sind.

¹⁰² Böhme (2003), S. 38ff

ich zukünftig überwiegend den Begriff des inneren Bildes benutzen, erwähne diese Ähnlichkeit hier der Vollständigkeit halber. In der Literatur ist immer wieder der Begriff der Metapher zu finden¹⁰³, den Hüther jedoch ablehnt, weil er zu allgemein sei. Meines Erachtens erfüllt die Metapher¹⁰⁴ den Zweck der Veranschaulichung, es ist ein „Stellvertreterbegriff“. Außerdem ist die Metapher ein kreatives Produkt des menschlichen Gehirns, schwer beschreibbare Umstände als Bild zu umschreiben. Sie können etwas auf den Punkt bringen, im Allgemeinen haben Menschen jedoch eine gewisse Distanz zu ihnen. Im Gegensatz dazu ist die Führungskraft mit den mentalen Modellen und inneren Bildern identifiziert, sofern sie einen bewussten emotionalen oder kognitiven Zugang zu ihnen hat. Eine Metapher bleibt deshalb immer „außen“, die Führungskraft wird die Metapher nutzen, um etwas zu verdeutlichen, sie wird sich aber vermutlich nicht mit ihr identifizieren.

3.4.1 Mentale Modelle

Verschiedene Veröffentlichungen von Wimmer (1996) und Morgan (1997) deuten auf Ähnlichkeiten von mentalen Modellen zu inneren Bildern hin. Wobei Morgan von Bildern der Organisation spricht und explizit *nicht* von mentalen Modellen. Deshalb ist in seinen Ausführungen nicht das Unbekannte, das Nicht-Offensichtliche gemeint, das es noch zu entdecken gibt, sondern die Metaphern, die Menschen, Berater_innen oder Führungskräfte im Kontext von Organisation verwenden, z.B. die Maschinenmetapher. Von mentalen Modellen spricht Wimmer im Zusammenhang von Organisationen im Veränderungsprozess: „So verfestigen sich im Laufe der Jahre ganz bestimmte Bilder im Bewusstsein der Organisationsmitglieder, die die Basis dafür abgeben, mit welcher

¹⁰³ Boos, Mitterer (2014), S.12

¹⁰⁴ vgl. Graf (1988), S. 3ff und Lakoff und Johnson (2008), S. 7ff sowie Morgan (1997) und S. 15 im Kontext von Organisationen

inneren Haltung und Einstellung die Personen organisationsintern neuen Changeinitiativen begegnen.“¹⁰⁵ Im Folgenden soll Wimmers Sicht vor der Morgans den Vorzug haben. Gerade in Veränderungsprozessen tritt eine psychische Instabilität in den Vordergrund, sofern sie das Handeln und die Zurückhaltung einer Führungskraft steuern. Mitarbeiter_innen haben eine sensible Wahrnehmung, wenn ihre Führungskraft in Zeiten der Verunsicherung selbst verunsichert reagiert. In ihr wird sich dessen Haltung abbilden. Verunsicherung ist dann das mentale Modell. Hinweise zu mentalen Modellen sind auch bei Neuberger zu finden.¹⁰⁶ Zusammenfassend kann gesagt werden, dass „mentale Modelle ... eine Form der analogen Repräsentation von Wissen (bezeichnen). Das Konzept basiert auf der Annahme, dass Menschen strukturelle und/oder dynamische Aspekte von komplexen Problembereichen ... dadurch repräsentieren, dass sie modellhafte Vorstellungen aufbauen, welche die in Frage stehenden realweltlichen Sachverhalte und Abläufe (z. B. Funktionieren eines Verbrennungsmotors, Nutzung von Gebrauchsanweisungen) anschaulich machen und mental zu simulieren erlauben.“¹⁰⁷ Zusammenhänge werden so bildlich abgespeichert, um sie bei Bedarf abzurufen. Es ist anzunehmen, dass es sich um ein mentales Modell oder bei komplexen Abläufen, um eine Sammlung mentaler Modelle handelt. Je nach persönlicher Erfahrung wird die Person bestimmte Dinge, Zusammenhänge, Prozesse, Wirklichkeiten auf ihre eigene Weise

¹⁰⁵ Wimmer (2011), S. 18 / vgl. auch Wimmer u. Trebesch (2004), S. 25 und Wimmer 2014 in einer Email: „Gemeint sind stets relativ stabile Muster der Konstruktion von Wirklichkeit, die man im Laufe der eigenen Biographie aufgebaut hat, die einer Orientierung ermöglichen, Komplexität reduzieren, die aber natürlich auch wegen ihrer eingebauten Tendenz zur Selbstbestätigung und Selbstimmunisierung die bekannten Verkürzungen, Verzerrungen, etc. der eigenen Realitätswahrnehmung zur Folge haben.“

¹⁰⁶ Neuberger (2002), S. 2

¹⁰⁷ <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/mentalemodelle/9560>

wahrnehmen und ihr Bedeutung zuschreiben, wie das von Foerster (Kybernetik 2. Ordnung¹⁰⁸) oder Heisenberg (Unschärferelation¹⁰⁹) auf seine Weise in ihrem beruflichen Kontext bereits festgestellt hatte. Der Zuhörer oder Beobachter nimmt Einfluss auf das Gehörte oder Beobachtete. Das Bild entsteht im Auge des Betrachters, der Sender kann keinen Einfluss nehmen, was der Empfänger in die Botschaft hineinlegt – außer er sorgt für eine Form der Rückkopplung.

3.4.2 Innere Bilder

Menschen brauchen eine Reihe von Erfahrungen, um sich auf Gegebenheiten einzustellen, die sie nicht allein kognitiv lösen können – wie z.B. Veränderungsprozesse. Wie ausreichend erörtert, schaffen Menschen innere Bilder, um der Komplexität ihres täglichen Erlebens gerecht zu werden. Sie stellt eine immer währende Herausforderung da.¹¹⁰ Innere Bilder entstehen aus der Notwendigkeit biologischer, psychischer und sozialer Ereignisse, für die Menschen eine Handlungsantwort brauchen, um Gefühle des Ausgeliefertseins so gering wie möglich zu halten. Gelingt das nicht, versuchen Menschen sich, so gut es geht, anzupassen. Beide Prozesse lösen eine ganze Reihe von Reaktionsmustern aus, die sich bei emotional aufgeladenen

¹⁰⁸ Kybernetik 2. O.: Der Empfänger einer Botschaft bestimmt, welchen Inhalt eine Aussage hat, unabhängig von der Intention des Absenders der Botschaft.

¹⁰⁹ Unschärferelation: Der Beobachter eines atomaren Geschehens beeinflusst das Ergebnis durch seine Beobachtung. Das Geschehen ist also abhängig von der Wahrnehmung des Beobachters. Oder anders: ein System hat bestimmte Eigenschaften erst, wenn sie beobachtet werden, es ist nicht sicher, ob diese Eigenschaften vorher auch schon da waren. Elektronen sind sowohl Teilchen als auch Welle (Interferenz), je nach Beobachtung.

¹¹⁰ vgl. auch Pöppel (2010), S. 113

Erfahrungen¹¹¹ auch epigenetisch¹¹²¹¹³ auswirken können. Je vollkommener und vielseitiger die inneren Bilder sind, desto einfacher scheinen Reaktionen zur Verfügung zu stehen, die Menschen bei der Bewältigung ihres Alltags helfen. Dieser Prozess ist nie abgeschlossen, er dauert ein Leben lang. Das sagt also viel über deren Bedeutung, nicht jedoch über ihre Eigenschaften oder woran man sie erkennen kann. Es gibt auch eine Parallele zur Reaktion auf Gefühle von Mitmenschen. Bauer nennt in diesem Zusammenhang die Spiegelneuronen, die es Menschen erlauben sollen, emotional Anteil am Erleben des anderen zu nehmen. Auch das reduziert Unsicherheit. Es ist immer auch Lernen am Modell¹¹⁴ sagt Nils Birbaumer, der den Begriff der Spiegelneuronen als zu schwammig¹¹⁵ kritisiert.

3.5 Ergebnisse aus der Gehirnforschung

Im Laufe der Evolution der Lebewesen entwickeln sich eine Reihe von Fortpflanzungsmuster und Formen des Umgangs mit Umweltbedingungen, die vielen Wesen helfen, zu überleben. Einige dieser Lebewesen entwickeln ein immer größer werdendes „Repertoire an unterschiedlichsten Verhaltensreaktionen und Überlebensstrategien...“¹¹⁶ Besonders der Mensch muss sich im Laufe seiner Evolution einen großen Fundus an Bildern angeeignet haben, der sich durch seine genetische Besonder-

¹¹¹ Spork (2016), S. 119, dazu zählen nicht nur Erfahrungen in der Gegenwart, sondern insbesondere frühkindliche Erfahrungen, die als negativ erlebt wurden.

¹¹² Spork (2016), S. 16, 19, 110ff

¹¹³ vgl. Kegel (2009) und Bauer (2007)

¹¹⁴ vgl. Birbaumer (2014), Pos. 161 von 3199 (Kindle)

¹¹⁵ ebd. Pos. 161 von 3199 (Kindle)

¹¹⁶ vgl. auch Darwin (1871), S. 565, der vom „war of nature“ sprach.

heit strukturell verankert hat. Es ist das Gehirn, das eigene innere Bilder generiert, die dazu geeignet sind, nicht nur instinktgeleitet, sondern erstmalig geplant, gezielt und vorausschauend zu handeln oder auf handeln zu verzichten. Das Gehirn hilft uns, uns zu erinnern und aus Erfahrung zu lernen. „Mit Hilfe der Sprache wurden diese handlungsleitenden inneren Bilder später ... kommunizierbar. Subjektive Erfahrungen konnten nun auch an andere Individuen weitergegeben, ... werden.¹¹⁷ Es entwickelte sich langsam ein „kulturell tradierter Schatz kollektiver Bilder ...“, ¹¹⁸ die vermutlich Einfluss darauf haben, wie Menschen sich die äußere Welt erschaffen. Gleichzeitig haben Menschen nicht erst seit Freud entdeckt, dass sie damit auch das Potenzial haben, die eigenen Entwicklungsbedingungen (Menschenbilder) zu verbessern. Selbst „kulturelle Kreativität ist keineswegs ein Luxusphänomen, sondern Ausdruck der Suche nach dem, worauf wir unserem tiefsten biologischen Wesen nach ausgerichtet sind.“¹¹⁹

Die Schlussfolgerung ist zulässig, dass der Schatz an inneren Bildern sich über Jahrtausende tradiert hat, so dass sich der Mensch daran orientiert und diese sich in der äußeren Welt in Formen wie der Familie, dem Staatsgebilde und eben auch durch Beziehungen und Selbstbilder – etwa wie man zu sein hat, – widerspiegeln. Diese inneren Bilder sind vor allem handlungsleitend, wenn sie orientierungs- und sinnstiftend waren und sind. In hochtechnisierten Gesellschaften geht den meisten Menschen der Kontakt zu dieser Orientierung verloren und sie müssten neue innere Bilder produzieren, die neue Handlungsmuster generieren können. Das ginge laut Hüther nicht, da industriell orientierte Gesellschaften die Kompetenz kulturell erworbener traditioneller Reaktionen auf vorgefun-

¹¹⁷ Hüther (2008), S. 36ff / vgl. auch deShazer (2012), S. 12f und 21f

¹¹⁸ ebd. S. 37

¹¹⁹ Bauer (2006), S. 225 (im Original kursiv)

dene Herausforderungen verhindern. Neue Denk- und Handlungsmuster orientieren sich nicht mehr an den inneren Bildern ihrer Vorfahren, sondern mehr an materiellen Werten, was sich vielfältig äußert, zum Beispiel in zerfallenden Familienzusammenhängen. Hüther beschreibt gleichzeitig, dass der Mensch dabei sei, sich von der Natur zu entfremden,¹²⁰ bei einer gesteigerten Sehnsucht nach mehr Natur, was sich u.a. im Outdoor-Markt abbildet. „Nach alledem wäre "Naturentfremdung" etwa so zu definieren: Sie ist gekennzeichnet durch eine Distanz zur Natur, die zu relevanten Fehleinschätzungen oder Fehlhandlungen im Umgang mit der äußeren oder eigenen Natur bei der Sicherung der menschlichen Überlebensfähigkeit führt. Es geht also nicht nur um eine Distanz an sich, sondern um eine Distanz mit negativen Folgen existenzieller Art. Naturentfremdung zeigt sich vorzugsweise darin, dass wir nicht mehr wahrnehmen bzw. berücksichtigen, was für unsere äußere und innere Natur lebenswichtig ist.“¹²¹ Brämer relativiert die Aussage von Hüther dahingehend, dass er meint, dass der Mensch „eine natürliche Spezies geblieben (ist), die sich mit ihrem Überlebens- und Sicherheitskonzept lediglich als besonders durchsetzungsfähig erwies. (...). Der beständige Wunsch nach immer mehr Sicherheit, der häufig im Gewand des scheinbar unstillbaren Dranges nach immer mehr Reichtum in Erscheinung tritt, ist insofern geradezu naturgemäß.“¹²²

Je weniger eine Matrix zur Verfügung steht, die eine Orientierung für diese Welt und die darin notwendigen Handlungsentscheidungen bietet, desto mehr werden Menschen alte innere Bilder aktivieren müssen, „entweder in Form früher Kindheitserfahrungen oder in Form

¹²⁰ vgl. Brämer (2008), S. 9f

¹²¹ Brämer (2008), S. 10

¹²² ebd. S. 9

angeborener Triebstrukturen und Instinktprogramme(n), (die dann) automatisch alle weiteren Entscheidungen und Handlungen“¹²³ lenken.

Die Wissenschaft hat immer versucht, den Platz einzunehmen, den die tradierten inneren Bilder geboten hatten. Aber selbst die Entschlüsselung der DNA-Sequenzen kann diesen Verlust an sinnstiftender Orientierung nicht ausgleichen. Jede noch so differenzierte und sequenzielle Erkenntnis menschlicher biologischer oder chemischer Prozesse hat nur mehr Teilwissen geschaffen, das unter dem Strich nichts Lebendiges, Handlungsstiftendes zur Verfügung gestellt hat. Selbst scheinbar objektive Heilmethoden in der Medizin scheitern, wenn z.B. die Beziehung zwischen Arzt oder Ärztin und Patienten oder Patientin gestört ist. In einem privaten Kontext hat ein bekannter Berliner Neurologe erzählt (2012), dass die Heilungschance seiner Patienten nach einer Operation zu einem Drittel an seiner Erfahrung, zu einem Drittel am Patienten selbst und zu einem weiteren Drittel an „Voodoo“ läge. Dem Einwand, dass er eventuell die Beziehung zwischen ihnen beiden meinen könnte, widersprach er nachdrücklich, es läge ihm viel daran zu betonen, dass Voodoo es besser beschreibe. Voodoo ist meines Erachtens nichts anderes als geronnene Erfahrung Jahrhunderte alten Wissens über eigene innere Heilungskompetenzen, die unbewusst abgerufen werden oder auch nicht, wenn der Gewinn, den ein Patient aus der Krankheit ziehen kann mehr soziale Zuwendung in Aussicht stellt als irgendeine Alternative. Eine Arbeitsmedizinerin hat mir erzählt (2014), dass ein Patient (Alter etwa 55 Jahre) von ihr nach einer Knieoperation erwartet hatte, dass sie dafür Sorge, dass er dauerhaft keiner Belastung mehr ausgesetzt werden solle. Als sie ihm das „Zukunftsmodell“ des arbeitslosen Endfünfzigers aufzeichnete, ging er

¹²³ Hüther (2008), S. 39

auf ihr Anraten zum Orthopäden und durchlief ein orthopädisches Reha-Programm. An dessen Ende war er wieder belastbar und konnte seiner alten Arbeit nachgehen. Sein Zutrauen in seine Kompetenz hatte nach diesem Zukunftsmodell schlagartig zugenommen. Von seiner Frau gepflegt zu werden und der Verlust der sozialen Anerkennung, war dann doch keine attraktive Alternative. Es muss natürlich erwähnt werden, dass es durchaus eine Reihe von Krankheiten gibt, die ab einem bestimmten Zeitpunkt nur sehr selten ohne Selbstheilungskräfte ausheilen können. Das Wissen um bestimmte biologische, medizinische oder chemische Prozesse oder Zusammenhänge in lebendigen Systemen ist nicht in der Lage oder sogar gänzlich unbrauchbar, um Lebewesen zu verstehen. Erst „ein in seinem Inneren angelegter Plan, eine seine innere Organisation lenkende und seine Strukturierung leitende Matrix, also ein inneres Bild von dem, wie es sein müsste oder werden könnte“¹²⁴, macht es lebendig. „Das Leben ist also immer ein innere Bilder generierender Prozess. ... Aufgebaut und aufrechterhalten wird dieses für jedes Lebewesen charakteristische innere Beziehungsgefüge anhand von Vorlagen oder inneren Bildern auf der Ebene von Zellen in Form bestimmter DNA-Sequenzen, auf der Ebene von Organismen in Form der die Expression dieser DNA-Sequenzen lenkenden Rahmenbedingungen, auf der Ebene des Gehirns durch individuell gemachter Erfahrung und auf der Ebene der menschlichen Gemeinschaften durch kollektiv akzeptierte und transgenerational¹²⁵ kommunizierte Regeln, Vorstellungen und Rituale.“^{126 127} Dieses Beziehungsgefüge ist keineswegs stabil und sehr abhängig von den äußeren Verhältnissen oder wie Birbaumer konstatiert, „Lernen und Abruf aus dem Gedächtnis ist (sind)

¹²⁴ Hüther (2008), S. 33

¹²⁵ Spork (2016), S. 20

¹²⁶ Hüther (2008), S. 43

¹²⁷ vgl. auch Pöppel (2010), S. 113ff und S. 145

kontextabhängig“¹²⁸ unter anderem von „Verhaltens-Effekt Regeln und Vorbildern“¹²⁹. Gemeinschaften, die sich von außen bedroht fühlen, reagieren auf den Aggressor mit Handlungsmustern, die schon immer tradiert vorhanden waren. Das ermöglicht zum einen schnelles Handeln zum anderen wird die Reaktion berechenbar. Wird die äußere Welt komplexer, müssen auch die inneren Bilder komplexer werden. Die inneren Bilder sind sowohl Spiegelbild als auch Handlungsmotor, die die Umwelt beeinflussen oder verändern. Sie ermöglichen dem Menschen angstfreier zu leben. Lebewesen, die sich entweder nicht anpassen oder sich nicht schnell genug umstellen konnten, sind entweder ausgestorben oder leben noch, weil sie keine natürlichen Feinde mehr haben. Menschen in besiegten Ländern (z.B. nach Kriegen) wurden Rituale und Gewohnheiten genommen und fremde aufgedrückt. Sie werden ihre Rituale – sofern möglich – im Geheimen fortsetzen, so lange ihre inneren Bilder vorhanden sind. Gleiches ist bei Migranten zu beobachten, die die Traditionen ihrer Heimatländer auch dann noch aufrechterhalten, wenn sie sich dort längst verändert haben. Auch Partnerwahl läuft nach vielen unbewussten inneren Bildern ab, die im begehrenswerten Partner gesucht und als liebenswert wahrgenommen werden. Diese Merkmale entsprechen fast nie Idealen. McCarty (u.a.) hat festgestellt, dass aus der Art wie sich jemand bewegt, eine Partnerwahl abgeleitet wird, wobei Fitness indirekt bewertet und vermutlich zum inneren Maßstab wurde. „Comparative research suggests that male courtship displays signal condition dependent traits to females; these displays might also provide cues to potential male competitors. Although some associations between human movements and physical/behavioral qualities have been found, such research has

¹²⁸ Birbaumer (2014), Pos. 262 von 3199 Ullstein eBooks

¹²⁹ ebd., 262 von 3199

typically only been conducted from a perspective of female mate choice.“¹³⁰ Dass hier innere Bilder zum Tragen kommen, ist anzunehmen. „Ursprünglich handelte es sich bei den inneren Bildern um nicht mehr als in Form innerer Muster entstandene und verankerte Hypothesen bestimmter Lebensformen und der Beschaffenheit der Welt und über die sich in dieser Welt bietenden Möglichkeiten zur Lebensbewältigung. Jetzt sind die von der höchsten entwickelten Lebensform generierten Bilder zu deterministischen Instrumenten der Welt- und Selbstgestaltung geworden.“¹³¹

Im Laufe der Evolution haben sich Lebewesen und ihre Möglichkeiten vielfach verändert. Nur die Lebewesen, die sich von der starren Programmierung ihrer Gene lösen konnten, haben überlebt. Das bildet sich am deutlichsten in der Hirnentwicklung ab. Die genetische „Freiheit“ hat jedoch zur Folge gehabt, dass die Umwelt (Eltern usw.) Einfluss nehmen konnte und wie bei der Erziehung von Kindern nehmen musste.

Beim Menschen weiß man inzwischen viel über die Auswirkungen von Umwelteinflüssen auf ungeborene Kinder. Die Entwicklung des menschlichen Gehirns kann bereits angelegte innere Bilder vergleichen und eine Entscheidung darüber treffen, ob daraus eine Aktivität entstehen soll oder nicht. Das neue Bild wird mit einem „Erwartungsbild“ abgeglichen und dann wird dem neuen Bild eine Bedeutung zugemessen. Differieren Erwartungsbild (entsteht im Kortex¹³²) und das neue Bild, wird das Erwartungsbild geöffnet und mit dem neuen Bild solange verglichen „bis ein neues, erweitertes inneres „Erwartungsbild“

¹³⁰ McCarty (2013)

¹³¹ Hüther (2008), S. 47

¹³² Der Kortex ist Teil des menschlichen Gehirns.

entstanden ist, das sich nun endlich mit dem tatsächlichen Wahrnehmungsbild deckt. ... Man hat etwas dazu gelernt.“¹³³

Diese Abgleichprozesse finden so lange statt, wie ein Mensch dazulernt. Während der Kindheit und im Jugendalter ist die Bereitschaft besonders groß, zwischen neuen Bildern und den bereits vorhandenen synaptischen Aktivierungsmustern abzugleichen. Das gilt insbesondere für die inneren Tast- und Körperbilder und akustische sowie Geruchsbilder, aber auch für Bewegungs- und Handlungsbilder als Repräsentanten von komplexen Bewegungsabläufen. Das gilt für Bewegungsabläufe im Sport wie für feinmotorische Bewegungen wie die Benutzung einer Schere oder das Binden einer Schleife. Die Bereitschaft im Erwachsenenalter diese Prozesse des Hinzulernens immer wieder zu durchlaufen ist sehr unterschiedlich ausgeprägt.¹³⁴ Das hängt sehr von der Annahme ab, ob das Neue notwendig oder gewünscht ist oder möglicherweise eher zur Verunsicherung beiträgt. Hier ist meines Erachtens die psychische Stabilität ausschlaggebend, die sich in Selbstvertrauen, Selbstsicherheit und Lebenserfahrung ausdrückt. Sicherheit, die zum Beispiel durch eine gesellschaftlich anerkannte Rolle entsteht, kann sehr brüchig sein. Das zeigt sich dann, wenn diese Rolle verloren geht, wie etwa bei arbeitslos gewordenen Führungskräften. Der präfrontale Kortex übernimmt außerdem auch einige wesentliche Aufgaben des emotionalen Ausdrucks und der Verarbeitung von Gefühlen. Er „macht“ prognostische Aussagen darüber, was für den Menschen „in Zukunft gut oder schlecht ... ist, und *nach*¹³⁵ unseren Handlungen produziert er Gefühle wie Schuld, Reue

¹³³ Hüther (2008), S. 76ff

¹³⁴ vgl. Spork (2016), S. 127ff

¹³⁵ *kursiv* im Original

und ein schlechtes Gewissen, aber auch Triumph und Freude.“¹³⁶ Diese Gefühle sind demnach an Handlungen geknüpft.

Hüther meint, wir hätten kein Wort im Deutschen für „handlungsleitendes Muster“. Es ist ein Prinzip - nicht nur der Organisation des Gehirns, sondern des gesamten Lebendigen, dass jedes lebende System in seinem Inneren handlungsleitende Muster¹³⁷¹³⁸ strukturell verankert haben muss.

Diese Annahme legt nahe, dass alle Menschen ihre Erfahrungen sammeln und mit zunehmendem Alter und zunehmender Erfahrung immer häufiger das machen, was sie immer gemacht haben, dass sie in erster Linie Entscheidungen treffen, die sich bisher bewährt haben, auch dann, wenn andere Menschen oder Berater_innen aufzeigen können, dass es bessere Lösungen gegeben hätte. Hier ein Beispiel: Es besteht oft die Gefahr, dass durch den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation, die Notwendigkeit missachtet wird, eine andere Personalpolitik zu machen, weil die Geschäftsleitung aus dem Erfolg des Unternehmens den falschen Schluss zieht, dass sie nämlich bisher alles richtig gemacht haben muss. Eine damit einhergehende hohe Fluktuation von Mitarbeitern wird lange ignoriert oder als Problem der Mitarbeiter_innen fehlinterpretiert. Dadurch geht wertvolles Wissen für die Organisation verloren. Fehlende Leitungsstrukturen und Aufstiegschancen werden so

¹³⁶ Birbaumer (2014), Pos. 1992 von 3199 Ullstein eBooks

¹³⁷ Bauer (2007b), S. 23. Hier wird ein Experiment beschrieben. Statt Muster wird hier von einem neurobiologischen Programm gesprochen.

¹³⁸ vgl. ebd. S. 43 und

S. 160. M.E. können „innere Vorstellungen und Gedanken“ als inneren Bildern verstanden werden.

nicht als Defizit der Organisation erkannt, denn die meisten Personen, die kündigten, waren mit der Arbeit sehr zufrieden.¹³⁹

3.5.1 Zusammenfassung

Es ist ein Prinzip - nicht nur der Organisation des Gehirns, sondern des gesamten Lebendigen, dass jedes lebende System in seinem Inneren handlungsleitende Muster¹⁴⁰¹⁴¹ strukturell verankert haben muss.

Menschen haben schon immer Bilder geschaffen, um sich die Natur oder Naturphänomene zu erklären. Grundsätzlich wird dem Menschen zugeschrieben, dass er auf Gegebenheiten, die er nicht kennt oder die ihn oder die Gruppe, in der er lebt, in ihren bisher akzeptierten Gewohnheiten gefährden, diese Gefährdung so klein wie möglich zu halten. Dafür wird er sein ganzes Potenzial ausschöpfen. Wenn zu der Bewältigung (mythische) Bilder dienen, erfüllten diese in erster Linie das Ziel der Angstreduktion.

Piaget meint, dass Kenntnis, Wissen und Verstehen sowohl aus einem Registrieren von Beobachtung erwachsen, als auch gleichzeitig eine strukturierende Aktivität des Subjekts stattfindet. Metaphern (und gemalte Bilder in der Vorzeit) sollten also nicht nur die Angst vor Naturphänomenen reduzieren, sondern auch den Umgang damit strukturieren. Außerdem brauchten Menschen zuverlässiges (Alltags-) Wissen, um überlebensfähig sein zu können, ganz gleich, ob es sich um

¹³⁹ Ich habe mit mehreren ehemaligen Mitarbeiter_innen gesprochen und immer wieder gesagt bekommen, dass sie die Arbeit „geliebt“ hätten, dass sie die unklare Organisationsstruktur und/oder der Umgang der Führungskräfte mit ihren Leistungen schließlich müde gemacht hätte.

¹⁴⁰ Bauer (2007b), S. 23. Hier wird ein Experiment beschrieben. Statt Muster wird hier von einem neurobiologischen Programm gesprochen.

¹⁴¹ vgl. ebd. S. 43 und

S. 160. M.E. können „innere Vorstellungen und Gedanken“ als inneren Bildern verstanden werden.

Heilung oder Schutzräume handelte. Die strukturierende Funktion des menschlichen Gehirns ermöglichte ihnen, Wissen aufzubauen, das einerseits das Überleben absicherte und andererseits mytische Erzählungen (Bilder/Metaphern) zu schaffen, die tradiert wurden und Erklärungen für das eigene Dasein und den dazugehörenden Kontext erst ermöglichten. „Unser Wissen ist nicht nur bildlich, sondern auch (...und intuitiv) begrifflich verankert.“¹⁴² Menschen haben nicht nur aus Erfahrung gehandelt, sie haben dafür auch Begriffe gefunden, die in den Sprachgebrauch übergegangen sind. Diese Bilder und Geschichten lieferten ihnen auch die Richtschnur, mit deren Hilfe sie die Möglichkeiten – aber auch die Grenzen – ihrer Bemühungen zur Gestaltung ihrer eigenen Lebenswelt ausloteten.“¹⁴³

Das gilt bis in die Jetztzeit. Nur, dass die Strukturierung von Alltag eine andere Art von Komplexität darstellt als das reine Überleben und andere Kompetenzen einfordert, zumal heute tradierte Werte deutlicher infrage gestellt sind. Wissen um Zusammenhänge allein hat sich als untauglich herausgestellt. Führungskräfte benötigen mehr denn je Bewusstheit für das eigene Wirken und die eigenen Grenzen und die Notwendigkeit flexibel zu bleiben, ohne Bewährtes aufzugeben. Sie werden immer wieder Toleranz aufbringen müssen mit dieser Widersprüchlichkeit umzugehen, was eine der größten Herausforderungen darstellen dürfte. Ob ihre inneren Bilder eine Hilfe oder sogar Orientierung sind, wird untersucht werden müssen.

Die vorliegende Arbeit will nun klären, ob innere Bilder noch mehr Funktionen haben als die oben beschriebenen. Das Handeln von Führungskräften soll dabei den Fokus bilden.

¹⁴² Pöppel (2010), S. 154

¹⁴³ Hüther (2008), S. 37

Führung im historischen Bezug – Macht und Vertrauen

4.1 Begriffsbestimmung

„Führung bzw. Leadership stellt ein überall vorhandenes soziales Phänomen, ein zu tiefst menschliches Streben dar.“¹⁴⁴ Diese erste Erklärung lässt noch viel Spielraum. Die Beschreibung sollte deshalb einen plausiblen und unterscheidbaren Inhalt bedienen, was ein schwieriges Unterfangen zu sein scheint. Besonders deutlich wird das von Oswald Neuberger beschrieben, der die Gegensätze „kalte Kognition und heiße Emotion ... Vergötterung und Heroisierung (...), Banalisierung und Trivialisierung“¹⁴⁵ ins Spiel bringt, um nur einige seiner Begriffe zu nennen, mit denen er sich dem Begriff nähert. Northouse versteht unter Führung oder Leadership einen Prozess, in dem ein Individuum eine Gruppe von Individuen so beeinflusst, dass ein gemeinsames Ziel erreicht wird.¹⁴⁶ Dem scheinbar selben Wort wird unentwegt eine andere Bedeutung zugeschrieben, die sich entweder auf den Führenden oder seine handelnden ausführenden Mitarbeiter_innen oder Gefolgsleute oder vor allem auf das Ziel bezieht. „...Truman, ..., definiert Leadership als Fähigkeit, andere Menschen dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie aus eigenem Antrieb nicht vollbracht hätten.“¹⁴⁷ Viele Autoren versuchten in der Vergangenheit, den Begriff zu differenzieren. Eine häufige Unterscheidung bezieht sich auf Führungskraft (Führung) und Manager (Management). Werner Kirsch empfiehlt, „die Verwendung des Terminus ‘Management’ in unseren organisations-

¹⁴⁴ Stippler (2011), S. 11

¹⁴⁵ Neuberger (2002), S. 2

¹⁴⁶ Northouse (2007), S. 3

¹⁴⁷ Stippler (2011), S. 11

theoretischen Bezugsrahmen zu integrieren: Führung nimmt in dem Maße den Charakter von 'Management' an, wie in der betrachteten Organisation nachhaltige Reflexionen von Führungsrollen auftauchen und darüber hinaus auch operativ wirksam werden.“¹⁴⁸ Wenn Rollen mehr als nur formale Aufgaben erfüllen, wenn die Reflexion in der Umsetzung der Aufgaben wiedererkennbar wird, so kann man das verstehen, macht die Unterscheidung Sinn.

Für das Verständnis würde sie möglicherweise genügen. Die gängige Praxis geht da unterschiedliche Wege. Einige Konzerne unterscheiden zwischen Management- und Fachführungslaufbahn. Für andere sind Führungskräfte all jene, die Mitarbeiter führen, ganz gleich, ob sie Meister, Fachführkräfte oder Manager sind. Andersherum werden strategische und bestimmte strukturelle Aufgaben ausschließlich Managern zugestanden. Letztlich gibt die Praxis wenig Orientierung, die sich zur Klärung des Begriffs eignen würde. Neuberger spitzt das zu und sagt, dass der Versuch der Klärung zu einem Dialog führen müsse und dass „Führung (statt) als etwas Endgültiges, Hermetisches und Objektives (...) als widersprüchlich, prozessual, vielgestaltig und mehrdeutig begriffen werden“¹⁴⁹ muss. Sattelberger und Claßen haben ihre eigene sprachliche Zuspitzung: „Zudem sind die Vorbilder ausgegangen. Trotz einer Sehnsucht nach Leadern hat sich der Great Man Mythos in der heutigen Realität (...) weitestgehend erledigt. Die allermeisten ... sind über ökonomische oder normative Probleme gestolpert.“¹⁵⁰ Noch deutlicher formuliert das Burns, wenn er fragt, ob Führung Innovation sei oder „im Wesentlichen Inspiration? Mobilisierung von Gefolgsleuten? Zielsetzung? Zielerreichung? Ist

¹⁴⁸ Kirsch (1992), S. 159

¹⁴⁹ Neuberger (2002), S. 3

¹⁵⁰ Claßen u. Sattelberger (2011), S. 59

Führer, wer Werte definiert? Bedürfnisse befriedigt? Wenn Führer Gefolgsleute brauchen, wer führt wen von wo wohin und warum? Wie führen Führer Gefolgsleute, ohne völlig von Gefolgsleuten geführt zu werden? Führung sei (ist) eines der meistbeobachteten und am wenigsten verstandenen Phänomene auf der Erde.“¹⁵¹ Möglicherweise muss der Begriff sehr stark eingegrenzt und auf wenige Aspekte reduziert werden. Zum Beispiel auf Macht und Vertrauen wie das im Folgenden geschieht, diese zwei Aspekte zwischenmenschlicher Beziehungen, die offenbar zusammen gehören und als drittes wäre in Anlehnung an Neuberger Widersprüchlichkeit zu nennen. Neuberger zitiert Bentz, der 1977 bereits 130 Führungs-Definitionen gefunden hatte.¹⁵² Er sagt an gleicher Stelle auch, dass der Begriff diachron¹⁵³ benutzt wird und die Benutzung vor allem viel über die gesellschaftliche Situation verrät, in der er verwandt wird. Eher idealisierend meint Künkel, dass „die wichtigste Aufgabe von Führungskräften heute (zu sein) scheint, im positiven Sinne Veränderung zu bewirken, kontinuierliches organisationales Lernen zu sichern und Kommunikation so zu ermöglichen, dass eine Organisation als Ganzes erfolgreich agiert.“¹⁵⁴ Im Wörterbuch der Gebrüder Grimm werden mindestens vierundzwanzig Interpretationsrichtungen beschrieben.¹⁵⁵

Das Etymologischen Wörterbuch der deutschen Sprache von Kluge meint zu „führen“, dass der Begriff sowohl eine Wurzel in ‘fahren‘ als auch eine in ‘durchdringen‘ und ‘hinüberbringen‘ habe.¹⁵⁶ Bei letzterem bietet sich das Bild des Fährmanns an, er fährt *und* bringt hinüber, der

¹⁵¹ Burns (1978), S. 2

¹⁵² Neuberger (2002), S. 7

¹⁵³ diachron meint: nacheinander im zeitlichen Verlauf unterschiedlich

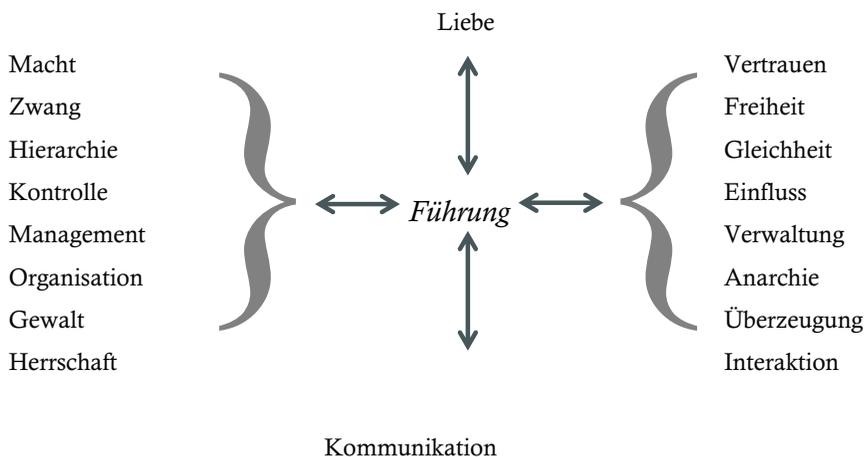
¹⁵⁴ Künkel (2004), S. 64

¹⁵⁵ Grimm & Grimm (1984), S. 431ff

¹⁵⁶ Kluge (1999), S. 290

Weg dabei ist der Fluss, der sich als Metapher darüber hinaus anbietet, wenn man davon ausgeht, dass eine erfolgreiche Organisation Veränderung proaktiv gestaltet – also *im Fluss* ist. Neuberger erhöht die Komplexität auf der Suche nach *der* Definition um einen weiteren Aspekt und durchleuchtet alle ihm vorliegenden Definitionen, um den Begriff Kommunikation unter verschiedenen Untersuchungsaspekten zu betrachten.

Dabei nutzt er auch die Möglichkeit der gegensätzlichen Abgrenzung. Siehe Grafik¹⁵⁷: Jeder Begriff steht mit jedem anderen in Verbindung. Dargestellt durch Striche, was hier vereinfacht dargestellt wird.



Zwei dieser Begriffe – Macht und Vertrauen – werden dabei im Zentrum der Beschreibung stehen. Wie bereits beschrieben, gibt es auch einen zeitlichen Strang in der Reihe der Definitionen, der im Folgenden zur

¹⁵⁷ Neuberger (2002), S. 21: (Grafik Seite 18 in Neuberger)

Unterscheidung genutzt wird.

„...organisatorische Führung besteht aus Unsicherheitsreduktion“¹⁵⁸.

„Führung [ist] die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung“¹⁵⁹.

„Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält“¹⁶⁰.

„...“

1. dass Führen eine Beziehung und eine Interaktion zwischen mehreren Individuen innerhalb der Organisation darstellt, in der *Einfluss* und *Macht* ungleich verteilt sind (d.h. ein Führer operiert nicht in Isolation für sich);

2. dass die Führer-Geführten-Beziehung einen psychologischen und einen

wirtschaftlichen *Austausch* darstellt, in dem die Geführten zu einem gewissen Grad ihre Einwilligung dazu geben müssen, dass sie geführt werden wollen;

3. dass dem Konzept der Kommunikation erhöhte Bedeutung zukommt;

4. dass in den Elementen (a) tatsächlich erbrachte Gruppenleistung; (b) Erreichen eines Zieles; und (c) befriedigte Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, die *Effizienz* des Gruppenführers gesehen wird“¹⁶¹.

¹⁵⁸ Bavelas (1960), S.492: in Neuberger (2002), S. 12

¹⁵⁹ Stöber, Bindig, Derschka (1974), S. 9: in Neuberger (2002), S. 13

¹⁶⁰ Lattmann (1982), S. 49: in Neuberger (2002), S. 12

¹⁶¹ Neuberger (2002), S. 13f

Maier: Führung ist die „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. Neben der Orientierung auf die Erreichung von Zielen durch Individuen und Gruppen in Organisationen, Unternehmen, Betrieben etc. bestehen Führungsfunktionen in der Motivation der Mitarbeiter (Untergebenen) und in der Sicherung des Gruppenzusammenhalts. Führung wird allg. als *psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen* betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung, die dadurch zu einem komplexen sozialen Prozess wird. Führungskompetenz ist durch die formelle Organisation definiert und abgegrenzt (*formelle Führung*). In Arbeitsgruppen kann sich eine *informelle Führung* herausbilden; diese erfolgt durch Mitarbeiter ohne formelle Führungsposition, die aufgrund ihrer Persönlichkeit, Fachkompetenz und Erfahrung bes. geachtet werden und daher Einfluss ausüben.“¹⁶² Eine neue Tendenz zu diesem Thema wird von Wimmer (1996) sowie Karl E. Weick und Kathleen Sudcliffe (2003) zur Diskussion gestellt. Unabhängig voneinander fragen sie, ob das Modell „Führung“ in den Organisationen von heute noch Sinn macht. Schon lange verschieben sich immer mehr Führungsaufgaben weg von der Führungskraft zum/zur Mitarbeiter_in (Projektleiter_in, Teamleiter_in, Stellvertreter_in ohne Vorgesetztenfunktion usw.). Je differenzierter die Aufgaben werden, desto weniger kann der einzelne

¹⁶² Gabler Wirtschaftslexikon (2012):
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html#definition>

Mensch von allem genaueste Kenntnisse haben. Er muss die entsprechenden Aufgaben delegieren. Das würde sehr bald auch die Führungsdefinition beeinflussen. Wenn die Expertise des Einzelnen wichtiger wird, „schaffen [sie] eine innerbetriebliche Dynamik, welche die Führungsrolle auf denjenigen Mitarbeiter verschiebt, der im Augenblick die Antwort auf das zu lösende Problem besitzt. Das bedeutet, dass man die fachliche Kompetenz höher einstuft als den Rang und dass die Entscheidungsbefugnis je nach Situation sowohl nach unten als auch noch oben wandert.“¹⁶³

Dieser Prozess ist voll im Gang und drückt sich möglicherweise auch in den Themen aus, die zurzeit (2010 bis Anfang 2015) als Seminare und berufliche Weiterbildung besonders stark nachgefragt werden. („Führen ohne Vorgesetztenfunktion“, „Führen für Teamleiter, Koordinatoren, Projektleiter“ und für die Gruppe derer, die dann genau aus dieser Position heraus doch in eine Führungsfunktion berufen werden und den Übergang gestalten müssen: (Erst Kollege dann Vorgesetzte_r“). Ganz gleich wie die persönliche Fragestellung auch aussehen mag, die Gruppe der Führungspersonen ohne Vorgesetztenfunktion ist mächtiger als sie glaubt, sie muss (darf) nämlich ausschließlich über die Beziehung führen, was einerseits durch das eigene Charisma gelingen kann. Überzeugender wird andererseits wohl eher Führungshandeln sein, was menschliche Bedürfnisse befriedigt nach Anerkennung, sozialen Formen des Gesehenwerdens¹⁶⁴, Fürsorge, Unterstützung als Person und für die persönliche Weiterentwicklung¹⁶⁵, Partizipation an Macht und Entschei-

¹⁶³ Weick, Sudcliffe: (2003), S. 94.

¹⁶⁴ Wenn z.B. jemand etwas fürs Gemeinwohl macht und das von anderen wohlwollend wahrgenommen wird oder jd. sich in seinem Status anerkannt fühlt.

¹⁶⁵ vgl. auch Bauer (2006)

dungsfreiheit – Begriffe, die lediglich eine Auswahl darstellen. Erna Szabo hat Führungskräfte gefragt, was ihre Hauptintention beim Führen sei: „Die befragten Führungskräfte betrachteten Partizipation als integrierten Bestandteil von Führungsentscheidungen, mit dem artikulierten Ziel der Qualitätssicherung und Motivationssteigerung der Mitarbeiter,...“¹⁶⁶ Wer über die Beziehung führt, erhält daraus Rückmeldung, die meist eindeutiger ist als hätte diese Personengruppe in ihrer Rolle *zusätzlich* Vorgesetztenmacht. Autorität hat mehr mit der Person und ihrer Glaubwürdigkeit als mit der ihr zugeschriebenen Macht zu tun, lässt sich aus durchschnittlich dreißig Fallbesprechungen pro Jahr ableiten, die mit Personen stattfinden, die schon führen, bevor sie offiziell in die Führungsrolle berufen wurden und dennoch sehr erfolgreich sind – national wie international. In Bezug auf die angestrebte Fragestellung dieser Arbeit werden vermutlich auch die inneren Bilder an der Wirkung von Autorität einen Anteil haben.

4.2 Macht

4.2.1 Einleitung

Bei der Auseinandersetzung mit Führung ist der Begriff der Macht unbedingt zu untersuchen und auf seine Bedeutung auszuleuchten. Eine eindeutige Definition ist ebenso wenig zu finden wie bei dem Thema Führung. Eine Reihe von Autoren nähern sich aus verschiedenen Richtungen der Bedeutung an: soziologisch, theologisch, juristisch oder politisch.¹⁶⁷ Diesem Pfad werde ich folgen.

¹⁶⁶ Szabo (2007), S. 8

¹⁶⁷ Han (2005), S. 7

Die Frage wird erörtert, ob Macht eher ein Teil eines Kampfes ist oder die Freiheit zweier Parteien über das Recht meint, etwas wollen zu dürfen und es (un)eingeschränkt zu erhalten. Oder ist es die Fähigkeit, Gewalt auszuüben oder drückt es eine Beziehung aus, in der jemand sich freiwillig jemandem beugt, der Macht zu haben scheint? Möglicherweise ist Macht desto wirkungsvoller, je weniger sie als solche in Frage steht, alle in ihrem Raum Handelnde sich in ihrem Handeln als frei erleben. Das Besondere der hier folgenden Erörterung ist jedoch, wie stark Mythen und Symbole das Denken und Handeln bestimmt haben. In der gesamten Menschheitsgeschichte, und nicht erst seit dem Mittelalter, bestimmen sie das Leben der Menschen. Wie die Erörterung hinlänglich beschreibt, ist die handlungsbestimmende Orientierung außerhalb der Menschen gewesen und mit zunehmender wirtschaftlicher Sicherheit und wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn ist der Mensch sich selbst Orientierung geworden.

Byung-Chul Han ist der Meinung, dass Macht stärker ist, wenn sie „still“ wirkt, also nicht durch Demonstration und Bedeutungszuschreibung, sondern dadurch, dass der Mächtige seine Macht nicht beweisen muss. Wer Macht akzeptiert, stimmt damit überein, dass eine Person anwesend ist oder man sich in deren (Macht-) Raum befindet, die mächtiger als man selber ist. Eine Führungskraft muss nicht permanent beweisen, dass sie „am längeren Hebel“ sitzt. Sie (die Macht) wirkt auch über längere Zeit (sie kontiniert sich), ohne sich ständig beweisen zu müssen. Der Habitus¹⁶⁸ einer Gruppe, eines Teams, verleiht einer Führungskraft Macht. Auch einem Politiker, wenn sie durch seine Gruppe (die Partei) legitimiert ist. Durch den Habitus stabilisiert oder etabliert sich Macht, weil sie auf der symbolischen Ebene ihre Wirkung

¹⁶⁸ Fachbegriff des Soziologen Bourdieu

entfaltet, meint Han¹⁶⁹. Sie benötigt aus diesem Grund keine physische Ausdrucksform. Macht wird umgangssprachlich oft mit Gewalt in Verbindung gebracht, manchmal sogar synonym verwendet. Spätestens wenn man akzeptiert, dass Macht keines physischen (psychischen) Beweises bedarf, wird der Unterschied deutlich. Macht ist also eine subtile Art, seine Bedürfnisse oder Wünsche (seinen Willen) anderen gegenüber durchzusetzen. Das funktioniert besser, wenn die Macht nicht in Frage steht, wenn der/die in ihr (der Macht) Handelnde, sein/ihr Handeln akzeptiert als bediene er/sie sein/ihr eigenes Interesse.¹⁷⁰ „Macht bildet sich im kommunikativen Handeln, sie ist ein Gruppeneffekt der Rede, in der für alle Beteiligten Verständigung Selbstzweck ist.“¹⁷¹ Han erweitert das Modell um die beiden möglichen Seiten dieser Sicht, dass Macht sowohl als „Instrumentalisierung eines fremden Willens für eigene Zwecke als auch die Formierung eines gemeinsamen Willens in einer auf Verständigung gerichteten Kommunikation...“¹⁷² sein kann. Diese Erweiterung macht meines Erachtens deutlich, dass man sich dem Begriff Macht eher annähert als von einer *eindeutigen* Definition auszugehen und es der Begriffsklärung hilft, sich des Gegenpols bewusst zu werden. Bindeglied dieser beiden Seiten ist das Einverständnis oder Vertrauen und Loyalität. „Übereinstimmung vieler Willensimpulse und Intentionen“¹⁷³ schaffen ein Handlungskontinuum, in dem es relativ leicht ist, sich zu orientieren und sich auf die Machtverhältnisse einzulassen. Innerhalb von Organisationen bedarf es meist einer Legitimation, wie sie beispielsweise durch Rollen (Vorstand, Geschäftsführer_in, Führungskraft, Manager_in,

¹⁶⁹ vgl. auch Bourdieu (2005), S. 82

¹⁷⁰ vgl. Han (2005), S. 57

¹⁷¹ Habermas (1981), S. 231

¹⁷² Han (2005), S. 39

¹⁷³ Arendt (1981), S. 195

Projektleiter_in) hergestellt wird.¹⁷⁴ Legitimation „tritt dann ein, wenn andere akzeptieren, dass eine bestimmte Person das Recht hat, einen Bereich menschlichen Lebens zu beherrschen, und wenn die ihm Unterstellten es als ihre Pflicht betrachten, zu gehorchen.“¹⁷⁵ Meines Erachtens muss hier „Pflicht“ erweitert werden um den Begriff der Selbstverständlichkeit. „Gehorchen“ ist zu pädagogisch und sollte im Kontext von Selbstverständlichkeit „seinen Vorstellungen zu folgen“ mitgedacht werden. Morgan bezieht sich hier auf Max Weber, was die Strenge der Aussage nachvollziehbar macht. Weber benutzt den Begriff der Herrschaft für den Umstand, dass jemand seinen Willen um jeden Preis „auch gegen Widerstreben“¹⁷⁶ durchsetzen kann.

So weit ist das Bild von Macht umrissen aus drei Perspektiven: Politik, Soziologie und Philosophie. Für die Führungsperspektive lassen sich bereits Aspekte ableiten.¹⁷⁷ Heute nimmt vor allem die Politik diesen Begriff für sich in Anspruch. Diese politische Inanspruchnahme lässt sich aus der Geschichte durchaus begründen, offen bleibt jedoch die Dimension von Wirtschaftsmacht oder/und Wissenskraft.

Um dem Machtbegriff in seiner größeren Tiefe zu erfassen, leuchte ich im Folgenden die geschichtliche Sicht aus, die meines Erachtens in unserer westlichen Kultur nicht von der theologischen Betrachtung abgekoppelt und ohne sie nicht vollständig verstanden werden kann.

4.2.2 Die Geschichte von Macht

Im Gegensatz zum heutigen Verständnis der Welt hatte der antike Mensch mit dem mittelalterlichen gemeinsam, „die ... Vorstellung eines

¹⁷⁴ vgl. Luhmann (2003), S. 94

¹⁷⁵ Morgan (1997), S. 230

¹⁷⁶ Weber (2010), S. 38

¹⁷⁷ vgl. Han (2005), S. 52 und S. 127

endlosen, räumlich-zeitlichen Zusammenhangs. Beide ...empfinden die Welt als begrenztes Gebilde, als geformte Gestalt – ... als Kugel.“¹⁷⁸ Der Mensch hat damals die Begrenztheit der Erde oder der Welt, in der er lebte, nicht in Frage gestellt. Etwas „Darüberhinaus“ – über die Grenzen seiner Welt – war nicht im Rahmen seiner Vorstellung. Es gab zunächst auch keine Notwendigkeit dazu. „In seinem religiösen Glauben weiß er wohl von einem höchsten ‘Vater der Götter und Menschen‘; dieser gehört aber ebenso zur Welt, ...Er weiß von einer Schicksalsmacht, die allen, auch den höchsten Göttern gebietet; von einer waltenden Gerechtigkeit und vernunfthaften Ordnung, die alles Geschehen regelt und richtet. Diese All-Mächte stehen aber der Welt nicht gegenüber, sondern bilden deren letzte Ordnung.“¹⁷⁹ „Der antike Mensch weiß also von keinem Punkt außerhalb der Welt: so kann er auch keinen Versuch machen, sie von ihm aus zu betrachten und zu formen.“¹⁸⁰ Das Schaffen von Mythen ist seine Form, das Unendliche, das Unerforschte, das er wohl auch nie erforschen wird, nie besuchen wird, dessen Regeln er möglicherweise niemals ergründen wird, seiner Komplexität zu berauben, sich sicher zu machen in dem Lebensraum, den er bewohnt. Der Mensch begrenzt sich also nicht nur, er sichert sich auch ab. Dietrich Steinwede und Dietmar Först haben allein über fünfzig Schöpfungsmythen¹⁸¹ zusammengetragen.

„Am Anfang erschuf Elohim¹⁸² den Himmel und die Erde. Gleich in den ersten Worten der Bibel begegnen wir wieder der imaginären Zeit. Die Worte „Be reshit“, „Im Anfang“, verweisen auf jenen mythologischen Ursprung, dessen Sinn noch zu bestimmen bleibt. Das

¹⁷⁸ Guardini (2006), S. 11

¹⁷⁹ ebd. S. 11ff

¹⁸⁰ ebd. S. 12

¹⁸¹ Steinwede/Först (2004)

¹⁸² ebd. S. 22: Elohim ist der Plural von Eloach und meint den *einen* Gott.

christliche Mittelalter, Ratio und Naivität auf ungelenke Weise verbindend, hatte noch nichts dabei gefunden, die biblische Schöpfungsgeschichte buchstabentreu beim Wort zu nehmen und in einer authentischen Schilderung der Kosmogonie¹⁸³, der Naturgeschichte des Universum zu sehen.“¹⁸⁴

„Die Welt wird als göttlich erfahren. Göttlich sind auch die verschiedenen Wesenheiten und Mächte der Welt. Aus dieser Erfahrung geht der Mythos hervor. Mythen sind Gestalten und Geschehnisse, welche die Welt und ihre Elemente deuten – und ebenso den Menschen, der kraft seines Geistes ihr gegenübertritt und doch wieder zu ihr gehört. So geben sie letzterem eine Möglichkeit, sich im Dasein zurechtzufinden.“¹⁸⁵ Romano Guardini meint, dass in allen Denkrichtungen, die der antike Mensch hervorgebracht habe, sich eine große Freizügigkeit der Weltbilder abzeichnen und jeglicher Versuch unterbleiben würde, die Welt, wenn auch nur gedanklich, zu begrenzen. Einzig der römische Staat habe versucht, „den *'orbis terrarum'* zu organisieren. „Römische Geistesart“ habe „aber auch in ihrem Bereich die antike Freizügigkeit nicht aufgehoben...“¹⁸⁶

Im Mittelalter schließlich wandelt sich das Weltbild. Der Mensch glaubt an die Offenbarung, er glaubt lernen zu müssen, dass er diesem Gott vertrauen und gehorchen muss. Dieser hat die Welt geschaffen. Der „neue“ Gott bedarf der Welt nicht mehr, er wird als unabhängig erlebt und beschrieben.

¹⁸³ Duden. Das Fremdwörterbuch (1997), S. 451: Mythische Lehre von der Entstehung der Welt.

¹⁸⁴ Bischof (2004), S. 28

¹⁸⁵ Guardini (2006), S. 13

¹⁸⁶ ebd., S. 15

Kirche und Staat bestimmen die gesamte Geschichte des Mittelalters, ihre Repräsentanten Kaiser und Papst stellen damals eine Einheit dar, also mehr als die kirchliche und weltliche Macht. Die Kaiser des mittelalterlichen „Europas“ versuchen, sich die Kirche untertan zu machen, während die Päpste erreichen wollen, dass sich die Kaiserreiche unterwerfen.¹⁸⁷

Mächtige Symbole entstehen, von Guardini Kult genannt: Kathedralen und Schlösser, Feste und Festtage verteilt aufs ganze Jahr, figürliche Darstellungen in Plastik und Malerei, die Liturgie, die den Zeitrhythmus jeder Gemeinde bestimmen, und literarische Ausdrucksformen, etwa „weit verbreitete Hausbücher wie die *Legenda aurea*“¹⁸⁸ die goldene Legende des Dominikanermönchs Jacobus de Voragine und schließlich die Göttliche Komödie von Dante. Dieses Werk entsteht am Ende des Mittelalters und kann sozusagen rückblickend die gesamte Zeit in ihrer (Aus-)Wirkung abbilden. Das macht offenbar die Kraft dieses Werkes aus. Der mittelalterliche Mensch hat seine Welt in erster Linie in Symbolen begriffen. In allen Bereichen auch in der wissenschaftlichen Arbeit hat man diese Symbole wiedergefunden und nicht selten waren es Zahlensymbole.

Autoritäten des Mittelalters sind neben göttlicher Weisheit, päpstlichen Weisungen und kaiserlichen Gesetzen *die* Symbole schlechthin. Aus heutiger Sicht mag die Zeit als unfrei erlebt und bewertet werden, was auf das Erleben der damaligen Menschen wohl nicht zutrifft. Wahrscheinlicher ist, dass diese Autoritäten viel Orientierung und somit einen Rahmen gegeben haben, in dem sich viel Freiheit leben lässt. Erst

¹⁸⁷ Guardini (2006), S. 22

¹⁸⁸ Duden. Das Fremdwörterbuch (1997), S. 469: Ein Erbauungsbuch des Mittelalters; vgl. auch de Voragine (2007)

um das 15. Jahrhundert herum beginnen die Menschen nach individueller Bewegungsfreiheit zu suchen und sich von Autoritäten eingeschränkt zu fühlen. Das neuzeitliche Weltbild entsteht. Dieser Prozess setzt sich bis ins 17. Jahrhundert fort. Foucault sagt, dass Freiheit die Existenzbedingung der Macht sei¹⁸⁹, was dann bedeutet, dass sich in diesem Bedürfnis nach Bewegung eine erste Infragestellung der (kaiserlichen oder päpstlichen) Macht abbilden würde.

Während der mittelalterliche Mensch Wissenschaft vor allem als Wahrheitsfindung bezogen auf autoritative Quellen versteht, will der neuzeitliche Mensch die Wirklichkeit der Dinge ergründen: „... unabhängig von vorgegebenen Mustern, mit eigenen Augen sehen, mit eigenem Verstand prüfen und zu einem kritisch begründeten Urteil gelangen.“¹⁹⁰

Es entsteht eine neuzeitliche Staats- und Rechtslehre und der Wissenschaft gelingt, sich von religiösen Inhalten zu lösen und eigenständig zu werden. Wahrheitsfindung oder Wissen schaffen ist lange Privileg der Kirche – meist ausgeübt durch Mönche. „Wissen ist Macht“¹⁹¹ sagt schon Thomas Hobbes. Haben weltliche Wissen-Schaffende andere Ergebnisse erzielt als die kirchlichen, haben sie den Zorn der Kirche zu spüren bekommen, die ihre Macht – im Sinn der Definition – schwinden sieht. Kopernikus oder Galileo Galilei haben im 16. Jahrhundert dazu beigetragen, in dem sie sich die Freiheit genommen haben, ihren Beobachtungen und Schlussfolgerungen einen größeren Wahrheitsgehalt zuzuschreiben als der kirchlichen Glaubenslehre.¹⁹²

¹⁸⁹ vgl. Foucault (1994), S. 241ff und (2005), S. 257

¹⁹⁰ Guardini (2006), S. 30

¹⁹¹ Hobbes (1990), S. 81

¹⁹² vgl. Sis (1996)

Besonders stark wirkt sich die neue Ordnung im Wirtschaftsleben aus. Während früher vor allem die Stände und Zünfte den Zugang zu bestimmten Märkten geregelt haben, entwickelt sich ein neues Verständnis von Besitz, der die bisherige Ordnung zunehmend sprengt. Allgemein gilt, dass jeder alles besitzen und machen kann unter Wahrung der geltenden Rechtsvorschriften. Auch Güter werden neu verteilt, was viele Privilegien in Frage stellt.

Bisher „war Politik Kampf geschichtlicher Machteinheiten, Erwerb und Ordnung von Macht. Immer war sie auch mit Unrecht verbunden.“¹⁹³ Die Wandlung vom Mittelalter in die Neuzeit bedeutet auch, dass bisher kirchlich-religiöse Werte, die mit Schuldgefühlen einher gingen, nun von Normen abgelöst wurden, die aus dem Handeln an sich entstehen. Macht ausüben und Unrecht geschehen lassen wird nicht mehr als schuldiges Verhalten begriffen, sondern wird von dem Begriff der „Pflicht“ abgelöst. Der Staat tut nur seine Pflicht, die Politik sieht sich in der „Not“ in ihrer Machtausübung eben nicht allen gerecht werden zu können. Nicolo Macchiavelli betont als erster den moralischen Charakter der Politik und Thomas Hobbes beschreibt den Staat als absoluten Herrn und Richter¹⁹⁴ über das menschliche Leben.

„Nach der „alten“ Vorstellung war die Welt eine begrenzte Größe. ... Das Ganze der Welt hatte sein Urbild im Logos. ... Die verschiedenen Einzelsymbole standen untereinander in Beziehung und bildeten eine reich gegliederte Ordnung(.)“¹⁹⁵ dieses Urbildes.

Die Ausweitung dieser Wahrnehmung hat enorme Auswirkungen. Die Erde ist keine Scheibe mehr und nicht mehr Mittelpunkt der Welt. Die

¹⁹³ Guardini (2006), S. 31

¹⁹⁴ vgl. Hobbes (1990), S. 79ff

¹⁹⁵ Guardini (2006), S. 32

Orientierung an der Wirklichkeit stellt folgerichtig auch die Schöpfungsgeschichte in Frage. Das mittelalterliche Denken vom Anfang und Ende, von der Mitte hat keinen Bestand mehr, alle Teile werden gleich wichtig und Zusammenhänge werden deutlich, die die unermessliche Weite aller Dinge und ihre Verwobenheit in den Vordergrund holen. Die bisherige Hierarchie, die Ordnungsvorstellung des Mittelalters verschwindet. Somit verliert jedoch auch der Mensch seinen „Ort“ zum Preis größeren Bewegungsraums. Während das Verlassen des „Mittelraumes“ – das Mittelmeer – noch als Frevel verstanden wird (im Unternehmen des Odysseus, der das Mittelmeer an der Meerenge von Gibraltar überschreitet), will der neuzeitliche Mensch diese unentdeckten Gebiete erobern und erlebt die Möglichkeit als verlockend statt bedrohlich.

Mit dieser Freiheit geht eine Hinwendung zur eigenen Persönlichkeit einher, zumindest nimmt der neuzeitliche Mensch sich selbst erstmalig als Individuum wahr. Er entdeckt die neue Freiheit der Bewegung, er erlebt sich als aktiv Handelnder, der seine Geschicke selbst in die Hand nehmen kann. Gleichzeitig ist ihm ein sicherer Ort, was vorher die religiöse Verortung innerhalb der göttlichen Ordnung und das Symbolhafte der Weltbeschreibung ermöglicht hat, abhanden gekommen. Der Mensch entdeckt seine Macht. Als Handelnder seines eigenen Willens bemächtigt er sich einer neuen Welt, sowohl geografisch als auch psychisch.

Die Neuzeit löst sich jedoch nicht nur von der Weltsicht der Religion, die die Welt zum Mittelpunkt werden lässt, sie schafft auch völlig eigene Bereiche, die vorher zwar anwesend waren aber in ihrer Gottgegebenheit nicht als Einzelphänomene wahrgenommen werden konnten: Natur, Subjektivität und Kultur. Wobei die Begriffe Subjektivität und

Persönlichkeit zusammen gehören. So wie der Mensch der Neuzeit sich selbst als Wirkenden wahrnimmt, der *gestaltet* (u.a. Kultur), wird seine Subjektivität in der Art und Weise *wie* er das tut, als Persönlichkeit sichtbar. Das Subjekt hat im Sinne von Emanuel Kant den Charakter der Autonomie meint Guardini. Hier hat meines Erachtens der Begriff der Verantwortung ihren Platz. Wenn sich das Handeln von den Autoritäten absetzt, wird es frei und gleichzeitig ist der Mensch von sich selbst abhängig, er ist verantwortlich für das, *was* er *wie* tut oder unterlässt.

Während der Mensch die Kultur „schafft“ ist er gleichzeitig „nur“ Teil der Natur, zu der er als Mensch nichts beitragen kann, der er ausgeliefert ist (Naturgewalt) und der er sich anvertrauen muss – es bleibt ihm auch nichts anderes übrig – das begründet auch den Begriff von *Mutter Natur*. Goethe schreibt 1782: „Natur! Wir sind von ihr umgeben und umschlungen – unvernünftig, aus ihr hervorzutreten, und unvernünftig, tiefer in sie hineinzukommen. Ungebeten und ungewarnt nimmt sie uns in den Kreislauf ihres Tanzes auf und treibt sich mit uns fort, bis wir ermüdet sind und ihrem Arme entfallen.“¹⁹⁶

Die Hinwendung zur selbstbestimmten Entscheidung und verantwortlichen Handlung bedeutet nicht allein die Abwendung von religiösen Symbolen und Orientierung an diesen, sie ist gleichzeitig ein von Ambivalenz gekennzeichneter Wunsch nach sicherer Orientierung *und* individueller Freiheit. Also die „Landgewinnung“ – Carl Schmitt nennt es Landnahme¹⁹⁷ – selbstbestimmter Macht. Der Mensch verortet sich innerhalb des religiösen Machtraums. Martin Heidegger spricht hier

¹⁹⁶ Guardini (2006), S. 37, mehr bei Goethe (1998), S. 45ff

¹⁹⁷ vgl. Han (2005), S. 118

vom „Ort“, wie ursprünglich die Speerspitze¹⁹⁸ genannt wird, während Hannah Arendt eher vom Raum spricht, weil sie den Kommunikationsraum meint, der zwischen vor allem politisch Handelnden entsteht – die Lobby¹⁹⁹. Auch hier entsteht ein freier Raum. „Der Ort stifte(t) Ordnung“ meint wiederum Heidegger.²⁰⁰ Hier sei der Mensch zentriert, kommt zu sich, hier ist er souverän, ipsozentrisch²⁰¹, besitzt eine Freiheit zur Macht der Selbstbestimmung, die er sich immer wieder neu aneignet/aneignen kann.

Viele Fragen entstehen und bleiben unbeantwortet. Ist Gott noch souverän, wenn der Mensch frei ist in seinem Handeln? Kann Er die Vorsehung führen und gnädig sein? Es kann davon ausgegangen werden, dass die fehlenden Antworten starke emotionale Auswirkungen gehabt haben dürften. Noch heute bringen päpstliche Enzyklen wie zum Beispiel die *Caritas in veritate*²⁰² viele Menschen in *schwere* Gewissensbisse, während Lockerungen in der päpstlichen Haltung zu bestimmten Lebensthemen *erleichtert* aufgenommen werden. „Wie das in Zeiten des Umbruchs immer geschieht, erregen sich die Tiefenschichten des Menschenwesens. Die Uraffekte erwachen mächtiger: die Angst, die Gewalttätigkeit, der Besitzwille, die Auflehnung gegen die Ordnung.“²⁰³ Fragen nach dem Sinn des Daseins, nach dem guten oder richtigen Verhältnis zwischen Polaritäten von Gut und Böse, Heil und Unheil nötigen dem Menschen der Neuzeit mächtige Herausforderungen auf,

¹⁹⁸ vgl. Heidegger (1959), S. 37 und Kluge (1999), S. 604

¹⁹⁹ vgl. Han (2005), S. 94

²⁰⁰ Han (2005), S. 118

²⁰¹ *Ipsa* begleitet fast immer eine lateinische Redewendung (*ipso facto*: durch die Tatsache selbst), es bedeutet meistens „durch“, im Sinne von es wirkt *durch*..., ipsozentrisch verstehe ich als „durch Zentrierung auf sich selbst.“

²⁰² Sozialenzyklika von Papst Benedikt XVI.

²⁰³ Guardini (2006), S. 45

die sich auch geschichtlich abbilden wie durch Reformation und Gegenreformation. Diese Veränderungen seien nicht rein religiöser Natur, sondern betreffen den Menschen in allen Fragen seines Daseins. Heute sind die Gegenpole eher gerecht/ ungerecht, Macht/Ohnmacht, Wissen/ Unwissen oder arm/reich. Die Reformation ist nicht nur Folge dieser Entwicklung sie verändert die Macht der Kirche schon allein, weil die Übersetzung der Bibel die Definitionsmacht der Kirche einschränkt, wenn vermutlich auch nur wenige Menschen direkt davon Gebrauch machen können.

Das Maßbild des menschlichen Daseins, der 'humane Mensch' – gemeint als „Struktur, die sich positiv wie negativ bestimmen kann. Sie erscheint im Laufe der geschichtlichen Entwicklung in verschiedenen Bildern: als Mensch der Antike, des Mittelalters, der Neuzeit; letzterer bis zu einer schwer zu ziehenden Grenze nach der Jahrhundertwende. Diese Bilder unterscheiden sich voneinander sehr scharf; trotzdem haben sie eines gemeinsam – eben das, was der Begriff des „Humanen“ meint.“²⁰⁴

Gleichzeitig zieht sich durch alle Menschheitsgeschichten immer die Erfahrung der Natur direkt und symbolhaft als eigenständig und bedeutsam. In der Neuzeit hat sich also nicht nur jene Masse entwickelt, in der der Mensch seine Persönlichkeit (sich als Person) zu verlieren droht, sondern die Hinwendung zur Technik hat diese Natur zu einer Größe werden lassen, die es zu beherrschen gilt, die in der Forschung (Wissenschaft) beschrieben wird, die hinter den Zahlen und Formeln zu verschwinden scheint. Mit Entfremdung des Menschen geht die Zerstörung einher: wenn sie nicht mehr unmittelbar erfahren wird, verliert sie zunächst an Bedeutung. Die Zerstörung der Natur für Geld

²⁰⁴ Guardini (2006), S. 59

(Macht) und Einfluss hat mit der Technisierung der Welt wenig Widerstand erfahren. Mit der Vernetzung der Menschen (auch der politischen Welten) werden Zusammenhänge erkannt und teilweise werden Lösungen aus dieser Entwicklung gefunden. Ihre mystische und symbolische Bedeutung hat die Natur für die meisten Menschen westlicher und reicher werdender asiatischer Kulturen längst verloren. Nur allmählich begreifen die Menschen sich wieder als Teil von ihr, die Rückgewinnung von Naturflächen und Wahrung von ihnen (z.B. Regenwälder) wird in ihrer Bedeutung erkannt, wenn auch noch nicht erfolgreich (genug) betrieben. Ob und wie das geschieht, ist abhängig von der politischen Macht und von dem konsequenten Verhalten aller Menschen mit den Ressourcen, die die Natur zur Verfügung stellt.

Persönlichkeit (Individualität) und Natur sind Bereiche, die in der Neuzeit enorme Umwälzungen in nahezu alle Lebensbereiche hinein erfahren haben. Während die Natur ihre Symbolhaftigkeit und der Mensch sein In-die-Schöpfung-Eingebettetsein verliert, gewinnen völlig neue Disziplinen an Bedeutung. Und das wird durch einen weiteren Bereich besonders sichtbar: das kulturelle Schaffen. Die Bedeutung dieses kulturellen Schaffens für die Neuzeit und seiner Menschen muss enorme Kräfte freigesetzt haben. „Es war der Ausbruch eines Daseinsfrühlings von überschwänglicher Fülle und unbändiger Zukunftsgewissheit.“²⁰⁵

Der Wunsch, die Kultur möge Zuverlässigkeit und Sicherheit schaffen, gewissermaßen als einen Ort im Sinne Heideggers²⁰⁶, dem sich der Mensch anvertrauen könne, kann als Kulturoptimismus verstanden werden. Jener Kulturoptimismus hat „übersehen“, dass der Mensch frei

²⁰⁵ Guardini (2006), S. 64

²⁰⁶ vgl. Han (2005), S. 118ff

ist, sein Geist frei ist. Und so wird er „Gutes wie Böses (...) tun“²⁰⁷, er wird bauen und zerstören. Seine Freiheit unterscheidet ihn wesentlich von allem, was noch existiert. Er ist auch nicht aus materiellen Dingen „abzuleiten“ oder aus diesen erklärbar, er ist keine Maschine, er ist Teil der Natur und doch völlig anders mit einem deutlich unterscheidbaren eigenen Charakter.

4.2.3 Das Wesen der Macht

Im Alltag benutzen Menschen in allen möglichen Zusammenhängen das Wort Macht. Im Zusammenhang mit Naturkatastrophen zum Beispiel wird dieser Begriff so benutzt, als handle es sich um Wesen (Mächte), die dort ihre Kräfte walten lassen, die vielleicht aus einer wie auch immer gearteten Eigeninitiative entstammen. Von dunklen Mächten zu sprechen, lässt schnell auch an Götter denken, wie sie zum mythischen Weltbild passen. Haben große Tiere Macht, der Sturm oder Wellen? Oder eine Idee, hat sie Macht?

„Macht ist Fähigkeit, die Welt zu bewegen; das vermag die Idee ... nicht. Sie vermag es erst und wird damit zur Macht, wenn das konkrete Leben des Menschen sie aufnimmt, sie sich mit seinen Trieben und Gefühlen, den Tendenzen seines Wachstums und den Spannungen seiner inneren Zustände, den Absichten des Handelns und den Aufgaben seines Schaffens verbindet.“²⁰⁸ Zwei Elemente müssen also zusammen kommen: die Energien, die im Stande sind die Wirklichkeit der Dinge zu verändern und ein Bewusstsein, das darin enthalten ist. Dazu kommt der Wille, dessen Kräfte den Zielen eine Richtung gibt. „Das alles setzt einen Geist voraus, jene Wirklichkeit im Menschen, die fähig ist, aus dem unmittelbaren Zusammenhang der Natur herauszu-

²⁰⁷ Guardini (2006), S. 67

²⁰⁸ ebd. S. 102

treten und in Freiheit über sie zu verfügen.“²⁰⁹ Macht ist zunächst neutral, sie kann sich positiv und negativ, aufbauend und zerstörend auswirken. Wenn sie aus dem Geist des Menschen kommt und von seinem Bewusstsein getragen wird, so ist sie von ihm zu verantworten. Nun hat man nicht immer unmittelbar mit der Person zu tun, die zur Macht *bemächtigt* worden ist, sie kann hoheitlich mit Aufgaben betraut sein, die uns unmittelbar betreffen, die Auswirkungen auf unser zukünftiges und gegenwärtiges Leben haben, wir können die Verantwortung jedoch nicht bei der Person suchen, die jene Aufgabe umsetzt. Polizisten oder Finanzbeamte zum Beispiel werden meistens als mächtig erlebt, auch wenn ihre Macht nicht ihren persönlichen Zielen dient. Auch die Personen auf Ämtern, die Anträge bewilligen oder ablehnen, haben ausschließlich geliehene Macht und wir unterstellen ihnen mitunter persönliche Motive, wenn wir die Ablehnung nicht anerkennen wollen. Sie üben in der Tat Macht aus. Die Macht geht in unserer Wahrnehmung zunächst von jener Person aus, hinter ihr steht die Organisation, für die sie arbeitet und dahinter steht möglicherweise der Gesetzgeber. Staat oder Organisation verfolgen Interessen (Ziele), die sie über die Machtausübung erreichen (wollen). Diese Entscheidungen anzugreifen erfordert außer Zeit, Mut und Entschlossenheit auch das Bedürfnis nach Zurückgewinnung von Ehre, Würde oder rechtmäßig empfundener Ansprüche sowie der Entscheidungsmacht für das eigene Wünschen und Wirksam-sein-wollen.

Grundsätzlich muss der Mensch dem Machtausübenden (ver)trauen und ihm glauben, was Ehre anzeige, „denn es wird dadurch zu erkennen gegeben, dass man jemanden für mächtig halte.“²¹⁰ Der Verlust der

²⁰⁹ Guardini (2006), S. 102

²¹⁰ Hobbes (1990), S. 83

Macht – die Ohnmacht – kann als Scham oder Schuld als entwürdigend erlebt werden. Im Roman „Das Schloss“ hat Franz Kafka diese Erfahrung der *Ohnmacht* sehr greifbar und emotional nachvollziehbar beschrieben; Wut und Verzweiflung liegen dicht nebeneinander. Außerdem erlebt er Unsicherheit über das nicht Erreichbare, das Innere des Schlosses und seiner „Beamten“. Seine Romanfigur – ein Landvermesser – versucht in ein Schloss zu gelangen und erreicht dieses Ziel zunächst nicht. Er (der Landvermesser) erlebt Verwirrung über die unergründliche Arbeit (der Beamten), ihre fehlende Erreichbarkeit lösen Gefühle von Sinnlosigkeit und Hoffnungslosigkeit aus und schließlich bleibt er im Unverstehbaren „stecken“, die Ohnmacht löst sich nicht auf. Er erlebt sie als mächtig sich selbst als ohnmächtig.

Grundsätzlich habe die Macht einen universellen Charakter, so Guardini. Der Mensch empfindet sich für fast alles, was er tut, machtvoll. Das erfährt er unmittelbar über die Gefühle, die sich einstellen, wenn er sich beim Ausüben verschiedener Tätigkeiten als wirkungsvoll also als mächtig erlebt. Ebenso sind alle Erkenntnisse, die unmittelbare Relevanz für ihn und seine erlebte Umwelt haben, eine emotionsträchtige Erfahrung der Macht. Das stärkste Gefühl dabei ist Stolz. Seine negative Form wird als Hochmut oder Arroganz erlebt.

In Märchen, Sagen und Mythen spielt Macht eine große Rolle. Etwas zu bezwingen, einen Namen oder verwundbare Stellen am Körper eines anderen zu kennen, einen Zauber oder einen Fluch wirkungsvoll aussprechen zu können wird als Macht beschrieben. „In einem tiefer dringenden Sinn bedeutet Machtwissen das Wissen um das Wesen der Welt, um das Geheimnis des Schicksals, um den Gang der mensch-

lichen und göttlichen Dinge.“²¹¹ Bateson betont noch einen anderen Aspekt: „Zutreffend ist, daß [sic] die Idee der Macht korrumpiert. Macht korrumpiert diejenigen sehr schnell, die an sie glauben.“²¹²

4.2.4 Macht aus theologischer Sicht

Die Offenbarung im Alten Testament sagt etwas über die Wesensbestimmung des Menschen bezogen auf seine Macht. „Da schuf Gott den Menschen nach seinem Bilde. (...) Als Mann und Weib schuf Er sie. Und Gott segnete sie und sprach zu ihnen: Seid fruchtbar und mehret euch, und füllet die Erde, und machet sie euch untertan, und herrschet über die Fische im Meer und über die Vögel des Himmels und über alle Tiere, die sich auf der Erde regen!“²¹³ Genesis erste Schöpfungsgeschichte G. S. 110 – Gen. 1,26-28; 2,7²¹⁴

Der Mensch hat „im Gegensatz zum Tier ein ausdrückliches Bewusstsein seiner Endlichkeit... Zur Erfahrung der Endlichkeit gehört auch die Vereinzlung, die zu einer fundamentalen Einsamkeit führt“²¹⁵ Die Erfahrung der Endlichkeit und Einsamkeit schafft eine erlebte Grenze, die der Mensch hofft, mit der Religion zu einer Entgrenzung umwandeln zu können. Grenzerfahrungen sind jedoch immer Kontakt- erfahrungen mit sich selbst, wie es die Begründer der Gestalttherapie überzeugend darstellen. Ähnliches sagt auch Martin Buber (1962).

Im Alten und Neuen Testament wird dem Menschen die Macht zugedacht über Tiere und die Welt zu herrschen. Er (Gott) habe sie ihm

²¹¹ Guardini (2006), S. 108ff

²¹² Bateson (1985), S. 624

²¹³ Guardini (2006), S. 110 ff

²¹⁴ Genesis 1,26-28; 2,7., vgl. auch Steinwede (2004), S. 25

²¹⁵ Han (2005), S. 84ff

gegeben, was sich auch dadurch aufdrängt, dass Er ihn (den Menschen) als sein Ebenbild geschaffen habe.

„Der Mensch kann nicht Mensch sein und außerdem Macht üben oder es auch nicht tun; sondern sie zu üben, ist ihm wesentlich. Darauf hat der Urheber seines Daseins ihn bestimmt.“²¹⁶ Und der Mensch übt von jeher Macht aus, auch, wenn er dies leugnet. Die Formen sind vielfältig und nicht jede Machtausübung ist sofort als solche zu erkennen. Am offensichtlichsten ist die Macht, die durch die Politik und staatliche Exekutivorgane ausgeübt wird. Subtiler geschieht Machtausübung durch die vielen Organisationen staatlich, kirchlich oder privatwirtschaftlich organisierter Fürsorgeeinrichtungen, die Verwaltungen jener Organisationen, die Bürger als Anlaufstellen nutzen, um ihre Rechte wahrzunehmen. Vielen anderen Bereichen des öffentlichen Lebens wird Macht zugeschrieben, den Medien zum Beispiel oder der Wirtschaft, die sich in der Begrifflichkeit der Lobby²¹⁷ widerspiegelt. Gerade jetzt (2011, Atomkraftwerke in Japan brennen und zerstören die Umwelt) wird die Diskussion mit viel Vorbehalt geführt, ob die Politik sich gegen die Macht – der Atomlobby – durchsetzen könne. Gefühle, die hier freigesetzt werden, sind Angst, Wut und Ohnmacht. So werde „Herrschaft ausgeübt, ohne ein Ethos der Herrschaft zu entwickeln.“²¹⁸ Die zurzeit schwindende Akzeptanz bei Politikern und Wählern macht deutlich, dass auch diese zugeschriebene Macht, durch Ereignisse wie in Fukushima, auf dem Prüfstein steht.

Wenn man sich anschaut, wie sich die Bereiche der Kultur zum Ausdruck bringen, stellt Guardini (2006) fest, dass die Politik von Macht und Interessen getrieben wird, sich die Wirtschaft der Logik des

²¹⁶ Guardini (2006), S. 112

²¹⁷ vgl. Han (2005), S. 94

²¹⁸ Guardini (2006), S. 112 und vgl. S. 70

Nutzens unterwirft, die Technik eine Apparatur ist, die zu dienen hat – im Sinne von ‘zu etwas nütze sein’, die Kunst vor allem ästhetische Aspekte akzeptiert und die Pädagogik den Menschen für diesen Staat und seine Regeln vorbereiten soll. Der Mensch nutzt seine Freiheit über diese Welt zu herrschen und er wirkt in viele Bereiche hinein, um diese Macht zu verdeutlichen. Am sichtbarsten wird das in der Politik und auch in der Kultur, der Architektur oder der Pädagogik. Ob das immer als gelungen angesehen werden kann, soll hier nicht bewertet werden. Ein zentraler Punkt dürfte seine *Verantwortung* für die Dinge sein, die er tut, bewirkt, nicht tut, bewegt, baut, ändert, kurz, wie er sich die Welt für seine Wünsche anpasst. Nur wer Grenzen verschieben kann, erlebt sich als wirkungsvoll. Es bleibt zu bezweifeln, ob der Mensch in der Lage ist, dieser Verantwortung (für das Ausüben der Macht in die Umwelt hinein, für grenzenloses Wachstum) gerecht zu werden. Was hilft es, wenn Verantwortliche für etwas zurücktreten, was sie getan oder unterlassen haben, wenn ihr „Werk“ Unheil anrichtet, vom Benutzen von Waffen bis zu zerstörten Atomkraftwerken, weil die Technik eben nicht – wie behauptet – beherrscht wird. Politiker reden von Verantwortung, welche sie meinen ist nicht klar, es geht um Macht, geliehene Macht, persönlich genutzte Macht usw., die dahinterliegende Ethik ist nur selten sichtbar. Die Bankenkrise (2008) hat gezeigt, dass die wenigsten Manager die Verantwortung für ihr Handeln übernommen haben, ganz im Gegenteil, sie haben nicht ausgezahlte Gehälter und Tantiemen gerichtlich eingefordert. Die Genesis droht dem Menschen mit dem Tod, wenn er vom Baum der Erkenntnis essen würde. Der Tod kann nur als Metapher verstanden werden. Eine Metapher, die die Wandlung des Menschen meint. Durch die Wandlung gelangt er zu innerer und äußerer Freiheit, wenn er zu der Erkenntnis der Unterscheidung gelangt von Gut und Böse, wahr und unwahr – kurz,

wenn er die Dualität anerkennt. Die Erkenntnis hilft ihm bei der Beherrschung der Dinge und der Erfüllung des Lebens. Die Erkenntnis ist also auch die Übernahme von Verantwortung für das eigene Wollen und Handeln, meint Guardini (2006), das auf der richtigen Einschätzung der Polaritäten beruht. Jene Erkenntnis stellt eine Möglichkeit dar. Es ist wohl eher unwahrscheinlich, dass dem Menschen ein sicheres Gespür für diese Polaritäten innewohnt.

„Die Weisen aller hohen Kulturen haben von der Gefahr der Macht gewusst und von ihrer Überwindung gesprochen. Ihr letztes Wort ist das der Maßhaltung und Gerechtigkeit. Die Macht führt zur Selbstüberhebung und zur Missachtung des Rechts; so wird dem Gewaltmenschen jener entgegengestellt, der besonnen bleibt, Ehrfurcht vor Göttern und Menschen hat und das Recht wahr.“²¹⁹ In diesem Zusammenhang wird von einer Fähigkeit und Haltung gesprochen, die vor der Selbstüberhebung schützen kann: von Demut als eine – im christlichen Sinne – Tugend der Kraft also eine Stärke. Sie ist, wie oben besprochen, die Akzeptanz der eigenen Begrenztheit, nicht der Versuch, diese Grenze zu überwinden.

4.2.5 Wie sich Macht darstellt

Zunächst muss angenommen werden, dass der vorgeschichtliche Mensch sich der Natur langsam bemächtigt, in dem er Werkzeuge entwickelt hat. „Dazu gehören ... Messer, Hammer, Schöpfrad, Pflug; die ersten Waffen, wie Keule, Speer, Axt...“²²⁰ Er findet Wege, Felle herzustellen, Behausungen zu errichten und Nahrungsmittel anzubauen und Höhlenwände zu bemalen. Die Formen, sich die Umwelt zu erschließen, sind immer eingebettet in eine symbolisch-magische

²¹⁹ Guardini (2006), S. 119

²²⁰ ebd. S. 126ff

Bedeutung. Sie werden ergänzt von Schmuck, von verschiedenen Formen der Bebauung, durch die Anordnung der Häuser, die Macht einer Waffe, das Handeln innerhalb einer bestimmten Tageszeit. Dies alles sollte der Beeinflussung guter wie böser Götter dienen.

Im Gegensatz zu Tieren lernt der Mensch Ursache und Wirkung auseinander zu halten, stellt Zusammenhänge her und lernt, sich seiner Umwelt anzupassen und sie sich zu Nutze zu machen. Die daraus gewonnenen Erfahrungen kann er weitergeben und sie der nächsten Generation zur Verfügung stellen, die wiederum neue Erfahrungen macht und eventuell andere Schlüsse daraus zieht. Es entstehen Traditionen. Die Menschen, die den elementaren Kräften der Natur ausgesetzt waren, hatten noch die Fähigkeit ihren Sinnen zu trauen: selbst kleine Veränderungen ihrer Umgebung haben sie wahrgenommen und zum Beispiel bei Gefahr Reaktionsmuster dafür entwickelt. „Alle Formen dieses Könnens sind Macht, und ihre Ausübung ist Herrschaft. Es entsteht der Zusammenhang des kulturellen Schaffens. ... Die natürlichen Kräfte des Menschen, wie sie in seinen Sinnesorganisationen, in seinen Gliedern, in seiner Gestalt liegen, werden unterstützt und ihre Wirkung vergrößert. Der Einfluss, den vermöge der Familien- und Stammesbeziehungen ein Mensch auf den anderen ausübt, werden verstanden, geordnet, zu den verschiedenen Formen sozialer Ordnung entwickelt und so fort.“²²¹

Dieser Prozess setzt sich von der vorgeschichtlichen Zeit bis in die Neuzeit fort und führt schließlich dazu, dass der Mensch beginnt, die Dinge (die Natur) methodisch zu untersuchen nach den Mustern, die in der beobachteten Wiederholung stecken. Wissenschaft entsteht. Er fängt an, die Erkenntnisse zu nutzen und verliert gleichzeitig die Fähigkeit,

²²¹ Guardini (2006), S. 129

die tradierten Naturerfahrungen richtig zu deuten. Als logische Konsequenz dieser Entwicklung entstehen völlig neue Herrschaftsinstrumente wie die Technik. Sie ermöglicht dem Menschen vorher-sagbare Ergebnisse zu erzielen, sofern die Technik *beherrscht* wird.²²² Während jenes tradierte Wissen verloren geht, bleibt es in der Sprache erhalten, ohne dass wir uns dessen noch bewusst sind.²²³ So wird von Pferdestärke geredet und die Kraft gemeint, die ein Auto beispielsweise auf die Straße bringen könnte. Oder Menschen wissen meist nicht mehr, dass ein Armaturenbrett jenes Brett ist, das dem Kutscher dazu gedient hat, seine Peitsche aufzubewahren oder seine Füße abzulegen. Manches Wissen bleibt als Metapher erhalten: auf Spurensuche gehen oder jemand hat Spuren hinterlassen, wird in verschiedenen Kontexten benutzt.²²⁴

Technik(er) entwickeln Maschinen, die etwas herstellen. Ihre Produkte sind wiederholbar und weisen eine hohe Gleichheit auf. Wenn diese Maschinen kombiniert werden miteinander, wenn sie sich sinnvoll ergänzen, entstehen Produktionsstätten also Fabriken und wir sprechen von Industrie²²⁵, wenn in einem Land viele davon existieren. Dem Menschen gehen handwerkliche Fähigkeiten langsam verloren, er lernt eine Maschine zu bedienen, die ihm diese Fähigkeiten nicht nur abnimmt, er entfremdet sich auch zunehmend von der Natur, die ihn umgibt und die er vorher *beherrscht* hat. Die Entfremdung wirkt sich körperlich und sinnlich aus, sie betrifft das Werkzeug als auch die Möglichkeit, Erfahrungswissen zu generieren. Die Distanz zwischen eigener handwerklicher Arbeit und dem Ergebnis (Werkstück) nimmt

²²² vgl. Guardini (2006), S. 130ff

²²³ Graf (1986), S. 159ff

²²⁴ Lakoff (2008), S. 22ff

²²⁵ Wortbedeutung: Fleiß, betriebsam. Kluge (1999), S. 399

zu. Mit der Entfremdung zur Möglichkeit Dinge selbst zu erschaffen, zu gestalten, entfremden sich Menschen auch untereinander, das Aufeinander-angewiesen-sein nimmt in der industriellen Welt ab. Selbst das emotionale (Er-)Leben wird zunehmend zur Privatsache und aus dem gesellschaftlichen Leben herausgehalten. Diese neue Welt ist in Gefahr an Menschlichkeit zu verlieren. Die Menschen des ausgehenden 19. Jahrhundert erleben Macht auf sehr vielfältige Weise und sind nur wenig selber mächtig. Zum einen ist es der Staat, der viel Macht in sich vereint und durch seine Verwaltungen ausübt. Davor waren es die Könige und Kaiser oder die moralisch-ethische Macht der kirchlichen Würdenträger. Davor hat der Mensch seine unmittelbare Natur (Umgebung) selbst gestaltet.

Politische Umwälzungen und die wachsende Bevölkerung führt zu immer mehr staatlichem Einfluss, die neuen Mächtigen sind die Politiker, die im besten Fall demokratisch gewählt werden. Wirtschaftliche und politische Verflechtungen führen zu Abhängigkeiten, die auch positive Auswirkungen haben: die Lebensbedingungen gleichen sich zunehmend an, was durch Bildungsmöglichkeiten oder in der Kleidung zum Ausdruck kommt, wodurch Schichtenunterschiede zunehmend verwischen. „Immer deutlicher zeichnet sich ein Zustand ab, in welchem der Mensch die Natur, aber zugleich der Mensch den Menschen, der Staat das Volk, das in sich laufende technisch-wirtschaftlich-staatliche System das Leben in der Gewalt hält.“²²⁶ Gewaltausübung wird oft mit Macht gleichgesetzt ist aber die Abwesenheit von Macht, da Macht Einverständnis voraussetzt.

²²⁶ Guardini (2006), S. 139

4.2.6 Macht und Menschenbild

Durch die Automatisierung vieler Arbeitsprozesse verändert sich der zeitliche Aufwand zum Lebensunterhalt und der Mensch richtet sein Interesse anderen Dingen zu. Guardini ist der Ansicht, dass Selbstentfaltung und selbstbestimmte Wege zurück zu einer religiösen oder spirituellen Weltsicht erschlossen werden. Die Risiken des Lebens werden zum Teil delegiert an Krankenhäuser, Versicherungen oder soziale Einrichtungen, an die pharmazeutische Industrie oder medizinische Wissenschaft.²²⁷ Auch die erlebte Zeit verändert sich. Viele Dinge des Alltags – beruflich wie privat – sind seit Jahren in einem Prozess der Beschleunigung und statt die gewonnene Zeit für etwas zu nutzen, was vorher wenig da war, nämlich *Freizeit*, versucht der Mensch noch mehr in der gewonnenen Zeit unterzubringen. Er verdichtet die Zeit, statt Entschleunigung geschieht Beschleunigung mit neuen gesundheitlichen Risiken.

Das Bedürfnis in diese Welt einzugreifen, sich wirksam zu erleben, gesehen zu werden vom sozialen Umfeld, treibt den Menschen an. „Schaut man in die Motive, aus denen das Handeln des Menschen entspringt und in das Spiel der Kräfte, welche die geschichtlichen Entscheidungen bestimmen, so sieht man überall einen Grundwillen am Werk: den nach Herrschaft, Größe und Tragik, Freude und Leid des Menschen wurzeln zutiefst hier. Herrschen zu können, ist Wesensbestimmung des Menschen...“^{228/229} Aus rein soziologischer Sicht und in der Logik Guardinis mag das als Beobachtung für geschichtliche Prozesse genügen. Die moderne Gehirnforschung bietet eine weitere Erklärung, die den Menschen an sich betrifft. Was uns motiviert, ist die

²²⁷ Guardini (2006), S. 144ff

²²⁸ vgl. ebd. S. 146

²²⁹ vgl. auch Kälin und Müri (1985), S. 210

zwischenmenschliche Beziehung. Sie ist der Motivator, der unser Gehirn dazu bringt, das sogenannte Motivationssystem „anspringen“ zu lassen:

- „1. Sehen und Gesehenwerden,
2. gemeinsame Aufmerksamkeit gegenüber etwas Drittem,
3. emotionale Resonanz,
4. gemeinsames Handeln und
5. das wechselseitige Verstehen von Motiven und Absichten.“²³⁰

Beiden Motivationsbetrachtungen liegt ein Paradox inne, die Beherrschung der Welt ist immer auch die Beherrschung der Natur *und* anderer Menschen.

Die Technik, die Kunst der Manipulation (Werbung) oder die politische Macht ist inzwischen in der Lage, das gesamte menschliche Leben zu beeinflussen. Die Möglichkeit Krieg zu führen, beinhaltet die Möglichkeit, die Menschheit und die noch vorhandene Natur zu zerstören und der Macht (des Einflusses) Willen zu opfern. Die andere Seite ist das Bestreben nach menschlichen Netzwerken über nationale Grenzen hinaus. Egal, ob die Globalisierung Nationen verbindet und gegenseitige Abhängigkeiten schafft (die möglicherweise das Bedürfnis nach kriegerischen „Lösungen“ minimiert) oder soziale Netzwerke (facebook, Xing, Twitter) die Kommunikation in die Welt tragen, unabhängig von der sozialen Stellung, der politischen Gesinnung oder der körperlichen Begrenztheit. Der Gestaltungsspielraum für die Macht hat seine Grenze, die Natur lässt sich kulturell formen – das Lebendige nicht. „... um es zu formen, bedarf es der Intuition und des Feingefühls. Menschliche Dinge ... müssen, um menschlich zu bleiben und geistig zu gelingen, durch die personale Mitte gehen. Was mit der Wahrheit, dem Guten und Rechten

²³⁰ Bauer (2006), S. 190

zusammenhängt, verwirklicht sich nur durch lebendige Aneignung²³¹, echte Überzeugung, inneres Einstehen. Das wiederum verlangt Ehrfurcht, Ermutigung, Geduld. Der Wirkende muss in den Bereich der Freiheit eintreten, die Initiative lösen, die schöpferischen Zentren wecken. Er muss die Impulse des Lebendigen mitvollziehen und seine Umwege gewähren lassen.“²³² Das kann man auch als eine Beschreibung von Pädagogik verstehen. Die Machtmöglichkeit verführt fast immer zur Grenzüberschreitung, was die Macht letztlich einschränkt. Ein *mächtiger* Pädagoge würde stattdessen die selbstgewählten Wege des anderen akzeptieren, er muss nicht einverstanden sein mit diesem Weg. Der Mensch braucht vor allem Toleranz für den anderen und Demut für die Begrenzung des eigenen selbstbestimmten Handelns, das in der Auseinandersetzung durchaus nicht zum gewünschten Ergebnis führen muss. Damit sind auch jene gemeint, die Kraft ihres Amtes²³³, ihrer Rolle in Wirtschaft oder Politik mit viel Macht ausgestattet sind. Im Idealfall hat der Machtmensch ein ethisches Gefühl für das rechte Maß. Ein Tyrann war für Platon noch der Macht(in)haber, der *verloren* ist, weil er sich weder den Göttern noch dem Recht beugt. Tyrannen sind in Beziehung zu Macht nicht mächtig, sie nutzen Gewalt als Herrschaftsinstrument, weil sie sich ohnmächtig fühlen, weil sie fast allen in ihrer Umgebung misstrauen. Beispiele gibt es genug: Unter verschiedenen Vorwänden lassen Mao, Stalin oder Hitler Millionen Menschen töten. Ihre Macht beschränkt sich dabei auf die Personen, die freiwillig bereit sind, ihren Willen umzusetzen auch, wenn sie möglicherweise in anderen Zusammenhängen jede Ausübung von Gewalt gegen Menschen ablehnen würden. Die Legitimation entsteht aus der Argumentation des

²³¹ vgl. Pöppel (2010), S. 328: „Implizites Wissen ist eine Ich-nahe Wissensform“.

²³² Guardini (2006), S. 151

²³³ Bourdieu (2005), S.85ff

Tyrannen. Am willkürlichsten ist Stalin dabei vorgegangen, in dem er Todeslisten mit Mengenvorgaben aufgestellt hat. Konnte jemand die Menge an Ermordungen nicht nachweisen, verlor er sein eigenes Leben. Unbeantwortet bleibt, warum Tyrannen trotz ihrer Despotie von den meisten Menschen aus der Zeit geliebt werden, sogar ihnen die Unterdrückung oft nicht angelastet wird. Die Mächtigen von heute begründen ihre Macht mit dem wirtschaftlich oder politisch Notwendigen, sie lassen den Menschen mitunter glauben, dass sie *für ihn*²³⁴ so handeln.²³⁵

Die Anmaßung, Macht außerhalb des für maßvoll erlebten Rahmens auszuüben, wird nicht nur das Außen verändern, es wird auch den Mächtigen selbst verändern. Bei fehlender Akzeptanz wird aus ihrer Macht Ohnmacht. Mit dem Ende der Neuzeit beginnt ein Glaube an die Wahrheit der Wissenschaft, alles lasse sich zerteilen in kleinste Teile, alle Dinge – lebende wie nichtlebende – lassen sich daraus erklären, wenn man nur den Schlüssel dazu erkenne. Mit apodiktischer Sicherheit wird behauptet, dass hier die Schlüssel zu den Bausteinen allen Lebens liege, seien diese bekannt, ist alles möglich. Die Genforschung zum Beispiel wird auf diese Weise bedeutsam dargestellt und gefürchtet. Aus dem Blick gerät dabei die Gesamtheit aller Menschen und Völker und Zusammenhänge, die nicht im Detail, sondern in der Gestalt verborgen sind, die das Ganze darstellt. Das moderne Leben ist überall mit allem verknüpft und lässt sich keineswegs in ihrer Komplexität entschlüsseln. Beide Bewegungen existieren inzwischen gleichzeitig. Die Eindeutigkeit und Unfehlbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse ist jedoch in Frage gestellt. Neue auch unbeweisbare Zusammenhänge treten in den Vordergrund und werden wahrgenommen. Die Grenzen der Völker

²³⁴ Kunde/Kundin, Wähler_in, Patient_in usw.

²³⁵ vgl. Bourdieu (2005), S.84ff

weichen auf, große Bewegungen in alle Teile der Erde finden statt, zum einen auf Kosten von Traditionen andererseits entsteht eine größere Beweglichkeit, was sich wiederum in der Haltung der Menschen widerspiegelt. Normative Festlegungen, die vor allem die Wahrheit in Schwarz und Weiß spalten, weichen auf und fördern Unterschiedlichkeit und Toleranz. Das Wissen, dass die Dinge, auch der Mensch, nicht eindimensional funktionieren, sondern komplexe Wesen sind, lässt sich überall finden auch in der Medizin, in der Physik oder anderen Bereichen der Wissenschaft. Mit der neuen Beweglichkeit örtlich wie intellektuell entsteht eine neue Freiheit. Der Mensch verändert sich und schafft eine Grundlage für etwas Neues, ohne dass klar ist, was sich daraus entwickeln wird. Seine neue Freiheit ist dicht an Verantwortung gekoppelt. Er hat jetzt mehr Verantwortung – für sich und für andere.²³⁶ Der Mensch wird möglicherweise neue Regierungsformen schaffen (müssen). Notwendige Veränderungen betreffen nicht nur Einzelne, nicht nur Einzelstaaten, nicht nur Volkergemeinschaften mit einer wie auch immer ausgerichteten Weltanschauung. Persönliche „Eitelkeiten“, nationale Sonderwünsche werden unter einem großen Neuen, der Macht eine ganz eigene Wendung oder Bedeutung verleihen. Politische Entscheidungen sind in ihrer Entscheidungstiefe nicht mehr national begrenzt. Auch die klassische Partei steht auf dem Prüfstand.²³⁷ Komplexität zu beherrschen, wird die Herausforderung schlechthin sein. Soziale Netzwerke deuten bereits auf diese Komplexität hin. Das „Zauberwort“ könnte *Vertrauen* sein. „Ein wirkliches Weltbild muss draußen und drinnen zugleich wirksam sein, Werkbild und Menschenbild in Einem.“²³⁸ Zurzeit ist zu bezweifeln, ob der Mensch diese

²³⁶ vgl. Guardini (2006), S. 162ff

²³⁷ vgl. Luhmann (2003), S. 90ff

²³⁸ Guardini (2006), S. 165

Begrenzung überwinden und zu einer globaleren diverseren Weltsicht kommen kann. Auch seine Fixierung auf die apodiktische Wahrheit der Wissenschaft gehört überprüft. Der Mensch der Neuzeit hat sich mehrere „Kontrollsysteme“ geschaffen, um Macht auf mehrere Instanzen zu verteilen, hier kommt dem Rechtssystem eine besondere Bedeutung zu, die eine besondere Würdigung zu erfahren habe, postuliert Niklas Luhmann.²³⁹ Die Herausforderung besteht darin, Macht auszuüben und der Macht nicht zu erliegen, Macht als Möglichkeit zu verstehen und die Macht zu haben, sie nur einzusetzen, wenn das im Kontext des Geschehens Sinn macht; gleich, ob politisch, durch Wissen, durch Handeln oder Nichthandeln.²⁴⁰ Die Gefahr, die Macht egoistisch (wirtschaftlich/politisch/technisch usw.) zu nutzen, durch nationalpolitische Entscheidungen oder durch unbeherrschbare Technik, die die Welt unbewohnbar machen könnte, ist hoch aktuell und noch lange nicht gebannt.²⁴¹ Im Zwischenmenschlichen bedeutet das Vertrauen statt Misstrauen, Grenzen respektieren statt Respektlosigkeit, echten Kontakt wagen statt Kräfteressen durch Leistung oder Besitz, füreinander handeln statt selbstbezogen, um nur einige zu nennen. Gewalt (Macht) gegen andere würde sich von selbst verbieten. Macht im Sinne von „die Welt zu beherrschen“ bekommt eine positive Konnotation. „Die Kraft, ..., kommt aus dem Geist, aus der freien Hingabe des Herzens; so kann aus ihr alles hervorgehen, was Ehrfurcht, Großmut, Güte, Zartheit, Innigkeit heißt.“²⁴²

Gäbe es eine neue Form der Spiritualität, der Religiosität, der mystischen Wahrnehmung von der Welt (Natur), so würde sie auch die

²³⁹ vgl. Luhmann (2003), S. 96

²⁴⁰ ebd. S. 91

²⁴¹ vgl. Guardini (2006), S. 170ff

²⁴² Guardini (2006), S. 173

Institution Kirche überwunden haben. Eine neue Form des Realismus entstünde. Und nicht zu unterschätzen wäre der Dialog zwischen männlicher und weiblicher Welt-Sicht. Helfen wird uns eine tiefe Selbsterkenntnis, die uns davor schützt, das eigene Unvollkommene im Anderen zu verurteilen – und Kommunikation.

Eine Grundvoraussetzung für diesen Dialog wird vermutlich die sogenannte gemeinsame Sprache sein. Das ist deutlich mehr als gleichen Wörtern die gleiche Bedeutung zu geben, es erfordert auch eine Idee von unterschiedlichen Kontexten und Verstehmodi zu haben.

Dialog²⁴³ ist im Gegensatz zur Diskussion erkenntnisorientiert und machtvoller, weil die freiwillige Aneignung unterschiedlicher Wissens- und Meinungsebenen intendiert ist. Es geht um Integration unterschiedlicher Sichtweisen oder zumindest Akzeptanz dieser, ohne den Anspruch, sich diesem Wissen anschließen oder es sich aneignen zu müssen. Die eigentliche Herausforderung wird meines Erachtens darin bestehen, dass wir nicht nach schnellen Antworten suchen, wir werden lernen müssen, gute Fragen zu stellen.

4.2.7 Macht in Organisationen

Wenn sich Führungskräfte als Teil von Organisationen erleben, wenn sie sich als Führende von Menschen erleben, nehmen sie Einfluss, sofern sie mit Macht ausgestattet sind. Es ist davon auszugehen, dass dieser Machtraum nicht nur aus der Rolle heraus erklärt werden kann, sondern immer auch aus den inneren Bildern der Person. Diese inneren Bilder ihrer Einflussnahme lassen sich meines Erachtens in der Organisation wiederfinden und eventuell sind sie ein Spiegelbild dieses Organisationsbildes. Möglicherweise findet man Hinweise in der Vision der Organisation. Zusammenhänge werden noch ergründet werden

²⁴³ Isaacs (2002)

müssen. Vermutlich kann man sagen, dass „...viele unserer herkömmlichen Vorstellungen von Organisationen ... auf ganz wenigen Bildern – besonders auf mechanischen und biologischen – beruhen.“²⁴⁴ Ein Teil wird sich über Metaphern erklären lassen, sie umfassen „eine *Denkungsart* und eine *Sichtweise*, die auf unser allgemeines Verständnis der Welt schließen lassen.“²⁴⁵ Metaphern sind jedoch keine inneren Bilder, haben aber vermutlich gemeinsame Schnittstellen.

4.3 Vertrauen

Die vorangegangene Exploration zum Machtbegriff bildet das breite Spektrum des Begriffs meines Erachtens gut ab, einer kurzen prägnanten Definition entzieht sich der Begriff jedoch. Bei der Suche nach einer Definition für Vertrauen lässt sich Ähnliches feststellen, der Begriff ist vielfach unscharf und lässt sich überwiegend nur im Kontext verstehen.²⁴⁶ Vertrauen ist offenbar das Bindemittel, das Menschen ihr Leben leben lässt in den Routinen ihres Alltags, die nicht zu jeder Zeit in Frage gestellt werden. Menschen vertrauen dem Zugfahrer, der roten Ampel, den Lebensmitteln (dem Bauern), die sie essen und sind sich sicher, dass auch der letzte Zug noch kommen wird. Matthias Nöllke nennt es „niedrigschwelliges ‘Grundrauschen‘“²⁴⁷ Wie schnell Menschen verunsichert werden können, beschreiben all jene, deren Portemonnaie geklaut wurde oder die unmittelbar in einen Verkehrsunfall verwickelt wurden. Die Geldbörse bekommt wochenlang eine „Sonderbewachung“, das Unfallopfer kann oft erst nach vielen

²⁴⁴ Morgan (1997), S. 14

²⁴⁵ ebd., S. 15

²⁴⁶ vgl. Nöllke (2009), S. 19ff

²⁴⁷ ebd. S. 23

Wochen beherzt und selbstverständlich die Straße überqueren oder in ein Auto steigen. Das lässt den Schluss zu, dass dieser Vertrauensvorschub hoch emotional und labil ist. Gefühle der Verunsicherung werden freigesetzt, wenn etwas nicht wie erwartet eintrifft. Wenn Menschen z.B. einen Anschlusszug nicht bekommen und stattdessen nachts zwei Stunden warten müssen oder wenn sie zu spät ins Theater kommen würden, weil die U-Bahn ausgefallen ist oder der Bus nicht kommt. Manchmal haben Menschen keine Wahl, wenn sie zu einem Spezialisten gehen (Arzt oder Anwalt), dann müssen sie vertrauen, sie hoffen, die richtige Wahl getroffen zu haben. Vertrauen, das nicht infrage steht, macht sie also handlungsfähig. Je bedrohlicher ein Vertrauensverlust erlebt wird, desto nachhaltiger beeinträchtigt Menschen diese Erfahrung bei ähnlichen Handlungen oder in ähnlichen Situationen. Vertrauen geben reduziert also auch die Komplexität menschlichen Alltags und das zwischenmenschliche Zusammenleben. Vertrauen ist laut Nöllke die Vorleistung auf eine erwartete Gegenleistung. Beziehungen zeichnet eben diese Vorleistung aus und sie unterstreicht die Abhängigkeit in beide Richtungen. Das steht im Widerspruch zu der Redewendung *Vertrauen schenken*. Schenken an sich ist bedingungslos. Vorleistungen sind selten bedingungslos. Je kleiner ein Geschenk ausfällt, zumindest kleiner als der Beschenkte angenommen hatte, desto größer ist die Enttäuschung. Das führt nahezu immer zum „Entzug des Vertrauens“²⁴⁸, was dem Ende einer (auch geschäftlichen) Beziehung gleichkommen kann. Vertrauen gibt es also nicht ohne Gegenleistung. Bittet jemand zum Beispiel seinen Nachbarn während eines vierwöchigen Urlaubs, den Briefkasten zu leeren und die Pflanzen zu gießen und die Pflanzen sind danach vertrocknet, wird der Urlauber (Vorleister) enttäuscht sein. Es ist nicht anzunehmen, dass er

²⁴⁸ vgl. Nöllke (2009), S. 33

dieser Person zukünftig in einer ähnlichen Situation vertrauen wird. Nöllke geht davon aus, dass Vertrauen immer zwei Säulen braucht, Loyalität und Kompetenz.²⁴⁹ Loyalität drückt sich aus, in dem die Vorleistung nicht ausgenutzt wird. Für die Umsetzung des Erwarteten benötigt die Person jedoch ausreichend Kompetenz, dieses zu tun oder zu lassen oder es auf die erwartete Weise zu tun. Die meisten Menschen sind bereit, mangelnde Kompetenz unter bestimmten Umständen zu entschuldigen, nicht jedoch mangelnde Loyalität, sie gefährdet Vertrauen nachhaltig. In sozialen Netzwerken oder im beruflichen Kontext kann es gelegentlich zu Konkurrenz von verschiedenen Loyalitäten kommen, wenn man ein Schweigeversprechen nachträglich aufkündigen möchte, weil sich die Situation geändert hat, unter der es gegeben wurde. Zum Beispiel könnte der Geber des Versprechens es brechen wollen, um in einem bestimmten Zusammenhang mit dem „Geheimwissen“ Einfluss zu nehmen, was er jedoch nicht diskutieren kann, weil dieses neue Wissen wiederum einer Schweigeverpflichtung unterliegt. Bespricht er es nicht und es wird später bekannt, dass er mehr wusste, führt das nachträglich zu Irritationen. Das ist eine klassische Zwickmühle. Der Versprechen-Nehmer kann es gar nicht richtig machen, er wird eine von beiden Seiten enttäuschen. Handelt er nicht, riskiert er eine nachträgliche Enttäuschung, sofern sein Dilemma nicht auf Verständnis stößt.

Vertrauen liegt im Spannungsfeld zwischenmenschlicher Bedürfnisse nach Vertrauens-schenken-wollen und Vertrauens-können. Wer vertraut, ist bereit ein Risiko einzugehen. Für bestätigtes Vertrauen werden wir durch eine Hormonausschüttung belohnt. Oxytozin gilt als das Hormon, was das Maß an Vertrauen, das wir aufbringen und die Höhe

²⁴⁹ vgl. Nöllke (2009), S. 34ff

des Risikos, das wir eingehen, durch eine entsprechende Hormonausschüttung belohnt.²⁵⁰ Es wird als Wohlbefinden erlebt. Die Gehirnforschung beschreibt einen direkten Zusammenhang zwischen frühkindlichen körperlichen Erfahrungen des Neugeborenen und der Mutter oder erlebter Vertrauensbrüche. Die Menge der Hormonausschüttung ist unmittelbar damit verbunden und hat Auswirkungen auf die Bereitschaft, ein Risiko in Bezug auf Vertrauen einzugehen (oder nicht) und das währt bis ins Erwachsenenalter. Wird eine soziale Beziehung z.B. durch Vertrauensverlust stark verletzt, erleben Menschen das gleich stark wie Nahrungsmangel oder körperlichen Schmerz.

Wird das Vertrauen nicht erfüllt und wird das als soziale Zurückweisung erlebt, steigt der Blutdruck und das Stresshormon Cortisol wird ausgeschüttet. Aggressionen werden erlebt und manchmal agiert, also ausgelebt. Selbst das Unterbinden der Ausschüttung des Hormons Oxytozin löst schon Aggressionen aus, wie man aus Tierversuchen weiß.²⁵¹ Schon die Möglichkeit, dass eine Aussage unwahr, ungereimt oder schlicht erlogen war, können diese Reaktionen in Gang setzen. Dann ist Misstrauen im Spiel. Möglicherweise ist Vertrauen ohne den Spielraum für Misstrauen nicht möglich.

4.3.1 Vertrauen in Organisationen

Margit Oswald (2010) stellt fest, dass der Begriff im Kontext von Organisationen ausreichend untersucht ist und eine gewisse Konvergenz²⁵² aufweist.²⁵³

²⁵⁰ vgl. Bauer (2006) und Nöllke (2009)

²⁵¹ vgl. Bauer (2006), S. 77ff

²⁵² Übereinstimmung

²⁵³ vgl. Schweer (2010), S. 64

Im betrieblichen Kontext müssen Arbeitnehmer „ihren“ Führungskräften vertrauen im Sinne einer Unabdingbarkeit. Das ist dann besonders kritisch, wenn die Mitarbeiter_innen ihnen gerade nicht vertrauen, sozusagen im Zustand des „Vertrauens in Notwehr“²⁵⁴ sind. Was hier mitschwingt, ist die Möglichkeit des Scheiterns, die Möglichkeit der Enttäuschung. Da der Mitarbeiter keine Wahl hat – außer er ist bereit, seinen Arbeitsplatz aufzugeben – wird er eine Haltung dazu finden müssen. Eine Redewendung sagt: „Wenn du mit etwas unzufrieden bist, ändere es oder lebe damit“. Der/die Arbeitnehmer_in wird latent vertrauen und in jeder Situation neu entscheiden müssen, wie weit. Das unangenehme Gefühl ist das „Lackmuspapier“ des Vertrauens. Ein Maßstab ist die „Durchschaubarkeit“, die im Handeln und Auftreten einer Führungskraft oder eines Arztes sichtbar werden. Wenn Vertrauen echt ist, entsteht – so behauptet Nöllke – Vertrautheit. Dem Zugfahrer oder Piloten werde ich vertrauen müssen, Vertrautheit entsteht jedoch nicht. Vertrauen kann demnach auch einseitig sein.

Vertrauensbildung setzt voraus, dass eine Annahme über eine Kompetenz, die erwartet wird oder ein Verhalten, das man als angemessen empfindet, auch tatsächlich stattfindet oder erfüllt wird. Müller-Stevens und Lechner sprechen in Bezug auf Führung hier von „Symbolischer Führung“.²⁵⁵ Das zuverlässige Handeln einer Führungskraft schafft Vertrauen, es sei denn symbolisch. Vertrauen ist gewissermaßen ein Aspekt von Kommunikation, eine Interaktion zwischen Personen, die „zuversichtliche positive Erwartung“²⁵⁶, die zwischen ihnen existiert und von der der Vertrauende annimmt, dass sie

²⁵⁴ vgl. Nöllke (2009), S. 24ff

²⁵⁵ Müller-Stevens und Lechner (2005), S. 400

²⁵⁶ Oswald (2010), S. 64

vom Gegenüber nicht mutwillig aufs Spiel gesetzt wird. Es gibt viele inzwischen gut belegte Untersuchungen, die eine deutliche Konvergenz aufzeigen, wie sich sozial positive Zuwendung auswirkt. Die Botenstoffe Oxytozin und Dopamin sind so etwas wie eine „Motivationsdroge“²⁵⁷, die uns zu kooperierendem Verhalten „zwingen“. Indirekt verhelfen sie uns auch dazu, dass es sich lohnt jenes Risiko einzugehen, das wir für *mehr* Vertrauen brauchen. Die Tatsache, dass Menschen gern kooperieren, minimiert dieses Risiko. Die weit verbreitete Annahme, dass Menschen in erster Linie ihrem genetischen Code folgen, also nur deshalb vertrauensvoll oder eher misstrauisch im sozialen Kontext erlebt werden, ist mehrfach widerlegt worden. Man weiß inzwischen, dass Menschen u.a. durch frühkindliche Erlebnisse der Trennung genetische Veränderungen durchlaufen, die Auswirkungen auf alle Lebensbereiche haben und sie lebenslang begleiten.²⁵⁸

Eine Mitarbeiterin, die neu in ein Unternehmen kommt, geht zunächst davon aus, dass die Informationen, die sie bekommt, richtig sind und dass die Personen, die sie einarbeiten, grundsätzlich ihr Wissen wahrheitsmäßig und richtig weitergeben oder zur Verfügung stellen. Diese Mitarbeiterin geht auch davon aus, dass sie ihr Gehalt pünktlich und in der richtigen Höhe erhält usw. So vertraut sie den Personen, die sie nicht kennt und der Organisation, über die sie Annahmen hat, die in erster Linie auf Vertrauen beruhen. Genauso geht sie davon aus, dass die Personen, die sie dort trifft, auch aus Gründen der eigenen Integrität, ihrer Glaubwürdigkeit oder ihrer Bereitschaft zu ehrlicher Zusammenarbeit, dieses Vertrauen nicht mutwillig zerstören würden. „Lewicki und Bunker (1996) sprechen in diesem Fall von einem kalkulierenden

²⁵⁷ Bauer (2006), S. 46

²⁵⁸ ebd. S. 133ff

Vertrauen“²⁵⁹, da es im Verhalten anderen gegenüber bereits Berücksichtigung gefunden hat. Die neue Mitarbeiterin geht also zunächst davon aus, dass jede neue Begegnung authentisch und somit glaubwürdig ist. In großen Organisationen sind insbesondere Führungskräfte oder Verwaltungskräfte in der Personalabteilung die Personen, denen sich neue Mitarbeiter_innen *anvertrauen*, denen sie vertrauen oder vertrauen muss. Zwischen Mitarbeiter_in und Führungskraft ist der Aspekt der Loyalität von besonderer Bedeutung. Da die Führungskraft auch dem Unternehmen gegenüber loyal sein will/ muss, wird sie zwangsläufig irgendwann beim Mitarbeiter Vertrauen verlieren. Führungskräfte unterliegen der doppelten Loyalitäts“aufsicht“. Zum einen erwartet das Unternehmen ihre professionelle, der/die Mitarbeiter_in ihre persönliche Loyalität. Sie werden oft internes Unternehmenswissen für sich behalten müssen, auch, wenn sie dadurch einen Wettbewerbsvorteil haben oder einfach nur, weil sie zur Geheimhaltung verpflichtet sind. Hier kommt ein dritter Begriff ins Spiel: Authentizität. Gelingt es der Führungskraft die Beziehung in beide Richtungen authentisch also menschlich glaubwürdig zu gestalten, wird das Gesagte und Gelebte mit dem Eindruck, den jemand auf andere macht, dazu führen, dass die Führungskraft Vertrauen gewinnt. Beide Seiten gehen auf verschiedene Weise in Vorleistung. Die Führungskraft verhält sich glaubwürdig, der/die Mitarbeiter_in vertraut „auf Vorschuss“. Für Luhmann ist „Vertrauen ein Mechanismus der Sozialdimensionen, der Probleme auf der Sachdimension (Informationsdefizite, Risiken, Unsicherheiten) und auf der Zeitdimension (...Ungleichzeitigkeit) löst.“²⁶⁰ Letzteres wird auch darin deutlich, dass die Vorleistungen selten gleichzeitig stattfinden können; einer also

²⁵⁹ Oswald (2010), S. 64

²⁶⁰ Endress (2002), S. 34

immer zuerst in Vorleistung gehen muss.²⁶¹ Das kann funktionieren, weil Menschen nach Luhmann über die Fähigkeit verfügen, Komplexität bezogen auf die Umwelt so zu reduzieren²⁶², dass sie ihren Mechanismen vertrauen, ohne sie verstehen zu wollen und weil sie von der Wahrscheinlichkeit ausgehen, dass sich Probleme meistens lösen lassen.²⁶³ „Eine der elementarsten Mechanismen ... ist die Stabilisierung einer Gefühlsbeziehung zu bestimmten Objekten und Menschen. ... Dessen vertraute Bekanntheit ordnet und sichert die Erwartungsbildung.“²⁶⁴ Gambetta spitzt die Aussage auf folgende Weise zu: Vertrauen sei „eine eigenartige Überzeugung, die nicht auf Beweisen, sondern auf einem Mangel an *Gegenbeweisen* gründet – eine Eigenschaft, die es für mutwillige Zerstörung anfällig macht.“²⁶⁵ Was wie ein Widerspruch klingt, aber offenbar nicht ist: Unsicherheit hinsichtlich der Erwartungen „sind, ..., psychologisch stabiler. Bei ihnen wird nämlich das Gegenteil gleich mit erwartet, ohne dass die Erwartung selbst aufgegeben würde. ... sie wird auf verschiedene Weise gegen Widerlegung immun gemacht.“²⁶⁶

²⁶¹ vgl. Endress (2002), S. 35 und Hobbes Vertragstheorie (1990), S. 118ff

²⁶² vgl. Pöppel (2010), S. 113

²⁶³ vgl. Luhmann (2000), S. 105ff

²⁶⁴ ebd. S. 106

²⁶⁵ Gambetta (2001), S. 235

²⁶⁶ Luhmann (2000), S. 103

Führungsmodelle

5.1 Einleitung

Führungsmodelle haben im Laufe der letzten 100 Jahre eine starke Wandlung erfahren. Viele Jahrhunderte waren Führungskräfte in erster Linie weltliche oder kriegerische Herrscher über Menschen, die als Person meist im Hintergrund blieben, stattdessen steht die Rolle im Fokus. Besonders kann man das in der Geschichtsschreibung verfolgen, die sich meistens ausschließlich auf die Beschreibung von Geschehnissen konzentriert hat, wie sie aus Sicht der Herrscher (Kaiser, Könige, Päpste usw.) wohl ausgesehen haben mögen. Führungskräfte waren sozusagen unantastbar, mit von Gott gegebener Macht versehen, unfehlbar, bewundernswert und mit ähnlichen Attributen ausgestattet. Ähnlich personenzentriert sind die ersten Beschreibungen von Führungskräften, die bis 600 v. Chr. reichen und bis zu „ägyptischen und babylonischen Sagen und zu Plato zurückverfolgt“²⁶⁷ werden können. Ähnlich der Geschichtsschreibung werden die Gründe für bestimmte Ereignisse der Wirkung, Strategie oder dem Kampfgeist der Führungspersonen zugeschrieben; es ist ihr Erfolg oder Misserfolg. Einflussnahme geht also nur von ihnen aus und hat mit den Geführten nichts zu tun. Diese Annahme vertreten vor allem drei Führungstheorien: Die Great-Man-Theorie, die Skills- und die Eigenschaftstheorie. Die Great-Man-Theorie orientiert sich genau an jenen Geschichtsbildern also an berühmten Persönlichkeiten. Ihre Führungsqualitäten sind als einzigartig beschrieben mit dem Hinweis, dass man diese Qualitäten würdigen und als spezielle Begabung ansehen müsse, die Bewunderung verdiene. Jede Art von Auflehnung und

²⁶⁷ Stippler (2011), S. 16

Infragestellung sei zu unterlassen.²⁶⁸ Schließlich sei ihnen Fortschritt, Siege und gesellschaftliche Erfolge und Errungenschaften zuzuschreiben. Eine Mitwirkung der Menschen, Soldaten, der Bevölkerung die sogenannten „Untertanen“ und heute der Mitarbeiter (Mitbürger) wird weder beschrieben noch in Erwägung gezogen. Mitte des 20. Jahrhunderts wird versucht, Eigenschaften zu sammeln, die Führungskräften zuzuschreiben sind. Ralph Stogdill nutzte 124 Studien, die über 40 Jahre zu diesem Thema zusammengetragen wurden. Er nannte folgende Eigenschaften, die erfolgreiche Führungskräfte danach mindestens haben würden, „...beispielsweise Intelligenz, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Initiative.“²⁶⁹ Immerhin wird jetzt die *Situation*, in der Führungshandeln stattfindet, als Kategorie eingeführt. Die aufgezählten Eigenschaften sind somit kontextbezogen.²⁷⁰ Etwa 30 Jahre später untersucht Stogdill nochmals das gleiche Thema und erweitert seine Liste um weitere Fähigkeiten, schließlich hat sich auch diese Ergänzung nicht durchgesetzt, wahrscheinlich auch, weil das Wissen keine Bedeutung erlangt hatte.

Es ließe sich daraus ableiten, dass Personen, die diese Eigenschaften nicht vorweisen können, für diese Aufgabe ungeeignet sind. *Wie* jemand sich diese Eigenschaften aneignen könne, fehlt in der Darstellung durch Stogdill. Wollte man herausfinden, wie eine Führungskräfteentwicklung auf dem Hintergrund seiner Annahmen aussehen müsse, steht Persönlichkeitsentwicklung deutlich im Vordergrund. Da seine Annahme ist, dass eine Führungskraft diese Eigenschaften bereits mitbringen müsse, geht jeglicher Spielraum verloren.

²⁶⁸ vgl. auch Carlyle (1902)

²⁶⁹ Stippler (2011), S. 17

²⁷⁰ vgl. Bass (2008)

Durch andere Studien (Mann (1959), Lord, DeVader und Alliger (1986))²⁷¹ sind noch andere Eigenschaften unabhängig von einander herausgearbeitet worden wie Intelligenz, Maskulinität, Dominanz und Extraversion. Maskulinität und Dominanz werden von den Autoren als die Eigenschaften identifiziert, die den Führenden, nicht aber den Geführten, zu eigen seien. Heute (2004) werden diese Eigenschaften von der Führungsforschung nicht in Abrede gestellt.²⁷² Dennoch wird die Liste von Eigenschaften als unbrauchbares Instrument angesehen, um Wirkungsweisen von Führungskräften zu beschreiben, da diese Liste nie zu komplettieren sei und somit wenig Aussagekraft besitzt.²⁷³

Nachdem die Eigenschaftstheorien nicht die gewünschte Bedeutung erlangen konnten entwickelte sich die Forschung von den Eigenschaften zu den Fähigkeiten, die eine Führungskraft brauchen würde. Robert (1974) und Mann (1965) beschreiben drei Fähigkeiten: technische, soziale und konzeptionelle.²⁷⁴ Northouse (2007) und McGovern (2008) ergänzen die Skills um logisches und analytisches Denken, die Fähigkeit komplexe Situationen zu erfassen und sich ein Urteil zu bilden. Sie sollten weitsichtig, kreativ und intuitiv sein und Widersprüche zusammenführen können. Mumford u.a. versucht sich mit einer Neuformulierung der Skills-Theorie und erweitert sie um den Aspekt, dass diese Erfahrungen umwelt- und erfahrungsbedingt veränderbar sind²⁷⁵. Innerhalb der Forschungsrichtungen bleibt es umstritten, ob sich hier ein eigenständiges Modell entwickelt hat. Die Differenzierung der Fähigkeiten bringt dennoch nicht viel mehr als die Theorie der Eigenschaften.

²⁷¹ in Wegge & von Rosenstiel (2004)

²⁷² vgl. ebd.

²⁷³ vgl. Lührmann (2004), S. 79 -93

²⁷⁴ vgl. Yukl (2010), S. 44

²⁷⁵ vgl. ebd. S. 44

Zumindest kann gesagt werden, dass den *erlernten* Fähigkeiten, die außerdem durch Hinzulernen also Umwelteinflüssen veränderbar sind, hier Vorrang gegeben wird vor den *angeborenen* Eigenschaften. Eine abschließende Liste, die mehr ist als eine Aufzählung, wird nicht erreicht. Aus Sicht der Führungsstilforschung wird eine solche Liste abgelehnt, da sie nicht in der Lage sei, Führungshandeln für jede Situation abzubilden. Zaleznik, Collins oder Goleman²⁷⁶ betonen neben diesen Fähigkeiten immer auch die Bedeutung der Persönlichkeit. Sie bevorzugen die Unterscheidung von beziehungs- und aufgabenorientiertem Führungsverhalten. Bei dieser Forschungsrichtung sind zwei Strömungen zu nennen, die an verschiedenen Universitäten entstanden sind: Ohio State University und University of Michigan.

Die Ohio State University hat erstmalig auch den Mitarbeiter in den Fokus genommen und einen Fragebogen entwickelt, damit dieser seine Sicht auf das Führungshandeln einbringen kann. Dabei werden zwei Stile präferiert:

„Initiating structure (Planungsinitiative, strukturierende Aktivität)
Consideration (Rücksichtnahme, praktische Besorgtheit)“²⁷⁷

Die zentralen Inhalte dieser beiden Führungsstile werden von Wunderer (2006) wie folgt unterschieden (Ausschnitt)²⁷⁸:

(siehe nächste Seite)

²⁷⁶ Zaleznik in ‘Führen ist besser als Managen’ (1982), Collins im Konzept der ‘Level-5-Führungskraft’ (2004) und Goleman in ‘Emotionale Führung’ (2002)

²⁷⁷ Stippler (2011), S. 19ff

²⁷⁸ Wunderer (2006), S. 206

Consideration beziehungsorientierte Führungskraft	Initiating Structure aufgabenorientierte Führungskraft
achtet auf das Wohl des Mitarbeiters	herrscht mit eiserner Hand
bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu den Unterstellten	setzt Druck und Manipulation ein
behandelt aller Unterstellten wie Gleichberechtigte	versucht alle gleich zu belasten
erleichtert es den Mitarbeitern, unbefangen und frei zu reden	übt verstärkt Druck auf leistungsschwache Mitarbeiter aus
setzt sich für die Mitarbeiter ein	überbewertet Quantität
	tadelt mangelhafte Arbeit

Northouse (2007) betont, dass es der Führungskraft gelingen sollte, diese beiden Stile sinnvoll zu kombinieren. Für die Forscher der University of Michigan ist die Orientierung an den Aufgaben nachrangig zu sehen und die am Mitarbeiter (statt der Beziehung) zu bevorzugen und sie postulieren, dass eine Führungskraft kaum beide Stile gleich wichtig nehmen oder umsetzen könne. Das Leadership Grid (Verhaltensgitter) von Blake und Mouton (1964) stellt den Versuch dar, die Führungsstile in fünf Sektionen und Ausprägungen abzubilden: ²⁷⁹

1. Befehl-Gehorsam-Management
2. Glacéhandschuh-Management
3. Überlebensmanagement
4. Organisationsmanagement
5. Teammanagement

Das Verhaltensgitter wird bis heute (2015) in Führungsseminaren eingesetzt. Es kann durchaus dazu dienen, der Führungskraft

²⁷⁹ vgl. Neuberger (2002), S. 510 ff

Orientierung über eigene Neigungen im Führungsstil zu geben. Eine universelle Führungslehre lässt sich jedoch nicht ableiten.

Hersey und Blanchard (1969) vertreten die Meinung, dass nicht das Führungshandeln als solches für jede Situation passen kann. Sie gehen davon aus, dass die Führungskraft lernen müsse, dass sie sowohl situationsangemessen reagieren und entsprechend handeln könne, als auch die Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter mit im Blick haben solle. Eine Reifeskala soll hier orientieren und der Führungskraft helfen, ob sie einem Mitarbeiter assistierend (*selling*) zur Seite steht oder einfach nur delegiert (*delegating*). Die beiden anderen Handlungsalternativen wären dann: Anleiten (*telling*) und an der Entscheidung teilhaben lassen (*participating*).²⁸⁰ Situativ führen steht hier im Vordergrund der Forschung.

Weitere Modelle bestimmen die Forschung in den USA. Die Kontingenztheorie und Weg-Ziel-Theorie, die an sich Führung immer in seiner Komplexität erfassen und Orientierung schaffen wollen. Die Kompliziertheit in der Darstellung widerspricht meines Erachtens dem Bedarf von Führungskräften nach einfachem Erkenntnisgewinn und alltagstauglichen Modellen. Beide Methoden haben sich im europäischen Raum nicht etablieren können.

Auch in Deutschland entwickelte sich ein Modell, das Führungskräften für ihre Arbeit Konzepte an die Seite stellen wollte, damit ihre Kompetenz optimal zum Tragen kommen kann. Das Harzburger Führungsmodell – entwickelt vom Gründer der Harzburg Akademie Reinhard Höhn – hat den Ansatz gehabt, die autoritären Strukturen in deutschen Unternehmen (nach dem 2. Weltkrieg) zu reformieren und

²⁸⁰ vgl. Yukl (2012), S. 175ff

setzt auf transparente Abläufe mit Arbeitsplatzbeschreibungen, Dienstanweisungen, Vertreterregelungen und Erfolgskontrollen, um nur einige Aspekte zu nennen, die lange als hilfreich betrachtet wurden. Das Modell ist somit in erster Linie ein Handwerkszeug für die Führungskraft orientiert. Bis in die siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts ist dieses Konzept in zahlreichen deutschen Unternehmen der Nachkriegszeit (ab 1956) zur Anwendung gekommen. Besonders im Nachkriegsdeutschland gab es das Bestreben, die bisher übliche autoritäre Führung von Mitarbeiter_innen und Unternehmen durch liberaleres Führungshandeln zu verändern. Die doch eher deutsche Art, durch Strukturen und bürokratisch gründliche Organisation Komplexität zu reduzieren, war nur bedingt geeignet, um modernes Führungshandeln zu etablieren. So kann dieses Modell aus heutiger Sicht als nicht gelungen angesehen werden, obwohl es über Jahrzehnte in vielen deutschen Großunternehmen eine große Rolle gespielt hat und möglicherweise noch spielt. Besonders deutlich wird das, wenn man sieht, wie Personalentscheidungen getroffen werden. Oft werden Personen gewählt, die sich mit der Struktur auskennen oder die vorhandene Struktur nicht in Frage stellen, Menschen, die viel Fachkenntnis haben, selten aber ausreichend soziale Kompetenzen vorweisen können. Meist gibt es kaum Personal, das diese Spezifizierung (soziale Kompetenz) überhaupt erkennen und einschätzen kann. Also *müssen* formale Qualifikationen notwendigerweise zur wichtigsten Entscheidungsgrundlage werden. Veränderte Bewerbungsverfahren, wie zum Beispiel die Onlinebewerbung, führen zu riesigen Datenmengen, die meist nur quantitativ bewertet werden können. Individuelle Kompetenzen werden vermutlich nicht mehr darstellbar sein. Nur interne Bewerber_innen können auf ein differenzierteres Auswahlverfahren hoffen.

Allen Modellen ist gemein, dass sie die Führungskraft in den Vordergrund stellen und ihrer Kompetenz allein Einfluss auf Schwächen und Stärken der Mitarbeiter_innen zuschreiben. Im Gegensatz zu den Anfängen der Führungsforschung wird die Führungskraft nun nicht mehr als vor allem charismatische Person verstanden. Stattdessen werden Menschen gesucht, die Aufgaben möglichst überdurchschnittlich gut erledigen können. Soziales Engagement ist durchaus gewünscht, fließt aber nur sehr eingeschränkt in Personalentscheidungen ein, da es viel schwerer zu beobachten ist. Ob dieses Wissen sich – wie oben beschrieben – in Auswahlverfahren abbildet, ist in Frage zu stellen.

5.2 Führung und Komplexität

Eine bedeutsame Veränderung erfahren Führungstheorien durch die Annahme, dass eine Organisation eine soziale Einheit darstellt, in der die Führungskraft nur einen Teil ausmacht, sich die Organisation als autopoietisches System²⁸¹ vor allem selbst steuert. Diese aus der Biologie abgeleitete Annahme ist nicht unumstritten. Diese sogenannten systemischen Führungstheorien sind „seit den 60er Jahren im deutschen Sprachraum entwickelt“²⁸² worden. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Organisationen Systeme sind, die nicht durchschaubar, die komplex sind, also aktives Hineinwirken (Führen) nur bedingt Ergebnisse – zumindest keine vorhersagbaren Ergebnisse – erzielen kann. Damit unterscheiden sich diese Theorien grundlegend von den bisherigen. Basis dieser Theorien sind auf die Systemtheorie von Niklas

²⁸¹ vgl. Maturana und Varela (2011)

²⁸² Stippler u.a. (2011), S. 33

Luhmann zurückzuführen. Drei Leitdifferenzen bilden den Kern seiner Theorie.

„1. Die *Leitdifferenz* »*Teil – Ganzes*«: Jedes System wird als Ganzes gesehen, seine Elemente sind auf charakteristische Weise miteinander vernetzt und verbunden. Das Ganze ist somit mehr als die Summe ihrer Teile. Es gibt Eigenschaften des Systems, die auch durch Kenntnis der einzelnen Teile nicht vorhersehbar sind.

2. Die *Leitdifferenz* »*System – Umwelt*«: Jedes System wird als Wirklichkeitsbereich eigener Organisation und Struktur von seiner Umwelt abgegrenzt, es besteht aber eine Anpassungs- und Austauschbeziehung mit dieser Umwelt.

3. Die *Leitdifferenz* »*Identität – Differenz*«: Geschlossene Systeme heben sich durch Grenzziehung von ihrer Umwelt ab, durch die Grenzziehung wird Identität konstituiert. Diese Systeme sind nicht direktiv von außen steuerbar. Inputs jeglicher Art werden nach der eigenen Gesetzmäßigkeit des Systems (Selbstorganisation bzw. „Autopoiese“) verarbeitet.“²⁸³

Luhmann hat mit dieser Theorie viele Berater_innen angeregt, Führungsmodelle daraus abzuleiten. Zwei dieser Ansätze sind in St. Gallen begründet worden, die anderen werden als Wittener, Münchner und Wiener Ansatz beschrieben (vgl. Maria Stippler 2011). Ergänzend nennt Stippler Daniel F. Pinnow²⁸⁴, der in seinem systemischen Konzept die Notwendigkeit von Authentizität der Führungskraft betont.

Für das Systemische Denken soll hier zunächst das Wittener Modell bewertet werden, das insbesondere durch Rudolf Wimmer mitgeprägt wurde, der sich deutlich an der Systemtheorie Luhmanns orientiert. Dieser Ansatz ist auch stark durch George Bateson beeinflusst. Bateson

²⁸³ Stippler u.a. (2011), S. 34 und Neuberger (2002), S. 593 ff

²⁸⁴ ehem. (bis 2011) Geschäftsführer der Akademie der Wirtschaft, Überlingen und ehemalige Harzburg Akademie

war ein Wissenschaftler, der die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen als verschiedene Facetten oder Anteile eines großen Ganzen (systemisch-kybernetisch/zusammengehörig) verstanden hat. Außerdem wird dem Konstruktivismus eine Rolle zugewiesen, insbesondere, wenn Berater sich in die Organisation begeben, um gewünschte Veränderungen zu ermöglichen. „Die von den beiden Kybernetikern Ernst von Glasersfeld und Heinz von Foerster vertretene Theorie des Radikalen Konstruktivismus geht davon aus, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt. Stattdessen blickt jeder mit seiner eigenen Brille auf die Welt und konstruiert sich so seine subjektive Wirklichkeit.“²⁸⁵ Für Wimmer ist Führung „das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines größeren, sinnstiftenden sozialen Ganzen...“²⁸⁶ Die Führungskraft muss sich in dieser komplexen Welt als Teil des Systems begreifen, ohne zu wissen, welche Hebel das System wie beeinflussen. Eine entscheidend andere Auffassung der systemisch orientierten Führungstheorie ist der Meinung, dass Führungskraft und Mitarbeiter_innen Teile dieses Systems sind, das weder trivial ist, noch sich in seinen Reaktionen vorhersagen lässt. „Die strikte Trennung von Führenden und Geführten ist stark vereinfachend, da jeder Steuerungsversuch als Resultat der Rückwirkungen vorangegangener Steuerungsversuche angesehen werden kann. Die Wirkung bestimmter Führungsmaßnahmen ist letztlich nicht erzwingbar und nicht kalkulierbar, durch das bewusste Registrieren der Rückkoppelungen kann jedoch eine angemessene Situations-einschätzung erarbeitet werden, die wiederum die Grundlage für zukünftige Maßnahmen darstellen kann.“²⁸⁷ Mit Rückkoppelung²⁸⁸ ist

²⁸⁵ Gloger (2004), S. 65

²⁸⁶ Wimmer (1989), S. 141f

²⁸⁷ Stippler (2011), S. 41

²⁸⁸ vgl. auch Senge (1996), der diese Rückkoppelung beschrieben hat, die sich in einem systemischen Rollenspiel zeigt, in dem die Mitspieler die

die vermutete Reaktion auf Interventionen im Unternehmen und ins Unternehmen hinein gemeint, sie kann als neue These genutzt werden, um die nächste Intervention zu setzen. „Führung wird so zu einem iterativen²⁸⁹, selbstreferenziellen²⁹⁰ Vorgang, der als zentrales Qualitätsmerkmal für die Selbststeuerungsfähigkeit des Systems anzusehen ist und nicht einer einzelnen Person zugeschrieben werden kann. Führung geschieht vielmehr im Zusammenspiel zwischen Führungskräften gleicher oder unterschiedlicher Ebenen und in Arbeitsteams. Daraus lässt sich ableiten, dass es keine Rezepte und Ratschläge wirksamer Führung geben kann, die sich situationsunabhängig umsetzen lassen. Vielmehr geht es darum, die Reflexionsfähigkeit eines Systems zu fördern.“²⁹¹ Die Wahrscheinlichkeit, dass die Akteure in der Unterscheidung stecken bleiben, statt konsensfähig zu werden, ist groß.²⁹²

Pinnow (2008): „Systemisch zu führen bedeutet, individuell zu führen, einen eigenen flexiblen Stil zu haben und diesen den Gegebenheiten, der Organisation und den Menschen, die man führt, jederzeit anpassen zu können, statt nur schematisch mit standardisierten Tools zu arbeiten.“²⁹³ Damit ist seine Aussage nicht widerspruchsfrei zu der Aussage von Wimmer. Beiden ist eine gewisse Freiheit in den Führungsentscheidungen gemein, Wimmer stellt aber die Organisation, Pinnow eher die Person in den Vordergrund. Pinnow sieht mehr Einflussmöglichkeiten der Führungskraft als Wimmer, der vor allem auf die Selbststeuerung des Systems abhebt. Auch Roger Schlegel betont die individuellen

Abhängigkeit der einzelnen Bereiche (vertreten durch andere Mitspieler) selbst entdecken können: Das Beer Game, entwickelt von Jay Forrester.

²⁸⁹ periodische Wiederholung

²⁹⁰ auf sich selbst bezogen

²⁹¹ Wimmer in Stippler (2011), S. 41

²⁹² vgl. Neuberger (2002), S. 608ff

²⁹³ Pinnow (2008), S. 160

Einflussmöglichkeiten, stellt jedoch zur Diskussion, dass die auch von Pinnow geforderte Authentizität der Führungskraft nur ihre Wirksamkeit erzielen könne, wenn die sich einem bestimmten Reflexionsprozess stellen würde, wie sie von gestalttherapeutischen Ansätzen angeboten würden.²⁹⁴ Schlegel meint damit nicht unbedingt, dass es sich um einen therapeutischen Prozess handeln müsse, sondern die Veränderung auf der Beziehungs- und Kontaktebene angestrebt wird, nicht auf der Handlungsebene.

Ganz gleich, welcher systemische Führungsansatz betrachtet wird, sie alle sind „ein frontaler Angriff gegen das Heldenverständnis von Führung. Die dominante Macher-Perspektive und das hierarchische Einflussmonopol werden ersetzt durch eine Orientierung, die von anonymen, verstreuten, selbständigen Einflusszentren ausgeht.“²⁹⁵ Ein häufig zitierter Beitrag von Luhmann ist die Theorie²⁹⁶, dass Kommunikation in Unternehmen unabhängig von den dort arbeitenden Menschen sei. Oder etwas genauer: „Sozialsysteme bestehen nicht aus konkreten Personen mit Leib und Seele, sondern aus konkreten Handlungen.“²⁹⁷ Systeme (u.a. Organisationen) sind komplex und weder zu durchschauen noch in ihrer ganzen Wirklichkeit zu erfassen. Jeder Versuch als Beobachter etwas Wahres zu entdecken, sei ein „zweckmäßiger Irrtum“²⁹⁸. Weder ist die Wirklichkeit widerspruchsfrei noch banal. Und sie ist abhängig vom Betrachter und dessen Standpunkt, sie orientiert sich am Interesse und Bedürfnis. Die *wahrgenommene Wirklichkeit* gibt aus dessen Perspektive möglicherweise genug Sinn, so dass der Betrachter sie zur Orientierung im jeweiligen System nutzen kann. Das

²⁹⁴ vgl. Schlegel (2009)

²⁹⁵ Neuberger (2002), S. 593

²⁹⁶ vgl. Luhmann (1995)

²⁹⁷ Luhmann (1964), S. 23f

²⁹⁸ Neuberger (2002), S. 598

System selbst ist laut Neuberger (2002) vor allem mit sich selbst beschäftigt. „Ein System kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.“²⁹⁹ Jeder Versuch, einem System mit objektiven Beobachtungen etwas Wahres abzurufen, muss demnach scheitern. Systeme lassen sich laut Neuberger niemals als Ganzes wahrnehmen. Beobachten sei immer ein Versuch, Unterschiede auszumachen und sie für die Beschreibung der Organisation zu halten. Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung sei noch keine Bestätigung der Annahme über die wahrgenommene Wirklichkeit. Das Führungsmodell (x/y)³⁰⁰ von McGregor macht das deutlich: Wer annimmt, dass ein Teil seiner Mitarbeiter_innen im Grunde faul ist und eine enge Führung braucht, wird vermutlich genau darin bestärkt werden.

Wirklichkeit würde in erster Linie durch die Beobachtung von Unterscheidung (Figur-Grund³⁰¹) entstehen, was sich im Handeln von Führungskräften am deutlichsten niederschlägt, weil „Führungskräfte ... Beobachterinnen (sind)“.³⁰² Noch zu überprüfen wäre die Annahme, dass auch innere Bilder sowohl das Beobachten als auch das daraus entstehende Handeln beeinflussen.

²⁹⁹ Luhmann (1990), S. 52

³⁰⁰ Michel Berger (2013)

³⁰¹ Perls (1995), S. 45ff: Figur-Grund-Unterscheidung kommt aus der Wahrnehmungspsychologie. Bekannt sind Illustrationen, die je nach Wahrnehmung z.B. eine alte oder junge Frau erkennen lassen.

³⁰² Neuberger (2002), S. 599

5.3 Gestaltprinzipien für Führungskräfte

5.3.1 Basiswissen Gestalt und Emotion

Wie oben bereits beschrieben, versuchte Stogdill in mehreren Untersuchungen über einen Zeitraum von etwa 30 Jahren bis in die 80er Jahre hinein eine Liste zusammenzustellen, die die Fähigkeiten, von Führungskräften beschreiben und deren Erfolg garantieren würden: „...

1. das Streben nach Verantwortung und Aufgabenerfüllung,
2. Ehrgeiz und Beharrlichkeit bei der Zielerreichung, ...³⁰³ usw.

Nun macht Schlegel (2009) einen weiteren Versuch, die Fähigkeiten zu ergründen, die eine Führungskraft wirksam werden lässt. Im Unterschied zu Stogdill sind es nicht Tugenden wie Verantwortung oder Handlungskonzepte wie Beharrlichkeit und Aufgabenerfüllung: „Aus den untersuchten Quellen sind es insbesondere die folgenden intrapersonalen Fähigkeiten, die gegenüber klassischen Führungsstilen einen relevanten Unterschied machen: Bewußtheit [sic], Regulierbarkeit der Gefühle, Selbstreflektion und Selbstannahme, Empathie, Menschlichkeit und Demut sowie die fortwährende Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Um zu verdeutlichen, daß [sic] die hier genannten Qualitäten auf einer ausdifferenzierten und entwickelten Persönlichkeit gründen, werden sie (...) unter dem Begriff ‚authentische³⁰⁴ Führung‘

³⁰³ Stippler (2011), S. 17 /Neuberger (2002), S. 233

³⁰⁴ Authentizität leitet sich laut Brockhaus aus dem griechischen Wort authentikos ‘eigenhändig’ ab. Im deutschen Sprachgebrauch ist damit Echtheit gemeint, dass es eine Übereinstimmung gibt mit den von einer Person geäußerten Gefühlsäußerungen und ihrem inneren Erleben. Da unser Gehirn mehrere tausend Mimiken (Ausdrucksformen, die im Gesicht sichtbar werden können) gespeichert hat und diese in einem Gesicht ablesen kann, erkennen wir, ob diese Übereinstimmung gegeben ist oder nicht.

zusammengefaßt [sic].“³⁰⁵ Schlegel stellt hier auch die Konzepte von Goleman³⁰⁶ in Frage. Dieser würde zwar weitreichende Konzepte für eine authentische³⁰⁷ Führung anbieten, diese enthielten „jedoch ausschließlich kognitiv-behavioristische Ansätze.“³⁰⁸ Da die meisten Verhaltens- und Erlebensmuster frühkindlichen Ursprungs sind, können kognitive Erkenntnisse nicht einfach durch Verhaltensänderungen umgesetzt werden, benötigen sie doch tiefere Erkenntnisprozesse bei der Führungskraft wie sie etwa in therapeutischen Prozessen oder gelegentlich auch in einem Coaching stattfinden. Diese Methoden hätten die Person im Fokus, weil sie emotionale Erfahrungen ermöglichen. Selbst, wenn die Führungskraft bestimmte Verhaltensweisen wünscht oder selbst als unerwünscht anerkennt, wird sie diese nicht einfach ablegen und gegen wünschenswertere verändern können. Eventuell lassen sie sich leichter aneignen, wenn innere Bilder zur Seite stehen. Ganz im Sinne von Gunther Schmidt, der sagt, dass wir nicht nur *einige wenige* Erfahrungen in unserer persönlichen Geschichte „gesammelt“ haben und nun immer noch nur diesen wenigen Mustern handeln könnten. Stattdessen haben wir viele Handlungsbilder in uns und können diese nach einer bestimmten Bewusstwerdung (siehe auch Schlegel) lebendig werden lassen. Diese sind dann gleichwertig und werden als authentisch – zu der Person gehörend – erlebt.

Schlegel erweitert bisherige Konzepte – ähnlich wie Pinnow – um die oben beschriebene Authentizität, ohne die Komplexität zu negieren, in denen sich eine Führungskraft sicher bewegen können muss. Er nennt drei Ebenen, die zur Arbeitsfähigkeit beitragen:

³⁰⁵ Schlegel (2009), S. 10

³⁰⁶ Goleman (2002)

³⁰⁷ Grün (2008): ... „wenn ich ganz ich selbst bin, achte ich mich und den anderen“ und „authentisch leitet sich von authos ab ‘ich selbst sein‘.“

³⁰⁸ Schlegel (2009), S. 10

„Ebene des Unternehmens/der Unternehmenskultur (...), Ebene des Arbeitsumfelds (... und) Ebene der eigenen Persönlichkeit: Verfügbar machen der eigenen Kompetenzen, des eigenen Erfahrungshintergrunds, Umgang mit eigenen Vorurteilen und Vorlieben, Berücksichtigung eigener Karriereziele sowie dem Umgang (oder der Verdrängung³⁰⁹) von biographisch erlernten Verhaltensmustern und eigenen Ängsten und Sehnsüchten.“³¹⁰ Bei folgender Liste wird deutlich, welche Schwäche die Liste von Stogdill hatte: Je nach dem, welche Perspektive man einnimmt, verändert sich die Eigenschaft – so dass die eine oder andere Stärke in einer anderen Situation als Schwäche erlebt werden kann.

Authentische Führungskräfte...

- sind sich ihres eigenen Werte- und Glaubenssystems bewusst, betrachten es als selbst definiert und veränderbar.
- wagen es, ihr Werte- und Glaubenssystem transparent zu machen und handeln ihm entsprechend kongruent und konsequent.
- können inneres Erleben und äußere Situationen aus einer Meta-Perspektive wertfrei betrachten.
- übernehmen Verantwortung und können trotz äußerer Widerstände zu eigenen Urteilen stehen, ohne diese ... absolut zu setzen.

Fortsetzung nächste Seite

³⁰⁹ Macintyre (1968), S. 13: Unter Verdrängung hat Freud einen Mechanismus verstanden, den er als Abwehr bezeichnete, die „(darin) besteht, daß [sic] man das Verlangen nach oder den Gedanken an etwas, das eine mögliche Versuchung durch mißbilligte [sic] und strafbare Triebbedürfnisse darstellt, aus dem Bewußtsein [sic] verdammt und daran hindert, wieder in es einzutreten.“ Der ‘Ort‘ für die verdrängten Bedürfnisse ist das Unbewusste.

³¹⁰ Schlegel (2009), S. 14

- führen Dialoge auf Augenhöhe und sind sich eigener emotionaler Anteile an der Kommunikation bewusst.
- sind sich ihres eigenen Werte- und Glaubenssystems bewusst, betrachten es als selbst definiert und veränderbar.
- wagen es, ihr Werte- und Glaubenssystem transparent zu machen und handeln ihm entsprechend kongruent und konsequent.
- können inneres Erleben und äußere Situationen aus einer Meta-Perspektive wertfrei betrachten.
- übernehmen Verantwortung und können trotz äußerer Widerstände zu eigenen Urteilen stehen, ohne diese ... absolut zu setzen.
- führen Dialoge auf Augenhöhe und sind sich eigener emotionaler Anteile an der Kommunikation bewusst.
- verfügen über ein positives Bewusstsein des eigenen Wertes, unabhängig von ihrer jeweiligen beruflichen Situation, sozialen Stellung oder materiellen Ausstattung.
- kennen ihre Stärken, können aber ebenso auch Schwächen zugeben und zu ihnen stehen.
- können Ambiguität sowie mehrdeutige Situationen tolerieren und haben keine Angst, Dinge in Frage zu stellen.
- sind offen für, aber nicht abhängig von Feedback.

Brodmerkel 2007, S.49

Erfüllt die Führungskraft das im Mindestmaß, kann sie möglicherweise führen, Topleistungen lassen sich nach Schlegel mit Mindestmaß nicht erfüllen. Nimmt man das als gegeben an, wird deutlich, dass die besten Management-/Führungskonzepte zum Scheitern verurteilt sind, wenn die Person darin nicht mitwachsen, sich nicht entwickeln kann. Es ist anzunehmen, dass sehr viele Führungskräfte diese Anforderungen kaum

erfüllen werden, was die Frage aufwirft, wo junge Führungskräfte Vorbilder hernehmen sollen, wenn sie nicht genug äußere oder mindestens innere Bilder haben, die eine Vorbildfunktion übernehmen könnten (Eltern, Geschwister, Lehrer_innen, Ausbilder_innen, Vorgesetzte).

Mit der Infragestellung geeigneter Vorbilder sind auch bisherige Lösungen bzw. Lösungswege in Frage zu stellen. Logisch wäre, wenn es eine neue Führungskultur bräuchte, die sich mit den Menschen emotional verbindet, sie motiviert. Jemand der aus dem Hintergrund führt, der seine geschicktesten und engagiertesten Mitarbeiter_innen vorausgehen lässt. Es ist längst bewiesen, dass ein respektvoller und wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern sich auch positiv auf das Geschäftsergebnis auswirkt.³¹¹ Lyle Spencer wies in einer Gruppe von Führungskräften (die obersten 15%, deren Geschäftsabschlüsse exzellent waren) durch Vergleichsinterviews nach, dass sie sich von den weniger erfolgreichen Führungskräften nur in den Fähigkeiten unterschieden wie Team- und Kooperationsfähigkeit, Motivation, Ergebnisse zu erzielen oder die Fähigkeit, die Initiative zu ergreifen.³¹² Also weder Methoden noch Tricks oder ein Wissensvorsprung sind deren Erfolgsparameter. Mit zunehmendem Erfolg dürften sie sich bestärkt gefühlt und ihre „Strategie“ fortgesetzt haben. Die Gehirnforschung nennt hier die Belohnungszentren des menschlichen Gehirns, die bei einem ausgeprägten Gefühl für Gerechtigkeit, Menschen zu Höchstleistungen anspornen, wenn sie sich unterstützt und gemeint fühlen, wenn sie gelobt und gefordert werden. Die dabei ausgeschütteten Botenstoffe motivieren Menschen und somit auch Mitarbeiter_innen und setzen den

³¹¹ Goleman (2005), vgl. auch Senge (1996), S. 172

³¹² Goleman (2005), S. 56ff, siehe auch Cherniss (2001) über das Führungskompetenzmodell in: The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs

natürlichen Wunsch nach mehr in Gang.³¹³ Gruppen sind dabei meist wirkungsvoller als Individuen, die zwar schneller reagieren können, aber von Ausnahmen abgesehen, nicht unbedingt bessere Entscheidungen treffen. Das hat auch schon Burow³¹⁴ beschrieben.

Allein der konflikthafte Arbeitsalltag der meisten Unternehmen und der stark angewachsene Bedarf nach Konflikttrainings macht schon deutlich, dass Führung mehr sein muss als die Verwaltung von Geschäftsabläufen und die Steuerung von Mitarbeiter_innen. Thomae³¹⁵ zitiert Lehr, der aufgrund seiner Analysen die Ansicht vertritt, dass die Begriffe 'Konflikt', 'Wahl' und 'Entscheidung' synonym zu verwenden seien. Nach Kurt Lewin sind Konflikte kaum zu lösen, wenn die Alternativen zueinander sich zu ähnlich sind.³¹⁶ Die Herausforderung, sowohl monetären, zeitlichen und qualitativen Ansprüchen gerecht zu werden, als auch gleichzeitig Mitarbeiter_innen so zu führen, dass sie motiviert bleiben, dürfte nur unter hoher Belastung zu bewerkstelligen sein. Damit sollte ausreichend klar sein, weshalb sich Konflikte so häufen. Der Versuch, Konflikte zu versachlichen, greift deshalb viel zu kurz. Die meisten Unternehmen wollen zunächst einen Handwerkskoffer für ihre Mitarbeiter_innen, wenn sie Konflikttrainings in Auftrag geben, dass diese aber zunächst Zugang zu ihren individuellen Konfliktmustern (und inneren Bildern) benötigen, ist gänzlich unbekannt oder wird als Ansatz meist abgelehnt. Nun legt jedes Unternehmen seine Vorgehensweisen selbst fest, entscheidet jedoch eher dahingehend, dass die Teilnehmer_innen möglichst kognitive Erkenntnisse gewinnen und daraus resultierende Verhaltensänderungen schnell realisieren mögen.

³¹³ vgl. Bauer (2006)

³¹⁴ Burow (1999) und (2000)

³¹⁵ Thomae (1974), S. 23

³¹⁶ Lewin in Thomae (1974), S. 40

Andere Ansätze gibt es, sie werden jedoch kaum nachgefragt. Schlegel stellt zum Beispiel einen eigenen Ansatz vor, weil schon die Vermittlung allein nicht mit einem Methodenkoffer zu bewerkstelligen ist: Die Gestalttherapie ist eine Methode, die gänzlich auf einen Methodenkoffer verzichtet³¹⁷ und stattdessen auf die Ressourcen der Menschen und ihre Kompetenzen setzt. Dafür stellt sie Übungen zur Verfügung, die allein oder mit einem Gegenüber die Selbstkompetenz stärken und Unabhängigkeit befördern. Verschiedene Autoren wie Malik z.B. lehnen jeden Beratungsansatz ab, der sich an therapeutischen Methoden orientiert. Die vorangegangenen Ausführungen machen jedoch deutlich, dass dem zu widersprechen ist. Gestalttherapie ist als therapeutische Methode angelegt, lässt sich jedoch in seiner Wirkweise sehr einfach auch in der Arbeit mit Führungskräften (z.B. im Coaching) oder mit Mitarbeiter_innen (im Training) einsetzen. Hier können im besten Sinne ungelebte oder vermeintlich unerwünschte Persönlichkeitsanteile entdeckt und integriert oder „aussortiert“ werden, sowie nicht abgeschlossene Prozesse (sogenannte offene Gestalten: z.B. der ewige Streit – in der Vergangenheit oder Gegenwart – mit dem eigenen Vater führt zu viel Reibereien und Konflikten mit augenblicklichen Vorgesetzten) erkannt und bewusst gemacht (in der Gestaltarbeit wird explizit von *Bewusstheit* gesprochen) und in eine alltagstaugliche Umgangsform „überführt“ werden. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch Schmidt³¹⁸, der zunächst den unerwünschten Verhaltensmustern eine Form der Würdigung zukommen lässt, die Kompetenz dahinter unterstreicht und die mögliche Zukunft als realistische mögliche Gegenwart mitdenkt. Nach Zinker können Erkenntnisse durch mehr

³¹⁷ Jede Methode hat Grenzen und so setzen auch Gestaltberater und –therapeuten Methoden anderer Schulen ein, um Phänomene besser zu verstehen oder eine Erkenntnis auf andere Weise abzusichern.

³¹⁸ Schmidt (2010a), S. 85ff

Gewahrsein geschaffen werden, auch mit Hilfe von unbewusstem „Material“, das sich aus „persönlichen Erfahrungen archetypischen Vorstellungen und Bildern“³¹⁹ speisen würde. Wheeler spricht sogar explizit davon, dass Führungskräfte nur dann mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen wirksam und authentisch handeln können, wenn sie ihre dysfunktionalen Verhaltensmuster geklärt haben und sich weitestgehend frei machen von Projektionen.³²⁰ Die Methode dient also in erster Linie der Persönlichkeitsentwicklung und hat im Allgemeinen keinen therapeutischen Fokus, weder in der Kategorie ‘gesund‘ noch ‘krank‘.

Es geht um die Entdeckung von brachliegenden Ressourcen – auch von positiven inneren Bildern, die wirksam werden können, wenn sie bewusst werden. Diese dienen dann als eine Art Gegengewicht oder Gegenkraft.

„Voraussetzung für einen erfolgreichen Ansatz ist, daß [sic] dieser in sinnvoller Weise die betrieblichen Ziele des Unternehmens unterstützt, zugleich das Miteinander zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mehr Klarheit und Authentizität gewinnt und außerdem zur Salutogenese³²¹

³¹⁹ Zinker (1984), S. 58

³²⁰ Psychologisches Wörterbuch (1993), S. 1690: Projektion ist ein innerer Abwehrmechanismus. In ihr wird ein verbotenes oder nicht mehr befriedigendes *eigenes* Motiv von der betreffenden Person als Motiv einer oder mehrerer *anderer* Personen oder der Umgebung wahrgenommen.

Wheeler (2006), S. 120: Orientierung im Umgang mit Menschen und Perls (1991), S. 169: Form der Kontaktunterbrechung.

³²¹ Antonovsky (1997): Salutogenese setzt sich aus den Begriffen *salus* (lat. für Gesundheit) und *genese* (gr. für Geburt) zusammen. Auf den amerikanische Medizinsoziologe Antonovsky geht der Begriff zurück. Er wollte damit einen komplementären Begriff zu Pathogenese

der Führungskraft beiträgt. Mehr authentisches Management, mehr Klarheit in der Kommunikation über Ziele und Motive, mehr Qualität in der Begegnung wäre zudem ein wichtiger Beitrag zu einem Wertewandel von reiner Ergebnisorientierung (z.B. Shareholdervalue) zu mehr Nachhaltigkeit. 'Professionalität und Menschlichkeit'³²² könnte hierfür ein Arbeitstitel sein: der menschlich verantwortungsvoll handelnde Manager, der zugleich Mensch sein darf und sich seiner eigenen Bedürfnisse, Stärken, Schwächen, Träume und Verletzungen gestellt und diese als Teil seiner Persönlichkeit integriert hat.“³²³ Negativen Mustern wird es dadurch erschwert, sich unbemerkt in die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_in „einzuschmuggeln“. Die so gereifte Führungskraft kann schnell unterscheiden zwischen eigenen und fremden Mustern (inneren Bildern) und führt vermutlich den/die Mitarbeiter_in eher angemessen und personengerecht. Das dürfte dann auch dem Arbeitsergebnis zugutekommen. Es geht demnach nicht nur darum, wie man Mitarbeiter_innen führen sollte, sondern eben auch darum, was eine Führungskraft mitbringen muss, um diese Aufgabe personen- und leistungsgerecht zu erbringen. Führen ist somit keine „Einbahnstraße“.

Die Meinung, dass Emotionen einen Platz in Unternehmen brauchen, ist zunehmend anerkannt auch dank Goleman (1996, 2002 und 2005). Wenn man diesen Maßstab an Unternehmen anlegt, wird man feststellen, dass vor allem negative Gefühle wie Ärger, Frustration, Stress, Wut, Enttäuschung, Angst, Schadenfreude, Missgunst, Neid, Scham u.a. vorherrschen. Freude (Lachen) ist anzutreffen, „meckern“

schaffen und erreichen, dass Gesundheit als ein Prozess und nicht etwas Statisches verstanden wird.

³²² vgl. Bauer (2006)

³²³ Schlegel (2009), S. 19

über die Zustände ist, so will es scheinen, beliebter. Klassische Reaktion bei emotionaleren Situationen ist: „Werden Sie mal sachlich, wir müssen zur Sache zurück kommen, Gefühle helfen uns nicht weiter, wir müssen vor allem das Problem lösen, Gefühle verstellen den Blick für...“ usw. Fühlt sich jemand verletzt, gekränkt oder ungerecht behandelt, darf er/sie das kaum zeigen oder es wird darauf hingewiesen, dass diese Gefühle „Privatsache“ seien. Besonders Führungskräfte berichten, dass ihnen zu Beginn ihrer Statusänderung vom Kollegen/von der Kollegin zur Führungskraft, – oft ungefragt – Mitarbeiter_innen sehr persönliche Dinge erzählen. Völlig unerfahren in Gefühlsdingen (besonders eigenen) sind sie dann überfordert oder reagieren auf eine Weise, die dem/der Mitarbeiter_in direkt oder indirekt sagt: ‘Sprich mich bloß nicht nochmals darauf an’. Das wird die Person vermutlich auch nicht tun, Vertrauen wird hier wohl eher nicht (mehr) entstehen. Diese Abläufe sind jedoch nicht allein der Führungskraft anzulasten, sondern dem Unvermögen der meisten Unternehmen, ihren Führungskräften neben einer fachlichen Fortbildung auch ein persönliches Wachsen zu ermöglichen. Vermutlich lässt sich diese Zurückhaltung darauf zurückführen, dass Emotionen – bis in die 20er Jahre des letzten Jahrhunderts – als physiologische Störung beschrieben wurden. Die meisten Gefühle, besonders negative, würden die Aufmerksamkeit und Urteilsfähigkeit schwächen. Charles Darwin hat Emotionen dagegen die Bedeutung zugeschrieben, für das Überleben in lebensbedrohlichen Situationen verantwortlich zu sein – immerhin eine sinnstiftende Zuschreibung³²⁴. Paul Ekman hat eine Studie vorgelegt, in der beschrieben wird, wie das Denken und Bewerten gegenwärtiger oder vergangener Handlungen, sich unmittelbar in der Mimik zeigen würde und kulturübergreifend

³²⁴ vgl. Darwin (2015)

vergleichbar ist.³²⁵ Ekel, Trauer oder Wut werden bei allen Völkern offenbar durch die gleichen Muskelgruppen im Gesicht ausgedrückt. Das widerspricht der vorherrschenden Meinung der Anthropologen der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts, die davon ausgingen, dass die Mimik, die die Gefühle ausdrückt, erlernt sei.

Gefühle werden heute meistens nicht mehr verteufelt. Das Geschäftsmodell „Unterhaltung“ (Musik, Film, Fernsehen) baut überwiegend darauf auf. Ob das auch für den Arbeitsplatz gilt, ist zu bezweifeln. Noch immer entschuldigen sich Menschen, wenn sie beim Erzählen eines für sie emotionalen Ereignisses weinen.

„... die personenorientierte Emotionsforschung (beschreibt) Emotionen als ‘personengebundene Zuständigkeiten‘ oder auch als ‘subjektive Erfahrungstatsache‘ bzw. Bewußtseinsinhalte [sic]...“ Diese seien Ausdruck unserer Beziehungen zu uns selbst und zu unserer Umwelt, die wir aus der Perspektive der Person, d.h. aus deren ganzheitlichem Erleben und Handeln beschreiben. In Emotionen werde uns unser spezifisches Dasein und Sosein „bewußt [sic], Emotionen sind für die Person ‘letzte Garantie‘ für die Existenz von sich selbst und der Welt. Gefühle verbinden uns so mit anderen Menschen und der Gesellschaft und bilden die Grundlage für eine gemeinsame Identität und Geschichte.“³²⁶

Dabei wird in der Managementforschung durchaus von Managern ein hohes Maß an sozialer Kompetenz gefordert, ohne zu beschreiben, wie sie diese erlangen sollen. Noch ist es nahezu immer so, dass Führungskräfte in Führungsfunktionen aufsteigen, weil sie sich fachlich als

³²⁵ vgl. Ekman (2014), S. 1, 11, 15, 21

³²⁶ Schlegel (2009), S. 22 und Ulrich (1999), S. 127ff

kompetent erwiesen haben; nicht etwa, weil sie sozial besonders kompetent sind. Der Harvardprofessor A. Zaleznik (1996) begründete einen eigenen Leadershipansatz, der ein Führungsmodell beschreibt, in dem nicht nur Lösungsprozesse geschaffen werden, sondern ausreichend Irritation, Kommunikation und Anregung emotionaler Prozesse bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu schaffen sind, was Freiräume für eigenständiges Handeln entstehen ließe. Bestehende Strukturen sollen transformiert statt stabilisiert werden. Zaleznik (1982) geht davon aus, dass Führungskräfte im Vorteil sind, die auf Grund ihrer Lebensgeschichte durch einige Krisen gegangen sind und diese positiv bewältigt haben. Er bezieht sich hier auf eine Arbeit von William James. Während sich Managementkonzepte lernen lassen, setzen Leadership-Qualitäten voraus: Die Führungskraft sollte ein selbstreflexives Urteilsvermögen haben, eigene Grenzen und Kompetenzen richtig einschätzen können und immer bereit sein, Neues dazuzulernen. Mit dieser Aussage bestätigt er Cherniss (2001). Dass diese Kompetenz nicht als relevant genug angesehen wird, lässt sich in den Testkriterien ablesen, die bei Assessmentcentern (AC) erfüllt werden müssen. Hier wird die Kompetenz erwartet, eine Gruppe zu führen, sich präsent zu zeigen, Wortführer sein zu können, zur Meinungsbildung beizutragen, Prioritäten zu setzen und eventuell noch mit schwierigen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Gespräche zu führen und integer zu handeln. Personen, die nicht für die Führungslaufbahn empfohlen werden, erfüllen oft bestimmte Parameter nicht wie Bildung (fehlender Studienabschluss), persönliche Reife oder das Alter (zu alt oder zu jung) und entsprechen somit nicht den versteckten Kriterien der Unternehmenskultur, die Ausdruck der (inneren) Bilder der Entscheider innerhalb der Organisation darstellen. Wenn diese Personen „Glück“ haben, erhalten Sie eine Chance in einer Fachlaufbahn ohne Führungsverantwortung,

um dort ihre Kompetenzen unter Beweis zu stellen oder ihnen wird eine zweite Chance für ein weiteres AC in Aussicht gestellt. Was auch immer wieder passiert, dass eine Empfehlung zur Fachlaufbahn ausgesprochen wird, ohne dass das Unternehmen diese installiert hat. Eine andere Gruppe von Personen bekommt dann eine Empfehlung für die Führungslaufbahn, wenn sie besonders geschickt genau das gezeigt haben, von dem sie wissen, dass es in diesem Kontext als gewünscht angesehen wird. Und schließlich gibt es die Personen, die auf Grund ihrer erfolgreichen Projektarbeit und Fachlichkeit viel zu früh für das AC empfohlen werden, ohne die Reife erworben zu haben, die ein Mensch zum Führen von Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen braucht. Der erste Interviewpartner nannte diese Reife Demut. Unternehmerische Erfolge haben sie überheblich werden lassen, was meist schnell bemerkt wird von den Prüfern sowie von den anderen Teilnehmern. Hier erhält die fehlende soziale Kompetenz etwas mehr Bedeutung als sonst – wie sich im Folgenden noch zeigen soll. Der Aspekt der intrapersonalen Kompetenz kommt nicht oder nur indirekt vor, wie beim letzten Beispiel. Schlegel nennt drei Bereiche, die er dazu zählt:

- „Intellekt
- Soziale Fähigkeiten
- Motivation und Einstellungen“^{327/328}

In diesen Fähigkeiten ist laut Schlegel die Authentizität beheimatet. Er geht davon aus, dass die authentische Führungspersönlichkeit bestimmte Fähigkeiten besitzen muss, um das darin enthaltene Potenzial nutzen zu können. Mit Sicherheit lässt sich sagen, dass die Führungsaufgabe (fachlich und persönlich) eine große Herausforderung ist, wenn man – wie die meisten jungen Führungskräfte – vor allem

³²⁷ Schlegel (2009), S. 31

³²⁸ vgl. auch Cherniss (2001) und Goleman (2002)

dafür „brennt“ die Abteilung oder sogar die Organisation voran zu bringen und das Niveau täglich zu halten, dass ihr zugeschrieben wird.

5.3.2 Intrapersonale Voraussetzung für authentische Führung

Der Begriff der „authentischen Führungskraft“ legt die Annahme nahe, dass Authentizität bedeuten könnte, dass hier jemand sehr unmittelbar auf seine inneren Bilder (Werte und Handlungsmuster) Zugriff hat. Alles, was diesen Menschen geprägt hat, wird sich in seiner Physiognomie, seinem Erscheinungsbild und seinem Auftreten wiederfinden lassen, was andere Menschen dann als „stimmig“ oder kongruent erleben. Führungskräfte agieren in einem Spannungsfeld von eigenen und fremden Erwartungen, die zum Teil nur schwer oder sogar gar nicht erfüllbar sind. Das erfordert ein ‚auskömmliches‘ Maß an psychischer Gesundheit und Belastbarkeit. ... Die Boston Consulting Group hat den militärhistorischen Klassiker ‚Vom Kriege‘ von Carl von Clausewitz neu aufgelegt³²⁹ und auf betriebswirtschaftliche und unternehmensstrategische Zusammenhänge hin transponiert. Dort findet sich eine Aussage von Carl von Clausewitz, das die Anforderung an das Rückgrat und die Stabilität der Führungskraft treffend beschreibt, er nennt es dort ‚starkes Gemüt‘:

„Es ist nämlich ein Gefühl, was in starken Gemütern der aufgeregten Leidenschaft das Gleichgewicht hält, ohne sie zu vernichten und durch dieses Gleichgewicht wird dem Verstande erst die Herrschaft gesichert. Dieses Gegengewicht ist nichts anderes als das Gefühl der Menschenwürde, und überall als ein mit Einsicht und Verstand begabtes Wesen zu wirken. Wir würden deshalb sagen: ein starkes Gemüt ist ein solches,

³²⁹ vgl. Oetinger u.a. (2014)

welches auch bei den heftigsten Regungen nicht aus dem Gleichgewicht kommt.³³⁰

Schlegel betont, dass es noch mehr als nur des starken Gemütes bräuchte. Die Führungskraft muss auch frei sein von jeglichem emotionalen Störfeuer, das sich begründet auf biografischen Verletzungen, sogenannten 'offenen Gestalten'³³¹. Sie braucht ein Grundmaß an psychischer und sozialer Stabilität, denn sie ist auch verantwortlich für Mitarbeiter_innen, die sie nur angemessen führen kann, wenn sie unterscheiden kann, welche Störungen oder Emotionen wem zuzuordnen sind. Nur so kann sie gerecht kommunizieren, respektvoll interagieren und fordern. Den Menschen hinter dem/der Mitarbeiter_in zu sehen, mit dessen Zuwendungsbedürfnis, ist nur möglich, wenn die eigenen einigermaßen befriedigt sind und diese Anerkennung nicht vom Mitarbeiter geleistet werden soll. Die Einsamkeit als Führungskraft ist ein, wenn auch nicht zwingendes, Ergebnis. Welche Bedeutung ihr zugeschrieben wird, liegt ausschließlich bei der Führungskraft. Und selbst die eigene Leistungsbereitschaft kann eine Falle darstellen, wenn die Führungskraft keine Ahnung von den eigenen inneren Antreibern hat: Sie sind eine Art von offenen Gestalten, die eine Leistung einfordern, die kaum zu bewerkstelligen ist, weil die Grenze immer über der gerade geleisteten liegt. Sie rührt meist aus der elterlichen Beziehungsdynamik her, wo Zuwendung mit Leistungserbringung verknüpft war. Eine von vielen Auswirkungen ist z.B. die

³³⁰ Clausewitz (2004), S. 241

³³¹ Unter „offener Gestalt“ versteht man jedes Bedürfnis, das (bisher) nicht befriedigt werden konnte. Alle Bedürfnisse sind latent da und streben je nach persönlicher Neigung oder persönlicher Geschichte nach Befriedigung. Sie „befinden“ sich im sogenannten Hintergrund und kommen je nach Situation in den Vordergrund. Die Fähigkeit des Menschen sie zu befriedigen kann als Fähigkeit des Organismus zur Selbstregulierung verstanden werden.

Unfähigkeit von Führungskräften, Mitarbeiter_innen davor zu schützen, durch nichterfüllbare Anforderungen auszubrennen, da sie diese Überforderung bei sich selbst weder kennen noch rechtzeitig erkennen oder gegensteuern. Es braucht deshalb mehr Bewusstheit, sich selbst mit seinen Bedürfnissen wahr- und ernst zu nehmen.

5.3.3 Awareness (Bewusstheit³³²)

Eigene Gefühle wahrzunehmen, aktuelle Bedürfnisse zu spüren und die eigenen Verhaltensmuster zu kennen (besonders in ganz widersprüchlichen Situationen und bei gegensätzlichen Emotionen wie Aggression und Depression, Trauer und Wut, Enttäuschung und Ansprüche an andere Menschen usw.), sind Aspekte von zentraler intrapersonaler Kompetenz. Der Begriff Awareness geht auf Perls³³³ zurück und wird von Stevens dezidiert beschrieben: Menschen erleben die Welt vorrangig durch eine Innen- und eine Außenwahrnehmung. Sie „umfassen alles, was ich von der gegenwärtigen Realität wissen kann, ...“³³⁴ Dreitzel betont, dass es einen weiteren Aspekt dieser Bewusstheit gibt, der vor allem die emotionale Seite in den Fokus nimmt. Er nennt es „emotionales Gewahrsein“.³³⁵ Voraussetzung ist die Fähigkeit, einen gewissen Abstand zu erzeugen, der der Führungskraft ermöglicht, die Geschehnisse anders oder neu zu bewerten. Systemisch orientierte Berater_innen nennen ihre Technik der Neubewertung ‘Reframing’³³⁶, dem Geschehen einen anderen Rahmen geben: Als Beobachter einer Situation mit einer Mitarbeiterin kann deren Verhalten sowohl als bössartig, widerwillig oder faul eingeschätzt werden. Wenn die

³³² Nevis (1988), S. 37ff

³³³ vgl. Perls, Hefferline, Goodman (1995), S. 49ff u. S. 74ff

³³⁴ Stevens (1996), S. 15

³³⁵ Dreitzel (1998), S. 223ff

³³⁶ vgl. Satir (1991) und Birkenbihl (1987), S. 25f

Führungskraft nun davon ausgeht, dass sie gute Gründe für ihr Verhalten hat, weil sie sich z.B. oft nicht gewürdigt gefühlt hatte, wenn es um die Bewertung bestimmter Aufträge ging und jetzt aufgehört hat, der Führungskraft etwas zu beweisen, dann ist das Verhalten eine Reaktion, eventuell eine Art Schutzverhalten vor der Kränkung. Wenn die Führungskraft diese Mitarbeiterin nun anspricht, könnte sie ihr auch zu verstehen geben, dass sie deren Begabung und Genauigkeit schätze oder deren Ehrgeiz im Verhalten wiedererkenne, die Dinge besonders gut zu machen. Sie könnte nun gezielt die Aufmerksamkeit (Bewusstheit) darauf lenken, was die Mitarbeiterin gut macht und sie, wenn es stimmig ist, dafür auch loben. Wenn allerdings die Demütigungen im persönlichen Erleben der Mitarbeiterin eine lange Geschichte haben, die nahezu immer in deren Biografie begründet ist, braucht die Führungskraft einen langen Atem. Wird die Mitarbeiterin dem Reframing³³⁷ des Vorgesetzten glauben schenken, könnte sich die offene Gestalt „fehlende positive Zuwendung“ schließen. Die Mitarbeiterin wird auch zuverlässig sein, wenn sie nicht ständig ein Reframing angeboten bekommt. Aus der Umdeutung wird langsam Realität, die keiner Umdeutung bedarf.

Solche Interventionen werden durch die Erkenntnisse aus der Gehirnforschung gestützt. Lob und soziale Anerkennung lässt – wie oben bereits beschrieben – das menschliche Belohnungssystem³³⁸ ‘anspringen’, so dass die Botenstoffe ausgeschüttet werden, die menschliche Leistungsbereitschaft und Motivation beflügeln können. Wenn die Geringschätzung der Mitarbeiterin schon lange dauert, wird eine einzelne Intervention natürlich nicht reichen.

³³⁷ Dem Geschehen einen neuen Rahmen (eine neue Bedeutung) geben.

³³⁸ Bauer (2006), S. 24ff

Einer bekannten Führungskraft ist im Coaching vorgeschlagen worden, die Stimmung in ihrem Team durch kleine „Lob-Interventionen“ zu verbessern. Nach etwa einem Jahr ist sie von mehreren Mitarbeitern gebeten worden, ‘das doch bitte zu lassen’. Auf ihre Frage, was sie denn nun tun sollte, habe der Coach (nachdem er erfahren hatte, dass die Stimmung besser als vorher war) ihr empfohlen, einfach unbeirrt weiter zu machen. Nach etwa einem weiteren halben Jahr ist die Führungskraft von diesen kritischen Mitarbeitern – kurz nach einem Lob – angesprochen worden, dass sie doch ziemlich überrascht seien, dass sie das mit dem Loben ernst meine.

Interventionen in bewusst wahrgenommenen Situationen können sehr viel wirksamer sein, wenn die Anwesenden bemerken, dass die Führungskraft (auch mal mit sich selbst) kritisch ist, gerecht agiert und angemessen interveniert. Schlechte oder falsche Interventionen gefährden dauerhaft die Arbeitsbeziehungen und gute Arbeitsergebnisse. Inamori, CEO von Kyocera³³⁹ verlangt das von seinen Führungskräften und leitet ein sehr erfolgreiches Unternehmen. Es ist also keine Sozialromantik, wenn man sich an seinen Worten orientiert: Es sei an der Zeit, „das alte Dogma der Planung, Organisation und Kontrolle“³⁴⁰ aufzugeben. Es sind meines Erachtens sehr mächtige, aber alte innere Bilder, die keinerlei Flexibilität ermöglichen und heutigen Führungsaufgaben und Mitarbeitern nicht annähernd gerecht werden. Es gibt immer noch sehr viele dieser sehr erfahrenen Führungskräfte, die viele Strömungen und Veränderungen mitgemacht haben und über ein unerschöpfliches Maß an Erfahrung verfügen, jedoch ziemlich starr reagieren, wenn sie auf Kontrolle und den „lobfreien“ Führungsstil

³³⁹ Goleman (2005), S. 74f und 85ff

³⁴⁰ Senge (1996), S. 172

verzichten sollen. Erst massive Reaktionen der Mitarbeiter irritieren diese Bollwerke. Sie gehören einer Generation an, die sich wenig mit sich selbst befasst hat und die Lebenskrisen in erster Linie „ausgesessen“ hat. Hier tragen die HR-Abteilungen³⁴¹ einen Anteil daran, da sie wenig Weiterbildung angeboten haben und anbieten, die diese Selbstreflexion eingefordert hätte. Es gibt im Allgemeinen auch keine Instanz in Organisationen, die das einfordert und wenn man mal das Verhalten von CEOs und Vorständen als Vergleich nimmt, muss festgestellt werden, dass sehr viele von ihnen weder soziale Kompetenz vorleben noch ernstnehmen; zumindest innerhalb des Nordamerikanischen und Nordeuropäischen Wirtschaftsraums.

Manchmal benötigt die Führungskraft Zeit, um sich über eine Situation im Klaren zu sein. Eine Führungskraft, die nicht immer alles gleich weiß, wird meist als angenehmer wahrgenommen als die, die zwar immer sofort eine Antwort hat – aber manchmal eben auch eine falsche. Es gibt Mitarbeiter_innen, die zu Höchstform auflaufen, wenn der/die Vorgesetzte signalisiert, nicht gleich eine Antwort zu haben.

5.3.4 Psychische Stabilität – Voraussetzung für Führung im Gleichgewicht

Bewusstheit für all diese Zusammenhänge im Innen sowie im Außen zu erlangen, müsste ein Ziel sein. Es ist anzunehmen, dass der Zugang zu den eigenen inneren Bildern einen möglichen Weg darstellt. „Bewusstheit [sic] hat das Ziel, das Hier und Jetzt einer Begegnung vollständig einzubeziehen – und zwar nur das Hier und Jetzt – und es damit von Gefühlen aus anderen Kontexten zu bereinigen:

³⁴¹ HR steht für Human Resource, Abkürzung für Personalwesen, das u.a. für die Fortbildung von Mitarbeiter_innen zuständig ist.

- Welche Wahrnehmungen habe ich, was sehe, höre, rieche ich und wie fühlt sich mein Körper an ..., während ich im sozialen Kontakt bin?
- Was nehme ich bei meinem Gegenüber – über das Gesagte hinaus – wahr? ...
- Welche Gefühle habe ich?
- ... Machen sie mich kämpferisch, veranlassen sie mich zur Flucht oder Rückzug? ...
- Welche Ambivalenzen stellen sich im Kontakt ein? ...
- Welche Erinnerungen habe ich in ähnlichen Situationen ... ? ...
- Welche Verhaltensmuster werden angetriggert³⁴²? Wo ist eine Reaktion übersteuert und unangemessen, weil sie einen früheren Konflikt reaktiviert – vielleicht sogar mit einer ganz anderen Person? Wo verfallende ich in Muster aus anderen Lebensphasen...?
- ...

Ein Sonderfall zum Thema 'Bewußtheit' [sic] ist die Frage: Was ist meins – was deins?³⁴³ Damit ist vor allem gemeint, wer „Besitzer_in“ der offenen Gestalt ist. Hier spielt das Thema Glaubwürdigkeit eine große Rolle. Wenn sich lebensgeschichtliche Themen in der Begegnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_in in die Beziehung „mischen“, kommt es schnell zu Unterstellungen (Projektionen) oder Enttäuschungen, die von keiner Seite nachvollzogen werden können. Es würde schon reichen, darüber zu sprechen, das unterbleibt jedoch meist aus schon genannten Gründen. Unangenehme Gefühle werden in

³⁴² ...antriggern meint anstoßen, in Gang setzen, eine Gefühlsbewegung oder ein Verhaltensmuster, die/das sich dann verselbstständigt.

³⁴³ Schlegel (2009), S. 36ff

Unternehmen selten besprochen. Möglicherweise, weil Vorbilder (innere Bilder) dafür fehlen. Meist jedoch, weil Ziele, Lösungen und Aufgaben vermeintlich keine Zeitfenster dafür lassen.

Bewusstheit für solche Prozesse schafft Klarheit und Entlastung, da ihr innerer Wert in der Nichtbewertung liegt. Sie ist Beobachtung, Distanzschafferin (Abstand *zu* statt Identifikation *mit* dem Gefühl), Unterscheidungshilfe (Unterschiedsbildung), Bedeutungs- und im besten Sinne Erkenntnisbringerin. Eine Führungskraft mit dieser Kompetenz schafft selbst in hektischen und zeitkritischen Situationen mit sich selbst und mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen „einen inneren ‘Raum der Ruhe und Gelassenheit‘ und kann sich auf einer Ebene der Persönlichkeit zurücknehmen, während sie andererseits voll präsent und in Kontakt mit ihren Gefühlen ist.“³⁴⁴ In den Interviews (siehe Anhang) beschreiben Führungskräfte immer wieder verschiedene „Techniken“ wie sie in diesen Zustand kommen. Dieser hat immer mit Abstand, Entspannung oder ‘Bei-sich-selbst-sein‘ zu tun; also mit Formen der Raum- und Zeitraum-Schaffung für Bewusstheitsprozesse. Im Idealfall gelingt das in der Situation. Es ist schon viel gewonnen, wenn es überhaupt passiert. Verschiedene Meditationsschulen bieten ein Übungsfeld dafür an: Zum Beispiel eine Schweigemeditation, in der man für einige Zeit (Tage oder Wochen) der Hauptmöglichkeit des Austausches beraubt ist, der Kommunikation mit Worten. Es ist eine wirksame, wenn auch beschwerliche Methode, mehr auf die eigene Befindlichkeit zu „hören“. In Führungsseminaren, in denen Meditation angeboten wurde, beschreiben die Teilnehmer oft, dass sie sich nicht daran erinnern konnten, je zuvor eine solche innere Ruhe erlebt zu haben. Gleichzeitig haben andere von der „lauten“ inneren Stimme gesprochen, die sie nie

³⁴⁴ Schlegel (2009), S. 37

wirklich loswerden konnten. Stärkung für zukünftiges Handeln ist also nicht nur die Wahrnehmung all der Gefühle, die zwischen Triumph und Hilflosigkeit (oder Versagensängsten) auftreten, sondern auch der Umgang damit. Die Begründer der Gestalttherapie³⁴⁵ haben das „schwebende Aufmerksamkeit“ genannt: Gefühle und Befindlichkeiten bewusst wahrzunehmen (im Kontakt mit sich selbst sein), zwischen bedeutsam und unwichtig zu unterscheiden, weder die eigene Wahrnehmung noch das Gegenüber zu bewerten und auf dieser Grundlage zu handeln.

5.3.5 Umgang mit starken Gefühlen

Herausragende Führungskräfte unterscheiden sich in fünfundachtzig Prozent ihrer Fähigkeiten – behauptet Hinterhuber – „...in der Kontrolle der eigenen Emotionen durch die Vernunft...“³⁴⁶. Ein deutlicher Unterschied zu Spencer, der gerade die Fähigkeit, aktiv mit seiner Emotionalität umzugehen herausstreicht. Sie zu akzeptieren, statt mit dem Verstand zur Seite zu schieben, sei ein Qualitätsbeweis. Goleman hält hier ein ausgewogenes Verhältnis für hilfreich: Spätestens durch die Anerkennung der Bedeutung von Emotionen in der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, kann gesagt werden, dass Verstand (Vernunft) und Emotion im Gleichgewicht sein müssen, wenn Beziehungen im ohnehin komplexen Umfeld von Organisationen gut zusammen wirken sollen.

„In hierarchischen Systemen herrscht ein formelles Machtungleichgewicht zwischen den einzelnen Hierarchieebenen und ein formelles Ungleichgewicht zwischen verschiedenen Rollen und Funktionen auf

³⁴⁵ Lore und Fritz Perls, Goodman, Hefferline und auch Polster und Polster (1992)

³⁴⁶ Hinterhuber (2007), S. 38

derselben Ebene. Die Fähigkeit, aufkommende Gefühle und Gedanken situationsadäquat in den Ausdruck zu bringen, ist Zeichen psychischer Gesundheit und im Managementalltag unverzichtbar.³⁴⁷

Gelingendes Selbstmanagement ist die Voraussetzung dafür, es ermöglicht der Führungskraft zu entscheiden, wann sie wie reagiert, welchen Gefühlen sie nachgibt und wann sie pragmatisch (vernünftig im operativen nicht im moralischen Sinn) handelt. Je erfolgreicher eine Führungskraft dabei ist, desto größer ist die Versuchung, es als persönlichen Verdienst zu bewerten. Klaus W. Vopel³⁴⁸ beschreibt die Auswirkung von Selbstüberschätzung und maßlosem Verhalten als Kompensationsverhalten³⁴⁹ für entgangene Lebenszeit, die fehlt für die Familie, für Freizeit, Freunde und für Entspannung. Selbstakzeptanz heißt immer auch Anerkennung des gewählten Lebensweges und positive Bewertung der daraus resultierenden Bedingungen. Wenn sich diese Akzeptanz dauerhaft nicht einzustellen vermag, bleiben immer Alternativen, sofern die Führungskraft den Mut dazu hat: Sie kann, wann immer sie wollen würde, etwas Grundlegendes an diesem Leben ändern. Allerdings ist es die Regel, dass erst Krankheiten oder Lebenskrisen zum Umdenken anregen. Gefühle zu regulieren bedeutet immer, sie wahrzunehmen, nicht aber sie um jeden Preis auszuleben. Ihre Wahrnehmung schützt die jeweilige Person vor unangemessenen Reaktionen in emotional aufgeladenen Situationen, unter hohem Zeit- und Erfolgs- oder einfach nur Entscheidungsdruck. Die reife Form der emotionalen Balance, in der die Person starke Gefühle so regulieren kann, dass sie auch noch authentisch ist, wenn sie diesen Gefühlen nicht

³⁴⁷ Schlegel (2009), S. 41

³⁴⁸ Vopel (2004), S. 11

³⁴⁹ Kompensation ist eine Ersatzbefriedigung für (nicht erfüllte) Bedürfnisse, z.B. kann zu viel essen als Ersatz dienen für fehlende Zuwendung oder Anerkennung, beruflich wie privat.

zu viel Raum und Reaktion einräumt, wird auch Impulskontrolle genannt. Es ist, wie oben schon beschrieben, „die Fähigkeit zur Selbstregulation und Containment, bewußt [sic] zu entscheiden, welchem Impuls ich in der jeweiligen Situation nachgeben will.“³⁵⁰

Voraussetzung für die Veränderung ist die Selbstannahme. Je nach persönlicher Geschichte, kann das eine schwere Aufgabe sein, die ohne fremde Hilfe kaum gelingen kann. Allerdings lassen sich schwere körperliche Beeinträchtigungen durchaus verändern, wenn der Wille dazu besteht und die Person bereit ist, ihr Sosein zu akzeptieren. Beeindruckend ist das von Arnold Beisser³⁵¹, der vor seinem Unfall Leistungssportler war, als das 'Paradox der Veränderung' beschrieben worden. Er war vorher gewöhnt, Grenzen durch viel Training zu überwinden. Dies gelang nicht mehr als Querschnittsgelähmter. Er durchlief eine Zeit der Verzweiflung und erst durch die Annahme (Akzeptanz und Demut) seiner Situation, konnte er langsam seinen Gesundheitszustand verbessern. Ähnliches hat auch Milton H. Erickson durchlebt, er allerdings glaubte an seine inneren Fähigkeiten und lernte langsam wieder laufen.

Es ist nicht auszuschließen, dass eine hohe Leistungsbereitschaft Minderwertigkeitsgefühle minimieren kann und somit sind Führungskräfte in besonderem Maße gefährdet, eigene Unzulänglichkeiten an ihren Mitarbeitern „auszuleben“ (auszuagieren). Wenn eine Führungskraft wenig Zugang zu den eigenen Gefühlen der Unzulänglichkeit und den eigenen Zweifeln hat, gefährdet sie nicht nur die Beziehung zu ihren Mitarbeitern, sondern möglicherweise auch den Unternehmenserfolg. „Je erfolgreicher ein Führer operiert, desto gefährlicher wird für ihn die

³⁵⁰ Schlegel (2009), S. 41

³⁵¹ Beisser (1997)

Versuchung der Hybris. Die Wurzeln der Arroganz, Eitelkeit, Rücksichtslosigkeit oder Beanspruchung von Sonderrechten sind nicht in einem schlechten Charakter zu suchen. Fast immer verbirgt sich dahinter der Versuch, sich für emotionale Verluste, Einsamkeit und alte Traumata zu entschädigen.“³⁵² Führungskräfte, die diesem Hype³⁵³ widerstehen wollen, müssen sehr gefestigt sein, wollen sie sich hinter großen Dienstwagen und riesigen Gehältern noch selbst wiederfinden. Mit dem gleichen Tempo, mit dem sie sich von allen anderen – Mitarbeitern und Freunden – entfernen, wächst die Gefahr, die Fähigkeit der Empathie entweder zu verlieren oder gar nicht erst zu finden. Dann sind sie „gefährlich“, sowohl für sich und ihre Gesundheit (psychisch, körperlich und sozial) als auch für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter_innen. Demütig für die eigenen Grenzen zu bleiben, ist die Herausforderung schlechthin, es zeigt Charakter, ist Persönlichkeit. Wolfgang Herbst, emeritierter Hochschulrektor aus Bremen wird diese Aussage zugeschrieben: „Persönlichkeit ist, was übrig bleibt, wenn man Ämter, Orden und Titel von einer Person abzieht.“³⁵⁴

Führungskräfte müssen permanent damit leben, dass sie erwünschte Anerkennung in ihren Unternehmen nicht oder sogar nie erhalten werden. Dennoch fordert das ihre gesamte Loyalität ab, um „auch in Krisenzeiten zur vereinbarten Kontinuität des Unternehmens zu stehen, um sein Gelingen durch größere Frustrationstoleranz doch noch sicherzustellen.“³⁵⁵ Menschen müssen unaufhörlich lernen, wenn sie den Herausforderungen des Lebens bis zuletzt gewachsen sein wollen, viele

³⁵² Vopel (2004), S. 11

³⁵³ Begriff für starke Begeisterung, der sich eine bestimmte Personengruppe nicht entziehen kann.

³⁵⁴ Schlegel (2009), S. 44

³⁵⁵ Dreitzel (1998), S. 109

hören schon sehr früh damit auf, vermutlich so wie ihre Vorbilder. Die eigenen Grenzen zu akzeptieren, Demut dafür zu empfinden, schafft Raum zum Lernen. „In der aktuellen Managementliteratur hat Jim Collins die Erfolgsfaktoren von ‘Turn around Unternehmen‘ untersucht, bei denen der drohende Unternehmensuntergang erfolgreich abgewendet werden konnte. Neben zahlreichen betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen ist hierbei auch die Persönlichkeit des CEO’s während der Sanierungsphase als erfolgskritische Größe zu Tage getreten, die durchgängig gekennzeichnet ist durch zwei Merkmale: Persönliche Bescheidenheit und Entschlossenheit.“³⁵⁶

Auch Peter Senge hat die Weiterentwicklung von Führungskräften in den Fokus gestellt und nennt „zwei Aspekte (hierfür):

- Das fortwährende Herausbilden der in der eigenen Persönlichkeit angelegten Potenziale und der Bearbeitung vorhandener Schwächen und Unzulänglichkeiten bzw. deren Neutralisierung durch Wahl geeigneter Betätigungsfelder.
- Die persönliche Weiterentwicklung als Reaktion auf veränderte äußere Anforderungen.“³⁵⁷

Senge und seine Kollegen nennen das Personal Mastery und sie sagen, dass es „über Kompetenz und Fachwissen hinaus (geht), auch wenn sie in Kompetenz und Fachwissen gründet. ...und daß [sic] man an das Leben herangeht ... und man eine kreative im Gegensatz zu einer reaktiven Lebensauffassung vertritt. Personal Mastery (bezeichnet) ... die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung...“³⁵⁸ Schließlich kann festgestellt werden, dass dem Reifegrad der

³⁵⁶ Schlegel (2009), S. 46

³⁵⁷ Senge (1996), S. 173 u. 185

³⁵⁸ ebd. S. 173

Führungskraft eine große Bedeutung zugeschrieben werden kann, die sowohl seiner Führung von Mitarbeitern, ihrer Potenzialentwicklung und letztlich auch dem Unternehmenserfolg zugutekommt. Führungskräfte, die ihre Qualitäten und Begrenzungen gut einschätzen können, werden auch die notwendigen Grenzen setzen, die sie und ihre Mitarbeiter_innen langfristig vor Überlastungssymptomen schützen werden. Als richtige Einschätzung kann gelten, wenn der Person gelingt, die Balance zwischen Arbeit und Freizeit so zu gestalten, dass sie eine Anpassung erfährt, die sich an unterschiedlichen Lebensbedingungen (Alter, Familienstand, Kinder und deren Zuwendungsbedürfnisse usw.) und Leistungsgrenzen orientiert. In der Tat setzt das ein großes Maß an Eigenständigkeit und emotionaler Unabhängigkeit voraus, da für die meisten Organisationen die Maßstäbe für jüngere Kollegen und Kolleginnen die gleichen sind wie für ältere. Überspitzt gesagt, haben die jüngeren viel Energie und die älteren viel Erfahrung. Die Statistiken der Krankenkassen geben Auskunft über diese Entwicklung. Die Häufung von Bandscheibenvorfällen, Tinnitus (Verlust der Stille durch ein immer währendes Geräusch) und die deutliche Zunahme an psychischen Erkrankungen, die sich zum Teil in dem Sammelbegriff des Burnout wiederfinden, zeigen, dass es andere Konzepte für Arbeit braucht, als noch mehr Arbeit von immer weniger Menschen in noch kürzerer Zeit erledigen zu lassen. Da Arbeit in unserer Gesellschaft einen hohen Prestigewert hat, kann man offensichtlich durch zwölf Stunden Arbeit mehr Anerkennung erfahren als durch acht oder neun. Und je mehr Anerkennung jemand braucht, desto anfälliger ist er für die Verführung, dass mehr Stunden auch mehr Leistung bedeuten. Die meisten, die darauf angesprochen werden, geben vor, gern lang zu arbeiten. Dennoch passieren hier die meisten Fehleinschätzungen, was die eigene Leistungsfähigkeit betrifft, was sich im Ansteigen psychischer und

körperlicher Erkrankungen widerspiegelt.³⁵⁹ Das Konzept für Führungskräfte, das sich an der Methode der Gestalttherapie orientiert, kann eine deutliche alltagstaugliche Wirkung haben, wenn Organisationen diese Werte in ihren Mitarbeiter-Entwicklungsprogrammen mehr berücksichtigen würden, nicht erst, wenn jemand schon Führungskraft ist. „Personen mit starkem Engagement tendieren dazu, sich bei allem stark einzubringen, statt die Dinge in einer distanzierten, formalen Art anzugehen... Engagement ist die Fähigkeit, an die Wahrheit, Bedeutung und den Wert dessen zu glauben, wer man ist und was man tut ... mit der Tendenz, sich in den vielen Lebenssituationen einschließlich Arbeit, Familie, zwischenmenschliche Beziehungen und soziale Institutionen zu involvieren ...“³⁶⁰ Auf die Frage, warum Menschen trotz hohen Drucks und mit Lebensbedingungen (auch Arbeit), die sehr stressbelastet sind, trotzdem nicht krank werden, wird festgestellt, dass das Personen sind, „die die Herausforderung willkommen heißen ...

³⁵⁹ Fokus Nov. 2008: Arbeitsausfälle aufgrund von Arbeitsbelastung, Über- oder Unterforderung sowie Zeitdruck kosten die deutsche Wirtschaft jährlich 6,3 Milliarden Euro. Dies meldete der Bundesverband der Betriebskrankenkassen... Als Gründe für die Krankmeldungen geben viele Angestellte eine zu hohe Arbeitsbelastung und mangelnde Handlungsfreiheit am Arbeitsplatz an. Aber auch Angst vor Jobverlust, schlechtes Betriebsklima, Über- oder Unterforderung sowie Leistungs- und Zeitdruck sind Ursachen für die gestiegenen Krankmeldungen.

Und:

Böckler Impuls 13/2010: Widersprüchliche Vorgaben und gezielte Überforderung setzen viele Angestellte unter Stress. Der klassische Arbeitsschutz hat keine wirksamen Mittel gegen psychische Belastungen - ein neues betriebliches Gesundheitsmanagement ist nötig. Obwohl der Krankenstand insgesamt zurückgegangen ist, nahmen die Fehlzeiten wegen seelischer Krankheiten seit 1998 deutlich zu. Nach Angaben der AOK fielen 2008 gut 60 Prozent mehr Arbeitstage wegen psychischer Erkrankungen aus als zehn Jahre zuvor. Die Psyche ist zum wichtigsten Grund für einen Aufenthalt im Krankenhaus geworden: Seelische Gebrechen verursachen laut Barmer GEK 17 Prozent aller Kliniktage. 1990 waren es noch 8 Prozent.

³⁶⁰ Antonovsky (1997), S. 49

(und sie) zeichnen sich durch Offenheit und kognitive Flexibilität und durch Ambiguitätstoleranz³⁶¹ aus ...³⁶²

Haben Führungskräfte ausreichende Kompetenzen entwickelt, mit Druck und starken Widersprüchen zu leben, können sie gleichermaßen ihren Mitarbeitern helfen, Ähnliches zu tun. Günstig ist es für sie, wenn sie diese Fähigkeit bereits in ihren Familien haben lernen können, was wohl eher die Ausnahme ist. Da Führungskräfte in der Regel kaum annähernd erahnen, welche Belastung auf sie zukommen oder welche Aufgaben sie in ihrer Rolle zu erfüllen haben werden, sind sie auch selten mental gut darauf vorbereitet. Die Methode der Gestalttherapie bietet hierfür einige Instrumente, die fast jeder ohne fremde Hilfe lernen kann. Dass sie in eine therapeutische Methode integriert sind, ist in diesem Kontext unerheblich:

- Zentrierung im Hier und Jetzt
- Schaffen von Bewusstheit für das So-sein
- eigene Bedürfnisse wahrnehmen und anerkennen – dieses als Kontaktprozess verstehen – und
- Wege zu ihrer Befriedigung finden, die ermöglichen, die Entwicklung nachzuholen, unmittelbarer sich selbst und die eigenen Grenzen zu spüren und die richtigen Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.

Fast alle Interviewpartner_innen gaben an, dass sie in Stresssituationen Entspannungstechniken einsetzen oder Bewegung und „frische“ Luft suchen. Alles Methoden, die im Allgemeinen nicht Teil von Führungskräfteentwicklungen sind, jedoch Methoden, die mehr Bewusstheit schaffen für die eigenen Bedürfnisse. Führungskräfte brauchen in ihrem Alltag Spielräume, die sie nutzen, um sich die

³⁶¹ Duden: Doppeldeutigkeit, Zweideutigkeit

³⁶² Antonovsky (1997), S. 51

Fähigkeit im Rahmen von fachlichen und sozialen Widersprüchen zu erhalten, beweglich zu bleiben und sich persönlich weiter zu entwickeln. Es ist nicht selbstverständlich, dass sie das wissen. Die Fähigkeit diese Räume zu nutzen, gibt auch Hinweise auf die Resilienzkraft der Führungskraft.

Empirischer Teil - Methoden

6.1 Methoden

6.1.1 Annahmen über innere Bilder und Führungshandeln

Durch die langjährige Beschäftigung mit Bildern hat sich die Gewissheit entwickelt, dass sie für das menschliche Erleben und Verhalten und möglicherweise auch für das Handeln bedeutsamer sind als ursprünglich angenommen. Es war zu vermuten, dass dies sogar im besonderen Maße auf unbewusstes und unwillkürliches Handeln zutrifft, also jenes Handeln, über das Menschen wenig oder gar nicht nachdenken müssen, weil es wie selbstverständlich „von der Hand geht“. Es sind jene Routinen, die schnelle Entscheidungen und schnelles Handeln möglich machen, in denen sich die Summe des Erfahrungswissens eines Menschen abbildet. Ganz gleich für welche Lebensbereiche sie eine Bedeutung haben, es musste davon ausgegangen werden, dass es sich lohnen würde, diese Bedeutung näher zu untersuchen. Da die Entwicklung von Führungskräften einen großen Anteil meiner beruflichen Arbeit ausmacht, sollte diese Dissertation genau diesen Fokus haben. Inspiriert durch Hüther, habe ich angenommen, dass Führungskräfte jenseits aller Klischees von inneren Bildern geleitet werden, die ihr Führungshandeln maßgeblich beeinflussen und die möglicherweise sehr viel differenzierter sein würden als die klassischen Helden, Heiler, Weisen oder Krieger. Ich unterstelle, dass Führungskräfte in jedem Fall wirksam und anerkannt sein wollen, ihr Handeln aktiv gesucht und gewollt ist. Der Auftrag mag fremdbestimmt sein, der Wille zu handeln, Verantwortung zu übernehmen, folgt inneren Beweggründen und die Ausprägung des Handelns wird möglicherweise von inneren Bildern vorgegeben.

Um herauszufinden wie innere Bilder und diese Beweggründe korrespondieren, habe ich sowohl nach bewussten Bildern gefragt als auch die Interviews unter dem Gesichtspunkt analysiert, welche Aussagen auf innere Bilder hindeuten.

Eine weitere Vermutung betrifft eine Aussage von Malik (2001), der Führungskräften zuschreibt, vor allem ein Bild von ihrem Führungshandeln zu beschreiben, das in erster Linie Aussagen gängiger Managementschulen bedient, jedoch wenig mit ihrem „wahren“ Führungsstil zu tun haben würde. Es war jedoch durchaus wahrscheinlich, dass hinter dieser Beschreibung das eigentliche Bild induktiv sichtbar werden würde, Malik der Beschreibung zu viel Bedeutung beimisst. Diese Annahme wird dadurch gestützt, dass sich die meisten Menschen, also auch Führungskräfte, ihrer inneren Bilder nicht bewusst sind und sich vermutlich deshalb dieser allgemein anerkannten Umschreibungen bedienen. Angenommen habe ich außerdem, dass die angebotenen Bilder Metaphern sein könnten, die „irgendwie“ zum eigentlichen inneren Bild leiten oder ein Teil des inneren Bildes wiedergeben würden. Und schließlich bin ich davon ausgegangen, dass die Bilder beweglich und nicht statisch sein könnten, so wie Führung ein Prozess und Veränderungen unterworfen ist. Bewegung kann sich dabei ausdrücken über eine Dynamik im Bild, Widersprüchliches oder ein Erleben, dass die Wirkung oder die Intention des Führungshandelns beschreibt. Neuberger hat zudem Gegensätze benannt, so dass sich auch diese in den inneren Bildern wiederfinden lassen müssten.

Es ist anzunehmen, dass sich die inneren Bilder in der Art der Kommunikation und Beziehungsgestaltung wiederfinden lassen würden und nicht nur in der Bildsprache.

6.1.2 Datenerhebung und Ziel

Gegenstand meines Interesses ist Führungshandeln und die Frage, was Führungskräfte leitet, das zu tun, was sie tun, und wie Trainer_innen oder Berater_innen sie am besten in diesem Vorhaben unterstützen könnten. Führungskräfteliteratur gibt es genug, jedoch beziehen sich viele Ansätze darauf, wie Führungskräfte sein sollten, welche Qualitäten, Kompetenzen, menschlichen Fähigkeiten sie mitbringen und was sie lernen sollten. Das Wie ist wenig bis gar nicht Thema gewesen. Malik (2001) hat einen differenzierten Katalog vorgelegt, was von Führungskräften alles zu leisten sei und betont – wie bereits beschrieben – seine große Skepsis gegenüber jeglichen psychologischen Ansätzen und unterstreicht das mit damals schon veralteten Behauptungen über die nicht nachgewiesene Wirkung solcher Ansätze. Mayer³⁶³ hat untersucht wie sich verschiedene Lern-Methoden auf die Wirksamkeit von Führungskräfte Trainings auswirken und hat ein Training, das vorrangig induktiv und eines, das vorrangig deduktiv aufgebaut war, wissenschaftlich begleitet. Seine Untersuchung gibt eine aufschlussreiche Antwort, dass die Langzeitwirkung bei eher induktiven Seminaren deutlich höher war. Induktiv meint hier, dass sich die Teilnehmer_innen bestimmte Führungsthemen selbst erarbeiten mussten, wie sie diese bewerten und schließlich bewältigen wollten. Erst im Nachhinein erhielten sie theoretische Hinweise und Hintergründe geliefert. Die Gruppe, die vor jeder Übung theoretischen Einblick in die anzunehmende Problematik erhielt, war mit dem Training an sich sehr viel zufriedener, lobte die Trainer_innen und war auch im Beziehungskontext der Gruppe zufriedener. Diese deduktive Herangehensweise hatte den Vorteil, dass die Führungskräfte in der Übung die Theorie überprüfen und diese annehmen, verwerfen oder korrigieren konnten.

³⁶³ Mayer (2003), S. 44 ff

Der vorrangige Lerngewinn war offensichtlich. Langfristig jedoch beschrieben die deduktiv geschulten Führungskräfte wenig Nutzen für ihren Alltag, hätte dieser doch wenig mit dem Trainingsalltag zu tun. Die induktiv geschulte Gruppe beschrieb dagegen, dass sie erst jetzt im beruflichen Alltag den Wert erkennen würden, dass sie sich nämlich viele Erkenntnisse haben selbst aneignen und erarbeiten müssen: Das würden sie jetzt einfach beibehalten und es würde meist auch funktionieren. Meines Erachtens ist dieser Gruppe gelungen, sich in erster Linie Erfahrungswissen anzueignen, das verallgemeinerbar ist, also weniger einer bestimmten Theorie folgt, sondern einer Mischung aus „gesundem Menschenverstand“ und einer nachvollziehbaren inneren Logik, dass bestimmte (zwischenmenschliche) Geschehnisse von jedem zu bewältigen sind. Diese Logik ist möglicherweise bereits ein inneres Bild, das jetzt jederzeit abgerufen werden kann. So werden dann auch selbsterkannte Defizite im Umgang mit Menschen als solche erlebt. Folge daraus eine Unterstützung von außen (z.B. durch Coaching), ließen sich viele Schwächen in der Personalführung ausgleichen. Der reine Nachweis einer Theorie schafft dann eher die Gewissheit, dass etwas richtig ist, jedoch noch nicht, welche Schlüsse der Einzelne *für sich* daraus ziehen kann.

In der Literatur zu Coaching findet man immerhin eine wohlwollende Haltung zu Methoden, die eng mit der Person der Führungskraft verbunden sind und die sich im Coaching beleben und weiterentwickeln ließen.³⁶⁴

Da das Thema der inneren Bilder so explizit ein eher neuer Forschungsgegenstand ist, bietet die derzeitige Literatur noch wenig Material, das

³⁶⁴ vgl. Looss (2007)

sich zur Auswertung meiner Fragestellung eignet. Deshalb wurde es notwendig, eigenes Datenmaterial zu schaffen.

Naheliegend waren Gespräche als Auswertung laufender Führungskräftetrainings. Ich habe auch daran gedacht, ein spezielles Seminar zu konzipieren, das möglichst viel Material hätte schaffen können. Bereits in der Planungsphase wurde deutlich, dass es zu zeitaufwändig sein würde. Mein Betreuer brachte dann die Idee der Interviews ins Spiel. Da ich durch meine Arbeit viele Führungskräfte kennenlerne und die Auswertung durch diesen Erfahrungshintergrund gestützt sein würde, habe ich diesen Weg schließlich verfolgt.

6.2 Interviewpartner

Seit 1998 arbeite ich mit Führungskräften, die sowohl in kleinen mittelständischen Unternehmen als auch in Großunternehmen mit mehreren Einhunderttausend Mitarbeitern arbeiten. Ihre Themen sind nahezu immer ähnlich. Sie alle sind Führungskräfte geworden, weil Sie aufgefallen sind mit überdurchschnittlichen Fachkenntnissen, vielen erfolgreichen Projekten und durch ihr hohes Engagement für ihr Unternehmen. Die großen Unternehmen haben aufwändige Verfahren entwickelt, die dafür sorgen sollen, dass möglichst nur die geeignetsten Mitarbeiter_innen Führungskräfte werden. Orientierungs- oder Assessmentcenter sind das Nadelöhr zur Führungslaufbahn. Mit der beginnenden Führungstätigkeit verändert sich mehr als den meisten Führungskräften lieb ist, so müssen sie plötzlich nicht nur Prozesse steuern und Ergebnisse produzieren, sie müssen Menschen führen mit all den vielfältigen Unterschiedlichkeiten. Die meisten nehmen an, dass

sie vor allem Handwerkzeug (Tools) brauchen, um ihrer neuen Aufgabe gerecht zu werden. Die meisten Aufgaben, die sie bisher übernommen haben, sind mit fachlichem Handwerkzeug, Software, Prozess- und Leistungsbeschreibungen, Qualitätsmanagement, Geld und Personal zu meistern gewesen. Es ist also naheliegend, dass sie davon ausgehen, dass auch Personal – also ihre Mitarbeiter_innen – mit dem richtigen Handwerkzeug in jeder Situation unabhängig von deren fachlichen oder menschlichen Kompetenzen „in den Griff“³⁶⁵ zu bekommen sind. Verständlich ist dieser Wunsch, erfüllbar nur bedingt. Unvermeidlich scheitern sie schnell durch einfache Führungsfehler, ohne zu verstehen, warum passiert, was passiert. Engagierte Führungskräfte probieren dann verschiedene Alternativen aus. Das Problem, das immer wieder auftritt, besteht dann, wenn jemand mit ungeeigneten Methoden Erfolg hat, die Arbeitsergebnisse besser werden, einige Mitarbeiter_innen jedoch mit den unterschiedlichsten Reaktionen diese Erfolge „stören“: Sie werden krank, machen Fehler, machen andere als abgesprochene Arbeiten oder „verweigern“ sich in anderer Form. Daraus erwächst schnell Ärger oder Hilflosigkeit, mehr des Selben³⁶⁶ oder das Gegenteil bringen keine Verbesserungen. Wenn diese Führungskräfte Glück haben, erhalten Sie von ihren Unternehmen Führungskräftetrainings. In diesen Trainings erwarten sie dann, dass die Trainer_innen die „richtigen“ Handwerkzeuge haben und ihnen diese schnell (!) und überzeugend vermitteln und an die Hand geben. Dass Führen noch viele andere Kompetenzen (Empathie, Kongruenz, Zuhören, Loben, emotionale Intelligenz usw.)

³⁶⁵ Der Begriff zeigt auf die Annahme hin: greifen / „handwerken“, den Mitarbeiter so lenken wie Fachthemen angegangen werden.

³⁶⁶ Begrifflichkeit aus der Organisationsentwicklung, der das Handeln in Organisationen beschreibt: Wenn, deren Erfolg nachlässt, tun sie oft mehr von dem, was sie vorher hat erfolgreich werden lassen. *Mehr des Selben* verschlechtert aber fast immer die Situation, da jetzt eine Veränderung ansteht.

erfordert, wollen viele anfangs nur bedingt einsehen. Und es gibt die Gruppe, die das zwar „einsieht“ und schließlich doch Handwerkszeug verlangt, weil sie mit „weichen“ Kompetenzen (Soft Skills) nichts oder nur wenig anfangen kann. Eine kleine Gruppe versteht dies schnell und ihr Lernerfolg ist meist deutlich größer, was ich nach mehr als 15 Jahren sagen kann, in denen ich Führungskräfte im Training erlebe. Sichtbar wird ihr Erkenntnisgewinn dadurch, dass dieser von ihnen selbst mit großer Klarheit formuliert wird. Verschiedene Komponenten müssen zusammenkommen, um eine gute Mischung aus deduktiven und induktiven Methoden zu finden. Und es braucht Trainer_innen, denen *die* Sprache zu sprechen gelingt, die genug Vertrauen schafft, damit sich angehende Führungskräfte auf das Abenteuer Führen-Lernen einlassen. Die Mischung aus Theorie, praktischem Lernen und Übungen mit Anteilen von Selbsterfahrung können den Erkenntnisgewinn beflügeln und die Bereitschaft erhöhen, den Wert dieser Herangehensweise zu verstehen. Erfahrene Führungskräfte zeigen im Training meist eine große Bereitschaft sich auf diese Art des Lernens einzulassen.

Etwa einhundert Führungsseminare von sechs und mit bis zu zweiunddreißig Teilnehmern pro Gruppe haben bei mir die Erkenntnis reifen lassen, dass es möglicherweise noch andere Gründe gibt, weshalb Führungskräfte sich leicht und schnell auf die jeweiligen Trainingsinhalte einlassen (können) oder wenig bis gar nicht. Um hier eine Antwort zu erhalten, sind diese Fragen in den Interviewleitfaden eingeflossen³⁶⁷. Möglicherweise sind ihre Erfahrungen mit anderen Führungskräften oder grundsätzlich Menschen, die in ihrem Leben eine orientierende Rolle gespielt haben, Einflussfaktoren ihres Führungs-

³⁶⁷ Der Leitfaden ist im Anhang zu finden. Kapitel 10, S. A – 82, Der Anhang ist nicht Teil dieses Buches.

bildes. Wenn diese Annahme richtig ist, so müsste sich dies in den inneren Bildern vom Führungshandeln abbilden.

6.3 Auswahl der Gesprächspartner

Wenn Führungsverhalten (auch) durch innere Bilder beeinflusst wird, so müsste das bei allen Führungskräften der Fall sein. Das war die erste Grundannahme, die zur Auswahl meiner Interviewpartner_innen geführt hat. Ich wollte eine ausgewogene Gruppe haben, in der es sowohl männliche als auch weibliche, jüngere als auch ältere Führungskräfte geben sollte und – falls möglich – auch verschiedene Führungsebenen. Eine weitere Überlegung war die Größe des Unternehmens und die Dauer, die jemand bereits als Führungskraft gearbeitet hat. Die Erfahrung aus etwa dreißig Vorgesprächen führte mich zu der Annahme, dass eine Führungskraft etwa fünf Jahre braucht, bis sie die meisten Führungsthemen einmal erlebt und durchgestanden hat. Neben der Größe einer Organisation wollte ich möglichst technische und kaufmännische Berufe berücksichtigen als auch Führungskräfte, die vor allem in sozialen oder intellektuell herausfordernden Kontexten arbeiten. Außerdem habe ich eine Führungskraft dafür gewinnen können, nach dem Interview mit ihr ihre Mitarbeiter interviewen zu dürfen. Sie war außerdem damit einverstanden, dass sie vor diesem Interview mit der Gruppe keinerlei Austausch mit ihr haben würde, um das Ergebnis weder zu beeinflussen noch zu verfälschen. Diese Führungskraft wartete deshalb bei dem Interview ihrer Mitarbeiter in einem anderen Raum. Die Gruppe bestand zu diesem Zeitpunkt aus fünf Personen, die wiederum auch Führungskräfte waren. Das heißt, dass ihr Vorgesetzter auf der Ebene des mittleren Managements (zweite

Ebene von drei Ebenen) tätig war, sie selbst auf der ersten Management-Ebene arbeiteten. Dadurch war ein weiteres Anliegen erfüllt, dass auch verschiedene Führungsebenen in der Gruppe der Interviewpartner_innen vertreten sind.

Um sicher zu stellen, dass die Personen, die ich befragen würde, sich nicht untereinander kennen, habe ich Personen ausgewählt, die bis auf eine Ausnahme, nicht im selben Unternehmen arbeiten und auch geografisch aus ganz Deutschland kommen. Um eine möglichst große Offenheit zu gewährleisten, habe ich Anonymität zugesichert. Die Daten sind deshalb verschlüsselt, zur Orientierung und Einordnung des Interviewpartners habe ich einige Merkmale dieser Person im Kopf der Transkription genannt. Originalnamen sind gesondert dokumentiert und sollen nicht Teil dieser Arbeit sein. Sowohl die Interviews als auch der Interviewleitfaden sind im Anhang dieser Arbeit zu finden.

6.4 Befragungsmethode

Ursprünglich bin ich davon ausgegangen, dass das Narrative Interview meinem Anliegen am besten Rechnung tragen würde. Um ein Gefühl dafür zu bekommen, habe ich eine Führungskraft gebeten, mir zu erzählen, was sie als Führungskraft leitet, was ihre persönliche Geschichte zu Führung ist. Nach etwa sechzig Minuten wurde deutlich, dass ich viel über Werdegang und persönliche Motivation dieser Person erfahren und eine genaue Vorstellung von ihr bekommen habe, was aus ihrer Sicht gute Führung ausmacht. Wie oben schon beschrieben, war zu befürchten, dass Führungskräfte offenbar sehr häufig auf die Frage, wie sie führen, das mitteilen, was sie gelesen haben oder von dem sie

glauben, dass es State of the Art³⁶⁸ sei oder was „State of the Art“ ist. Es ließe die Schlussfolgerung zu, dass sie ihr Handeln als Führungskraft nicht wirklich reflektieren oder keine Ahnung von dem haben, was sie wie und warum tun. Etwa wie Autofahren, laufen die meisten Handlungen unwillkürlich ab, Menschen können im Allgemeinen jederzeit sagen, was sie da gerade machen, nicht aber zehn Minuten später rückwirkend, was sie gemacht haben. Sie greifen offenbar auf Muster (innere Bilder) zurück, die sie im Laufe ihres Lebens gebildet haben und die Routinen für ihr Handeln ermöglichen wie auch beim Radfahren, in Konfliktreaktionen oder bei der Arbeit – das macht Erinnern oft schwierig.

Ein zweites Interview habe ich dann strukturierter durchgeführt, um zu sehen, wie konkret ich fragen muss, um etwas über innere Bilder zu erfahren. Daraus habe ich dann einen Fragenkatalog entwickelt, der mir als Orientierung dienen und gleichzeitig eine formale Strukturierung für die Interviews darstellen sollte.

Angeregt durch Bohnsack und Rosenthal setze ich die Methode des *Fokussierten Interviews* ein.

Zur besseren Abgrenzung werden beide Methoden hier kurz beschrieben.

6.4.1 Narratives Interview

Begriffsklärung:

Das narrative Interview ist eine Interviewmethode aus der qualitativen Sozialforschung. Hierbei soll dem Gesprächspartner soviel Raum wie

³⁶⁸ Ein Begriff, der im Englischen einen hohen Entwicklungs(zu)stand einer Tätigkeit meint. So, wie man es zurzeit macht – anerkanntermaßen.

möglich eingeräumt werden, seine Geschichte zu erzählen, die durch bestimmte Fragen aufgeworfen wird. Dabei ist weniger an eine feste Struktur gedacht. Dem Befragten soll vielmehr die Möglichkeit eröffnet werden, dem Inhalt seine eigene Richtung zu geben.³⁶⁹

6.4.2 Fokussiertes Interview

Begriffsklärung:

Das fokussierte Interview³⁷⁰ soll innerhalb der qualitativen Sozialforschung Informationen erfragen, die eine qualitative Analyse ermöglichen. Anders als im Narrativen Interview wird ein Fragekatalog entwickelt, der bestimmte Eckpunkte einer Fragestellung berücksichtigt und dem Interviewpartner ermöglicht, eine Frage unter einem bestimmten Fokus zu beantworten. Die Fragen sollen dabei stets offen gestellt werden. Diese Form wurde bereits in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts von Merton und Kendall entwickelt. Es zielt unter anderem darauf ab, „die Reaktion auf ein und Interpretation von einem vor allen erlebten sozialen Phänomen mit einem ansatzweise offenen Vorgehen zu erheben.“³⁷¹

Als Gestalttherapeut³⁷² hatte ich durchaus viel Erfahrung, offene Fragen zu stellen, die im Rahmen des Fokussierten Interviews für meinen Forschungsgegenstand ausreichend Informationen generieren sollten. Als Doktorand erlebte ich mich plötzlich in einer Art von wissenschaftlicher Zwangsjacke³⁷³, die ich vor allem selbst geschaffen

³⁶⁹ vgl. Mayer (2004), S. 36, vgl. auch Bohnsack (2014), S. 26, vgl. auch Rosenthal (2014), S. 145

³⁷⁰ Rosenthal (2014), S. 145

³⁷¹ ebd. S. 145

³⁷² Zwischen 1987 und 1998 arbeitete ich in einer psychosomatischen Klinik und in eigener Praxis in Berlin.

³⁷³ vgl. Merton und Kendall zitiert in Bohnsack (2014), S. 146

hatte. Also nutzte ich noch ein paar Mal einen anderen Kontext als das Interview, Führungskräfte zu befragen und Eckpunkte herauszuarbeiten, die meine Fragestellung unterstützen würden.

Etwa ein halbes Jahr nach dem ersten übenden Interview fand das erste „offizielle“ Interview statt. Insgesamt sind neun Interviews mit den unterschiedlichsten Erfahrungen geführt worden. Von sehr reflektierten Führungskräften bis hin zu denen, die sich kaum zu „fließenden“ Antworten bewegen ließen und den Eindruck erweckten, sich nur widerwillig auf die Fragen einzulassen. Bei einer Interviewpartnerin hatte ich sogar kurz überlegt, das Interview nicht zu nutzen, sie erwähnte mehrmals, dass sie sich nicht auf das Interview eingelassen hätte, wenn sie die Fragen vorher gekannt oder vorher gewusst hätte, dass ich sie am Ende bitten würde, ein Bild zu malen. Ihr Antwortverhalten war zäh und mir ist es nicht gelungen, eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die mehr Fluss ermöglicht hätte. Ort der Interviews waren Büros der Interviewpartner_innen, eine Wohnküche und das Büro meiner Beraterfirma.

Das Thema „Innere Bilder“ deutet schon wegen des unklaren Begriffs auf einen schwer zu fassenden Forschungsgegenstand hin. Nach dem Literaturstudium von Hüther, Stork und Birbaumer wird er fassbarer. Offen bleibt zunächst, ob sich eine Herangehensweise anbietet, die eher psychologische oder hirnpfysiologische Aspekte betonen sollte. Oder, ob das gänzlich egal sei. Außerdem fand ich begleitende Literatur bei Burow, der sich mit dem Bildthema sehr praxisbezogen beschäftigt hat. McAdams hat Bilder geliefert, die bereits einen Weg zu qualitativen Aspekten der „inneren Bildern“ weisen. Rudolf Wimmer und Peter Senge geben Hinweise, dass Mentale Modelle Ähnlichkeiten

aufweisen³⁷⁴. Auch Morgan und Neumann geben Hinweise darauf, dass Bilder mit Denkweise und Handeln in Zusammenhang stehen.³⁷⁵ Fritz Riemann lieferte psychologische Muster vom menschlichen Handeln und Erleben und in der systemisch orientierten Literatur fand ich Hinweise auf strukturiertes Handeln, was auf die Anwesenheit von Mustern – und möglicherweise auf innere Bilder – hinwies.

6.5 Auswertungsmethode

6.5.1 Inhaltsanalyse

Begriffsklärung:

„Sobald Zahlenbegriffe und deren In-Beziehung-Setzen durch mathematische Operationen bei der Erhebung verwendet werden, sei von quantitativer Analyse zu sprechen, in allen anderen Fällen von qualitativer Analyse.“³⁷⁶ Die Aussage ist pragmatisch einfach. Der Unterschied, den beide Methoden ausmachen, würde, so Stegmüller³⁷⁷, nichts über die Realität sagen, sondern lediglich etwas über den Unterschied in der Sprache.³⁷⁸ Qualitative Begriffe tragen dazu bei, Unterscheidungen zu treffen, weshalb in der Fachliteratur auch von klassifikatorischen Begriffen die Rede ist. Viele Begriffe aus unserem Alltag entsprechen dieser qualitativen Funktion. Wir unterscheiden bei Häusern, bei Farben, bei Temperaturen oder bei Menschen. Es geht dabei um den qualitativen Unterschied von hellrot oder dunkelrot, laut oder leise und andere Unterscheidungen. Würden wir allerdings

³⁷⁴ vgl. Wimmer (2011), S. 18 und Senge (2010), S. 10

³⁷⁵ Morgan (1997), S. 494ff

³⁷⁶ Mayring (2010), S. 17

³⁷⁷ vgl. Stegmüller (1970)

³⁷⁸ vgl. Mayring (2010), S. 17

aufzählen, wie oft eine Farbe von einer Person genannt wird, geht es um eine quantitative Analyse.

Im qualitativen Ansatz geht es u.a. darum, etwas zu verstehen, sich in eine Person oder eine Gruppe hineinversetzen zu können, etwas nachzuerleben usw. Diese als *Introspektion* bekannte Forschungsmethode ist jedoch nicht widerspruchsfrei bei den Verfechtern quantitativ orientierter Methoden. Während der quantitative Ansatz (deduktiv) das Allgemeine in Gesetzen oder gesetzähnlichen Aussagen zu finden sucht, will man bei der qualitativen Wissenschaft (induktiv) das Individuelle und Einmalige herausarbeiten. Qualitative Ansätze wollen die Komplexität ihres Untersuchungsgegenstands erfassen, sozusagen menschliche Wirklichkeit in ihrer Vielfältigkeit belassen und darin die Qualität erkennen. Die Kritik an der Verallgemeinerbarkeit des Einzelfalls ist von Heinze³⁷⁹ widerlegt worden.³⁸⁰ Auch Schulz belegt, dass qualitative Forschung sogar bereits abgeschlossene Untersuchungen weiterführen könne.³⁸¹

Klassifizierung kann eine zentrale Rolle bei der qualitativen Forschung spielen. Gemeint ist „die Ordnung eines Datenmaterials nach bestimmten, empirisch und theoretisch sinnvoll erscheinenden Ordnungsgesichtspunkten, um so eine strukturierte Beschreibung des erhobenen Materials zu ermöglichen. ... Klassifizierungen können aber auch, vor allem in Form von Typologien, in sich Ziel der Analyse sein.“³⁸²

Sollte das Ausgangsmaterial ein niedrigeres Abstraktionsniveau haben als die Klassifizierungen, besitzen sie Erklärungswert und werden von

³⁷⁹ Heinze (1975), Kap. „Verallgemeinerbarkeit“

³⁸⁰ vgl. Mayring (2010), S. 19ff

³⁸¹ Schulz (1977), S. 65ff

³⁸² Mayring (2010), S. 24

Barton und Lazarsfeld *integrative Konstrukte* genannt.³⁸³ Als eine Urform der qualitativen Analyse wird die Hermeneutik begriffen. Coreth unterscheidet vier Dimensionen(:)³⁸⁴, die hier nur kurz skizziert werden:

- Die Interpretation weist eine *Horizontstruktur* auf, hinter dem Horizont wird eine Sinnstruktur angenommen.
- Die *Zirkelstruktur* setzt ein Vorverständnis des Untersuchungsgegenstandes voraus. Die Interpretation spielt sich in der Dialektik zwischen Vor- und Sachverständnis ab. Die Bewegung kann als spiralförmig beschrieben werden.
- Das zu interpretierende Material wird dialogisch zwischen Urheber und Interpret erschlossen, man spricht von einer *Dialogstruktur*.
- Die *Vermittlungsstruktur* wird als Verstehensprozess zwischen Subjekt und Objekt verstanden.³⁸⁵

Das Analysematerial kann höchst unterschiedlich sein. Die vorliegende Arbeit stützte sich auf zwei Materialiensammlungen. Zum einen waren es die Interviews, zum anderen sind etwa fünfzig Führungskräfte befragt worden, die ich im Zusammenhang von psychologisch orientierten Seminaren fragen konnte, die speziell für Führungskräfte konzipiert waren. Etwa 100 Teilnehmer_innen besuchten pro Jahr diese Seminare. Sie waren aus verschiedenen Firmen, meist jedoch haben diese Organisationen (Firmen) mehr als 10.000 Mitarbeiter_innen. Neben regelmäßigen Gesprächen wertete ich mit den Teilnehmern zusammen Bilder oder Charts aus, die mit der Vorgabe „mein Weg zur Führungskraft“ oder „mein Bild von Führung“ gemalt oder als Begriffe gesammelt wurden.

³⁸³ Barton (1979), S. 77ff

³⁸⁴ Mayring (2010), S. 30ff

³⁸⁵ vgl. Mayring (2010), S. 30ff

Da Autoren wie McAdams, Riemann und andere Autoren bereits Kategorien anbieten, die menschliches Handeln aus einer bestimmten Sicht heraus verstehbar macht und die Interviewpartner_innen diverse Begriffe benutzen, habe ich zunächst eine quantitative Analyse der Interviews vorgenommen. Die Annahme dahinter war, dass die Häufigkeit, mit der sich bestimmte Bilder oder Muster finden ließen, Schlussfolgerungen über vorherrschende innere Bilder zuließen. Anschließend habe ich alle Interviews qualitativ analysiert.

6.6 Vorgehensweise

Für die Analyse habe ich die angebotenen Bilder zunächst quantitativ ermittelt und nach Mustern gesucht, die eine Zusammenfassung verschiedener Bilder zu einer Kategorie ermöglichen würden und plausible Ähnlichkeiten verschiedener Bilder abbilden. Ob diese Bilder gleichzeitig auch innere Bilder sein würden, konnte zu diesem Zeitpunkt nicht gesagt werden. Diese Muster, so hatte ich angenommen, würden Führungshandeln transparenter machen und die Komplexität dieser Interviews reduzieren. Die Annahme, dass sich Kategorien bilden ließen, begründet sich im Literaturstudium, dass Führungshandeln doch sehr individuell ist, leite ich aus meiner langjährigen Erfahrung mit Führungskräften ab. Diese Annahme ist also nicht widerspruchsfrei.

Zunächst bin ich davon ausgegangen, dass Macht eine bedeutsame Kategorie darstellen würde. Während der Erörterung und Definition des Machtbegriffes, ist wider Erwarten sichtbar geworden, dass sie am größten ist, wenn sie nicht offen ausgeübt wird, ihre Latenz aber präsent ist. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass Macht nahezu

ausschließlich nur indirekt wirksam ist oder in ihrer Wirksamkeit beschrieben wird, was der Begriffsklärung sehr nahe kommt. Der „Macher“ hat per se Macht oder handelt aus der Gewissheit, mit Macht ausgestattet zu sein. Ist er sich der Macht nicht sicher, kontrolliert er die Prozesse und Menschen stärker, möglicherweise, um sich seiner Macht zu vergewissern. Für die Suche nach Kategorien tauchte der Begriff nur sehr selten direkt auf oder nur, wenn jemand z.B. betont, dass es ihm oder ihr gerade *nicht* um Macht ginge. Im 6. Interview (6b)³⁸⁶ (Gruppe von Führungskräften) wird die Auswirkung von Macht sichtbar. Diese Führungskräfte erleben sich als zahnlos ihren Mitarbeitern gegenüber, weil ihr Vorgesetzter die Spielräume, die sie haben, sehr eng hält. Obwohl die Interviewpartner_innen den Begriff nur selten nutzen, trägt die ausführliche Machtdefinition sehr viel zum Verständnis des Machtbegriffes und der Machtbedeutung vorwiegend in christlich geprägten Ländern bei. Macht ist weder aus der Politik noch aus der Wirtschaft wegzudenken. In einem Fall – ebenfalls im 6. Interview (6b) – sind die Mitarbeiter meines Interviewpartners gefragt worden wie sie ihren Chef erleben. Das Besondere dieser Gruppe war in der Tatsache begründet, dass sie selber auch Führungskräfte sind. Sie stellten sein Kontrollbedürfnis in den Vordergrund und erlebten es als Machtdemonstration, die sie jedoch akzeptierten, weil sie gleichzeitig sein Vertrauen hatten und seine Kompetenz wertschätzten.

Vertrauen ist offenbar an Macht gekoppelt, es ließe sich sogar sagen, dass Macht und Vertrauen zusammengehörig sind. Die Unschärfe des Machtbegriffes wiederholt sich beim Begriff Vertrauen. Auch diese Kategorie ist immer „irgendwie“ präsent, Vertrauen bleibt in den

³⁸⁶ Anhang S. A-60

Interviews ebenfalls unscharf. In einem Fall (4. Interview³⁸⁷) formuliert die Führungskraft, dass die wohlwollenden Begleitumstände ihrer Drei-monatsauszeit auf dem Vertrauen im Team beruhten. Im 8. Interview³⁸⁸ betont die Führungskraft, dass sie sich auf die Vertretung ihres Vorgesetzten einlassen konnte, weil man ihr das zugetraut und ihr vertraut hatte.

Die folgenden Modelle sollten als Basis für Unterscheidungskriterien dienen:

- McAdams stellt Kategorien (Imagines) als Ergebnis seiner Untersuchungsgruppe dar. Er unterscheidet in den vier Oberkategorien
1. Instrumentalität/Partizipation, 2. Partizipation, 3. Instrumentalität, 4. Geringe Instrumentalität/Geringe Partizipation.
- In Anlehnung an die Theorie um die Gestalttherapie und Gestaltberatung werden je nach Autor drei bis fünf Kontaktmuster mitgedacht. (Projektion, Introjektion, Retroflektion, Deflektion und Konfluenz), die in jeder Beziehung also auch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_in eine Rolle spielen
- und schließlich sind die Interviews in Anlehnung an Fritz Riemann durchgearbeitet worden, dessen Kategorien Ausdrucksformen sind, die man als Anpassungsleistungen an frühe Kindheitserfahrungen verstehen muss. Diese Muster sind in der Beschreibung durch Riemann ausschließlich defizitär, was dem therapeutischen Kontext von Riemann geschuldet ist, in dem er sie gebildet hatte. In der vorliegenden Transformation wird die Ressource deutlich, die in den Mustern steckt (Riemanns Begriffe stehen in Klammern):

³⁸⁷ Anhang S. A-28ff

³⁸⁸ Anhang S. A-74ff

Orientierung...

an einer *kognitiven* Auseinandersetzung in Bezug auf die operativen Aufgaben mit ausgeprägtem Autonomiebestreben (schizoid) an *Beziehung/Gefühlen* und Bestreben nach Zugehörigkeit (depressiv) an *Struktur* und Bestreben nach Beständigkeit (zwanghaft) sowie an extrovertierten Handlungsmustern mit *Risikobereitschaft* (hysterisch).

In dem zu erörternden Kontext ist den positiven Umschreibungen Vorzug zu geben, also der negativen Zuschreibung eine positive gegenüber zu stellen. Hier bieten sich stattdessen Begriffe an, die eine unreife *und* eine reife Seite innerhalb der Persönlichkeitsentwicklung mitdenkt. In der Auflistung nach Riemann sind die Kategorien eher neutral formuliert. Also ist die eher unreife Seite eines Menschen im „Schattenverhalten“ wie zum Beispiel *kleinlich* und *engstirnig* zu finden. Auf der Gegenseite könnten Begriffe stehen wie *zuverlässig* oder *strukturiert*, was eher einer reifen Persönlichkeit zuzuschreiben ist. Reif meint, dass jemand seinem Verhalten gegenüber kritisch sein kann, bereit ist, das eigene Verhalten in Frage zu stellen oder darauf verzichten kann, sein Gegenüber für das eigene Fehlverhalten oder das eigene Unvermögen verantwortlich zu machen. Unreif wäre dann genau das Gegenteil. Psychologisch gesehen, könnte sich das darin zeigen, dass jemand viel „agiert“, jene Personen reiben sich an Andersdenkenden und Andershandelnden mit Begriffen der Abwertung und verweigern eher eine offene Auseinandersetzung, anstatt sie zu suchen. Diese Differenzierung spielte bei der Auswertung dann jedoch eine eher untergeordnete Rolle.

In den Interviews sind negative Sichtweisen in nahezu allen von den Interviewpartnern genannten Bildern äußerst selten geblieben, so dass in der Musterbildung die positiven Bilder oder Metaphern vorherrschen. Ob

es sich hierbei um eine Idealisierung handelt, habe ich zunächst nicht bewertet. Wie bereits beschrieben, sind sowohl mentale Bilder als auch innere Bilder in ihrer Entstehung in der Biografie angesiedelt, was sich in allen drei Modellen (McAdams, Gestalttheorie, Riemann) wiederfinden lässt. *Wie und ob* sich die Bilder später in übergeordneten Kategorien abbilden würden, ist zunächst offen geblieben.

Die drei genannten Autoren bieten differenzierte und gut erforschte Bildkategorien an, die zum Teil den Archetypischen Bildern, wie sie sowohl Nietzsche (philosophisch) als auch Jung (psychologisch) erforschten, sehr nahe kommen. Bilder wie der/die Heilige oder der Krieger tauchen in vielen Denkrichtungen auf, Begriffe wie Pfennigfuchser, Haarspalter u.Ä. sind alltagssprachlich bekannt. Der Begriff der Projektion ist schon fast Allgemeinbildung, obwohl er oft nicht vollständig verstanden wird. Wider Erwarten sind auch bei intensiver Durchsicht der Interviews, die Begriffe, die herausgearbeitet wurden, alltagsnäher als anzunehmen war.

Genauigkeit, Vertrauen, Familie oder Glaubwürdigkeit sind Begriffe, die in den Interviews auftauchen und explizit genannt werden. Dieser Umstand ist demnach neu zu bewerten und es war zu entscheiden, vorrangig den Interviewpartnern zu „überlassen“, welche Begriffe (Bilder) sie „anbieten“. Den oben genannten Autoren³⁸⁹ kommt ein großer Anteil meines Erkenntnisgewinns zu, weil ihre Bücher in der Breite als auch in der Tiefe die Vielfältigkeit menschlicher „Bildkreativität“ erörtern.

Zunächst habe ich die Interviews mehrfach gelesen, um nach (inneren) Bildern zu suchen und nach Mustern, die Rückschlüsse auf innere Bilder geben könnten und habe Textteile herauskopiert und sie mit Kommentaren versehen. Dabei habe ich sowohl die Begrifflichkeiten der genann-

³⁸⁹ Riemann, McAdams und im Weiteren auch Pöppel

ten Autoren genutzt als auch eigene Begriffe geschaffen, wenn es mir sinnvoll erschien. Die Zuschreibungen sind deshalb anfangs überwiegend deduktiv entstanden.

Bei einem weiteren Schritt habe ich Kategorien (z.B. McAdams) oder Bilder genutzt oder solche hinzugefügt, die ich in der ersten Durcharbeit weder berücksichtigt hatte, noch mir aufgefallen waren, wie zum Beispiel der Ästhet. Dieses Bild, das auch eine Metapher sein könnte, ist induktiv „entstanden“.

An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass es vor der qualitativen Analyse noch nicht möglich war, die Begriffe „Kategorie“, „Muster“, „Metapher“ oder „inneres Bild“ schärfer zu fassen, da erst die qualitative Analyse die Abgrenzung des Begriffes „inneres Bild“ von anderen Begriffen möglich gemacht hat. Das führt an dieser Stelle dazu, dass alle Begriffe, die sich aus dem Text ergeben hatten, unabhängig von ihrer Häufigkeit oder von der Bedeutung ausgewählt wurden. Einige Aussagen, ich habe sie Kernaussagen genannt, stellen an sich weder ein Bild noch eine Kategorie dar, es musste aber angenommen werden, dass sie Muster umschreiben, die in der qualitativen Analyse Sinn ergeben würden.

Durch diese Durchsicht waren dreiundfünfzig (53) unterschiedliche Bilder/Metaphern zustande gekommen. Zunächst hatte ich angenommen, dass es sich um innere Bilder handelt. Erst in der qualitativen Analyse hat sich dann gezeigt, dass sie mit ihnen verknüpft sind, jedoch nicht die eigentlichen inneren Bilder sind.

Dreizehn Bilder (13) kamen nur einmal vor, sechs habe ich nur zweimal vergeben. Dennoch könnten auch diese Metaphern oder Bilder eine Aussagekraft haben, so scheint mir die Metapher des *Bergführers* oder *Spurenlesers* bedeutsam, obwohl diese Bilder nur einmal genannt wurden.

Außerdem muss zwischen Bildern unterschieden werden, die direkt genannt wurden, wie zum Beispiel der *Kapitän* oder die *Dirigentin* und den impliziten Bildern, die von mir und meiner Bedeutungszuschreibung, also induktiv innerhalb des Textes, gesetzt wurden wie der *Verlässliche*. Ob dadurch Hinweise für innere Bilder entstehen würden, war zu diesem Zeitpunkt nicht erkennbar.

6.7 Quantitative Erörterung

Die Bilder, die die Interviewpartner_innen genannt haben, werden ohne Ausnahme nur ein einziges Mal genannt. Dennoch war davon auszugehen, dass sich in den Interviews induktiv sehr wohl Schnittmengen finden ließen. Als Grundlage dieser induktiven Suche, bietet sich die Begrifflichkeit der drei Modelle im vorausgehenden Kapitel an. Des Weiteren war anzunehmen, dass sich auch Bilder oder Handlungsmuster finden ließen, die nicht in den Modellen vorkommen. Meines Erachtens können diese Bilder und Handlungsmuster als Rahmen und als Orientierung verstanden werden, die die spätere qualitative Analyse stützen könnten. Die Bilder der Interviewpartner_innen orientieren vermutlich nicht nur die „Erfinder“ dieser Bilder, sondern können auch zum besseren Verständnis der Denkweise der Interviewpartner_innen genutzt werden. Bestenfalls werden die Bilder helfen, das Gesagte besser im Kontext der Führungskraft einzuordnen. Ob Bild oder Metapher, sie bilden somit eine Grundlage der induktiven Analyse im nächsten Kapitel. Durch die quantitative Vorgehensweise sind die Bilder entstanden, die in der folgenden Tabelle zu finden sind. Sie sind hier zunächst nach ihrer Häufigkeit aufgezählt, bedeuten eine Orientierung und noch keine Bewertung. Die Liste ist nicht vollständig.

Folgende Metaphern/Bilder wurden am häufigsten vergeben³⁹⁰:

Humanist	54 x
Der Macher	26 x
Die Fürsorgerin	22 x
Der Bewunderer	21 x
(Orientierung an) Strukturen	20 x
(Orientierung an) Beziehungen	19 x
(O. an) kognitiver Auseinandersetzung	16 x
Lehrer	15 x
Der Gestalter	14 x
Der Verlässliche /Zuverlässige	14 x
Der Nehmende	12 x

Es gab auch Bilder und Metaphern, die achtmal, siebenmal und seltener vergeben wurden. Diese Bilder sind nicht geschlechtsspezifisch besetzt, so dass ausnahmsweise die männliche Form auch bei einer Interviewpartnerin gelten kann. Hier ist auch nicht berücksichtigt, ob evtl. ein Bild oder eine Metapher nur einmal vergeben wurde und dennoch eine zentrale Aussage zum Thema machen würde, was mindestens einmal (4. Interview) der Fall ist. Und es gibt die Bilder³⁹¹ der Interviewpartner_innen, die nur einmal genannt werden, ausschließlich von ihnen selbst. Die vorliegende Quantifikation zeigt in welchem Rahmen die Bilder und Inhalte der Interviews eingeordnet sind.

Die Muster nach Riemann beschreiben in erster Linie Bedürfniskategorien, weil sie keine/n Handelnde_n beschreiben, sondern seine/ ihre Motivation. Sie sagen etwas darüber, wie jemand seine Bedürfnisse im Feld des Führungshandelns lebt oder erlebt. Es kann auch sein, dass

³⁹⁰ Die komplette Liste ist im Anhang zu finden. Kapitel 10, S. A-93ff

³⁹¹ Diese Bilder werden im Anhang nochmals gesondert aufgeführt und mit den entsprechenden Textstellen verlinkt. Siehe Anhang, S. A-84 ff

die Person eine Situation beschreibt, in der sich eine Interpretation anbietet (induktiv), weil es sich um ein Bedürfnis handelt, wie es nach Riemann oben beschrieben wird.

6.7.1 Beispiele für die unterschiedlichen Bilder und Handlungsmuster

Eine Führungskraft³⁹² sagt an einer Stelle, dass Sie zur Geschäftsleitung müsse, um eine Zukunftsstrategie zu präsentieren. Sie habe nicht „drum herum“ geredet, sondern direkt gesagt, was es zu sagen gab. Dieser Mut habe sich dann ausgezahlt: „Und dann musste ich darstellen, wie ich das hinkriegen will, Kosten zu refinanzieren, wie wir das als Einrichtung hinkriegen wollen. Und das hat funktioniert.“ Ein anderer musste rechtfertigen, weshalb ein Projekt deutlich teurer werden würde. (1. Interview³⁹³) Mit großer Entschlossenheit präsentierte er die Gründe. Ihm war klar, dass er eigentlich nur verlieren konnte, ist aber angetreten mit dem Mut eines sicheren Gewinners und hatte sich dem sehr kritischen und harten Vorstand gegenüber durchgesetzt.

Eine weitere Gruppe stellte die Bilder der Interviewpartner_innen dar, die sowohl Bild als auch Metapher waren, die für ein ganzes Repertoire an Handlungsmustern stehen. Beispielsweise der Gärtner, Kapitän, Bandenchef aber auch ein Stein, eine Wolke, ein Schäferhund oder ein Zahnrad. Und es gibt Beschreibungen, die jenseits eines Bildes oder einer Metapher etwas über das Erleben der Führungskraft sagen, wie beispielsweise im 4. Interview: „... die größte Herausforderung in der Führungstätigkeit an sich, liegt in der Auseinandersetzung mit sich selbst.“ Diese Aussage kann eine Führungskraft nur machen, wenn sie verstanden hat, dass Führung immer auch einen Selbstreflexionsprozess beinhaltet.

³⁹² Anhang S. A-2ff

³⁹³ Anhang S. A-49ff

Für die Analyse bot sich auch an, Modelle aus bekannten Management-
schulen zu nutzen, sofern sie Führungshandeln beschreiben. Sie könnten
bei der Auseinandersetzung mit Führungstheorien mitgedacht werden,
wie etwa die von Kouzes und Posner³⁹⁴, die fünf Führungspraktiken
beschreiben, die sie „Techniken“ des Führens nennen und unabhängig
von der Persönlichkeit der Führungskraft funktionieren sollen, Beschrei-
bungen wie „andere zum Handeln befähigen“. Auch das „Fünf-Faktoren-
Modell“ von Pervin³⁹⁵, das sich an den Big Five orientiert, habe ich in
Betracht gezogen. Die Big Five sind die fünf wichtigsten Aspekte, an
denen sich Persönlichkeit messen lassen soll, was allgemein anerkannt ist.
Hier werden fünf Gegensatzpaare (z.B. Feindseligkeit versus Liebens-
würdigkeit) gegenübergestellt und angenommen, dass sich jede Person
„irgendwo“ auf der Linie zwischen den Gegensatzpaaren einordnen
ließe. Dann wisse man, wo die Person ihre Stärken habe und wo sie
gefördert werden müsse. Die Schwäche solcher Modelle ist die Form der
Datenermittlung und die eingeschränkte Fähigkeit der Person, die die
Bewertung der Daten vornimmt. Kontext oder Übertragungsphänomene,
die sich durch Sympathie oder Antipathie ausdrücken können, werden
gar nicht erst mitgedacht. Auch die und Tagesverfassung des Interview-
enden bleibt vermutlich unberücksichtigt. Ich habe beide Möglichkeiten
schließlich verworfen.

Im Kapitel 5.2 geht es um die These von Niklas Luhmann, dass
Kommunikation in Organisationen unabhängig vom Menschen ist. Die
Organisation ist also nicht der Mensch, der in ihr arbeitet. Er ist lediglich
ein Teil der *relevanten Umwelt* einer Organisation. Die Organisation ist die
Summe aller *Kommunikationsmuster*, die sich in den Entscheidungen

³⁹⁴ Stippler u.a. (2011), S. 60

³⁹⁵ ebd. S. 74

widerspiegeln, die getroffen werden.³⁹⁶ Führungshandeln richtet sich also sowohl auf den Menschen, in der Hoffnung, dass Entscheidungen zu neuen Handlungen führen, die dem Unternehmen im besten Falle dienen, als auch auf das Unternehmen selbst, damit die „richtige“ Intervention sich auf die Organisation auswirken kann. Ob Führungshandeln (Interventionen) wirksam ist, wird sichtbar in den qualitativen und quantitativen Veränderungen, die Mitarbeiter_innen umsetzen. Ob das Einfluss auf das Unternehmen hat, muss unabhängig davon bewertet werden, ist aber nicht Gegenstand dieser Arbeit. Wenn sich Führungskräfte als wirksam erleben bzw. ihr Handeln im Interview beschreiben, dann ist fast immer und ausschließlich die Wirkung auf den/die Mitarbeiter_in gemeint. Es könnte Sinn machen, die Bilder unter dem Gesichtspunkt von Kommunikationsmustern zu betrachten und zu bewerten. Kurt Lewin stellt fest, dass Wirksamkeit von Interventionen an zwei Parametern gemessen werden sollte: An der inhaltlichen Qualität der Intervention *und* seiner Akzeptanz – die er Anschlussfähigkeit nennt – bei den Mitarbeitern.³⁹⁷ Jede Intervention ist somit ein Prototyp, die je nach Situation und Kontext anders wirkt und anders sein muss. Wenn alles, was Führungskräfte in Organisationen tun, dazu dient, Komplexität zu reduzieren, kann man davon ausgehen, dass auch Führungshandeln diesen Fokus hat. „Komplexität bedeutet nicht nur Vielfalt, sondern auch Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Strömungen, die vielschichtig miteinander vernetzt sind.“³⁹⁸

Systemisch zu denken bedeutet auch, das Ganze in den Blick zu nehmen und wegzukommen von der Zuschreibung, menschliches Verhalten habe zu diesem oder jenem Fehler geführt. Dinge, die „schief gehen“, haben

³⁹⁶ vgl. Boos, Mitterer (2014), S. 22ff

³⁹⁷ Boos, Mitterer (2014), S. 44ff

³⁹⁸ ebd. S. 44ff

fast immer ihre Ursache in Prozessen oder Schnittstellen oder Absprachen oder Kulturdifferenzen, ganz selten sind sie einer Person und ihren Eigenschaften zuzuschreiben.

Im Allgemeinen ist jede Intervention von der Annahme getragen, dass sie sich auf den Menschen und die Prozesse im Unternehmen auswirkt. Letzteres ist nicht Gegenstand der Analyse, aber Führungskräfte sind, wie in den Interviews deutlich wird, in erster Linie angetreten, um Abteilungen zu leiten und einen Beitrag zum Produkt zu leisten, ganz gleich, ob es sich um eine Dienstleistung oder eine Maschine handelt. Nach Seliger ist das Problem dabei, dass „Führung nicht nur unsichtbar (ist), sondern (sie) wird nur dann bemerkt, wenn sie nicht stattfindet.“³⁹⁹ ... (Sie) ist ein kontinuierlicher Prozess, eine Abfolge vieler kleinerer und größerer Tätigkeiten, die kaum wahrgenommen und damit kaum belohnt werden.“⁴⁰⁰ Führung taugt weder als Helden- noch als Machtmythos. Und am wenigsten eignen sich Modelle, die sich auf Maschinen beziehen, da Menschen sich in ihrem Verhalten und ihren Reaktionen keinerlei Logik beugen, die man mit den „richtigen“ Rezepten in den Griff bekäme. Deshalb, so wird hier behauptet, wird sich auch Führungshandeln nicht einfach mit eindeutigen, konsistenten⁴⁰¹ Begriffen, Metaphern oder Ähnlichem fassen lassen. Aus dem gleichen Grund wird es weder ein Modell geben, das *endlich* alle Aspekte erfasst noch das *richtige* Handeln erklären würde.

³⁹⁹ Seliger (2012), S. 17

⁴⁰⁰ ebd. S. 18

⁴⁰¹ gemeint ist widerspruchsfrei

6.8 Kommunikation und Führungshandeln

6.8.1 Führungshandeln

In Anlehnung an Niklas Luhmann nennen die Autoren drei Bereiche von Führung, in denen Entscheidungen getroffen werden (müssen). Boos und Mitterer (2014) schlagen vor, diese Kategorie von Entscheidungen *Meta-Entscheidungen* zu nennen:

- „(Entscheidungs-) Programme
- Strukturen/Prozesse
- Personen“⁴⁰²

Entscheidungsprämissen sind gleichbedeutend mit Meta-Entscheidungen. Es sind grundlegende Entscheidungen wie etwas gemacht oder gelassen werden soll. Sie haben leitende Bedeutung und werden sehr lange nicht hinterfragt. Das führt dazu, „dass bestimmte Optionen in den Fokus genommen und andere ausgeschlossen werden.“⁴⁰³ Auch das ist ein Beitrag zur Reduktion von Komplexität. Es bedeutet möglicherweise auch, dass es Bauchentscheidungen sind, die diese Personen schon immer so gefällt haben und bisher damit erfolgreich waren. Bauchentscheidungen sind ein Ergebnis von Erfahrung und die bildet sich in inneren Bildern und der unbewussten Gewissheit ab, dass die Entscheidung „richtig“ ist. Entscheidungsprämissen sind wie ein Verkehrssystem einer großen Stadt, sie regeln die Verkehrsflüsse, legen fest, wo sie zum Vorteil anderer Verkehrsflüsse gestoppt (Ampeln) oder auf besondere Weise (Kreisverkehre) weiter- oder umgeleitet werden sollen, durch welche Straßen sie nur in einer Richtung oder in welchen Straßen sie gar nicht fahren oder wo die Straße nur bestimmten Personen (Anliegerstraßen)

⁴⁰² Boos, Mitterer (2014), S. 52ff

⁴⁰³ ebd. S. 53

vorbehalten sein sollen. Es sind Entscheidungskategorien, die nicht täglich neu geregelt werden müssen, für die keine Diskussionszeit, keine Mitarbeiterpräsenz und keine Zeit investiert werden braucht. Bauchentscheidungen und gut funktionierende Prozesse, die wenig Energie im Sinne von Zeit und Aufmerksamkeit verbrauchen und Freiräume für andere Aufgaben schaffen. Sie tragen aber möglicherweise auch dazu bei, dass der Arbeitsalltag als sehr verdichtet erlebt wird.⁴⁰⁴

Außerdem konnte festgestellt werden, dass in fast allen Mustern sowohl passives als auch aktives Führungsverhalten sichtbar wird, in einigen taucht eine Kategorie auf, die schon McAdams vorschlägt, die der *Partizipation*⁴⁰⁵. Der *Humanist* – diese Kategorie, die vierundfünfzig Mal vergeben wurde – geht vom aktiven positiven und verantwortlichen Menschen aus, dem man viel Freiraum zugestehen könne und den man gerne am Führungshandeln beteilige (Partizipation). Hier ist die Erweiterung des Begriffes sinnvoll um den Aspekt der *Interaktion*. Interagierende Führungskräfte setzen auf einen aktiven Dialog, ohne zu manipulieren, zum Beispiel im Sinne eigener mikropolitische Ziele, sondern haben das Wachstum ihres Mitarbeiters oder ihrer Mitarbeiterin im Auge, da seine/ihre Weiterentwicklung auch die Führungskraft entlasten wird. Sie können abwarten, wann der/die Mitarbeiter_in motiviert ist oder auch warten, bis diese/r aus einem eigenen Impuls zu ihm kommt und um Rat fragt. Es ist im besten Sinne die Haltung eines Mentors.

⁴⁰⁴ vgl. auch Kantor (1997)

⁴⁰⁵ Duden (2005), S. 767ff und

Kluge (1999), S. 615: lateinisch *participare* = teilnehmen lassen, beteiligt sein, nach dem Gespräch gibt es mehr Optionen als vorher

Der/die *Macher_in* greift zwar aktiv (*proaktiv*⁴⁰⁶) ins Geschehen ein, bleibt in der Beziehung eher indirekt, gestaltet die Kommunikation in der Beziehung eher defensiv. Wogegen der *Hirte* oder *Gärtner* – allerdings situationsabhängig – viel geschehen lässt, bevor er aktiv wird, also eher *reaktiv*⁴⁰⁷ handelt. Er/sie nimmt eine vermittelnde Rolle ein und kommuniziert einseitig, wenn er/sie in dieser Rolle ist. Er oder sie bestimmt, ob, wann oder wie gehandelt werden soll.

Keines der Muster konnotiert eine negative oder positive Bedeutung. Jedes Führungshandeln kann je nach Situation und Erfordernis angemessen und wirkungsvoll sein. Aber es ist unterschiedlich, ob die Führungskraft eher schnell eingreift oder eher abwartet, was passiert oder darauf wartet, dass Mitarbeiter_innen die entsprechende Herausforderung auch ohne die Führungskraft lösen.

Da sich Führungskräfte überwiegend an ihrem Erfolg messen, der sich in Rang, Größe des Büros, Vergünstigungen, Tantiemen, Absatzzahlen sowie Umsetzungstempo von Projekten usw. abbildet, nicht aber im günstigen Umgang mit Mitarbeitern, gerät der Führungsaspekt häufig aus dem Fokus. Das ändert sich gelegentlich, wenn Mitarbeiter_innen sich gegen ihre Führungskraft stellen oder Kündigungen auffällig zunehmen. Viele große Unternehmen investieren viel in ihre angehenden Führungskräfte – zeitlich und monetär. Im Alltag wird jedoch nur sehr selten geschaut, ob sie etwas davon umsetzen, was sie gelernt haben müssten. Dass die Führungskräfteentwicklung sie erreicht hat – z.B. ihre

⁴⁰⁶ Duden (2005), S. 843: durch differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln die Entwicklung eines Geschehens selbst bestimmen und eine Situation herbeiführen, Initiative ergreifen

⁴⁰⁷ hier ist eine abwartende Haltung gemeint, j.d., der auf einen günstigen Augenblick wartet, bevor er handelt: Das Prinzip des Kairos kommt hier zum Ausdruck, abzuwarten und zur rechten Zeit die Gelegenheit beim Schopfe zu packen.

inneren Bilder „angesprochen“ hat – wird vorausgesetzt, wenn die inneren Bilder keine Korrektur erfahren haben, wird das wohl eine Illusion bleiben. Wobei die inneren Bilder nur ein Aspekt sind, den ein Training dieser Art vertiefen sollte.

Deshalb gilt weiterhin, dass Führungskräfte selten an ihrem Führungshandeln gemessen werden, sondern nahezu ausschließlich am operativen Erfolg.⁴⁰⁸ Dass ihr Führungshandeln möglicherweise mitarbeiterfeindlich oder destruktiv ist oder ausschließlich der eigenen Karriere dient, wird selten wahrgenommen und es folgen fast nie Konsequenzen daraus. Sie muss ihr Handeln fast nie verantworten. Obwohl die Interviewpartner_innen durchaus selbstkritisch waren, kommen Misserfolge nicht vor. Da Gegenstand dieser Arbeit die inneren Bilder/ mentalen Modelle sind, bezieht sich die Analyse ausschließlich auf die Muster oder Metaphern, die sich auf die oben beschriebene Weise finden ließen. Relevanz soll dadurch erreicht werden, dass die Muster an jene Handlungsfelder gekoppelt werden, in denen Führungshandeln stattfindet.

An dieser Stelle ließe sich eine weitere Annahme treffen, dass nicht nur Mitarbeiter_innen unterschiedliche Formen der Führung brauchen, sondern auch Führungskräfte in ihrer Entwicklung unterschiedliche Förderungsszenarien benötigen, um ihren persönlichen Führungsstil zu finden, in dem sie am wirksamsten sein werden.

Was ebenfalls für die bisherigen Überlegungen der Kategorienbildung spricht, ist ein Ergebnis der GLOBE-Studie⁴⁰⁹, in der unter anderem der Zusammenhang von Führung und Organisationen im interkulturellen Kontext untersucht wurde. So herrsche laut Studie im „deutschen

⁴⁰⁸ vgl. Seliger (2012), S. 25

⁴⁰⁹ GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program)

Sprachraum ein besonderer Trend hin zu den systemischen Ansätzen, ...“⁴¹⁰ und es wird weiter festgestellt, dass Manager_innen „in Deutschland vor allem sachlich, aufgabenorientiert und autonom führen...“⁴¹¹ würden. Die Autoren (Stippler u.a.) betonen, dass die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften essenzieller Bestandteil von Führung sei.⁴¹²

Es lassen sich zwei verschiedene Bildtypen in den Interviews wiederfinden. Zum einen die direkt genannten, der Gärtner oder Hirte als auch abstrakte Begriffe wie die Wolke, die sich dann auch in den gemalten Bildern abbilden. So haben alle Interviewpartner ihre Metapher bzw. ihr Bild konkretisiert, als sie wussten, dass sie es auch malen sollten. Zum anderen sind es die induktiv gefundenen Bilder wie Fleiß und Korrektheit.

Die Kategorien, die sich besonders durch Luhmann anbieten, werden hier abgewandelt verwendet. Es sind Aspekte von Kommunikation und die Dynamik, die eine Führungskraft hierbei zur Wirkung bringt.

Folgende drei Kategorien bieten sich an:

- Es handelt sich bei Führungskräften zum einen um eine *interaktive* duale Kommunikation bezogen auf die Personen, die die Führungskraft führt oder
- in der zweiten Kategorie steht die Fokussierung auf die Sache, also das operative Geschäft, im Vordergrund. Es geht um die Erledigung der Aufgabe. Die Beziehung tritt in den Hintergrund, es wird eine

⁴¹⁰ Stippler (2011), S. 101

⁴¹¹ ebd. S. 102

⁴¹² vgl. ebd. S. 102

Kommunikationsform bevorzugt, die sich am ehesten als *defensiv* beschreiben lässt.

- In der dritten Kategorie geht es um eine überwiegend *einseitige* Kommunikation, bei der die Führungskraft die lehrende, vermittelnde Person ist. Je nach Kompetenz des Mitarbeiters kann das eine durchaus angemessene Kommunikationsform sein.

In der Kurzform lässt sich das wie folgt zusammenfassen:

1. Beziehung > zweiseitiger Prozess/Zweiwege-Kommunikation/*interaktiv*
2. Sache > operative Orientierung statt Beziehung/*defensive* Kommunikation
3. Vermittlung > *einseitig*/Einwegkommunikation

6.8.2 Beziehung – interaktiv

Führungskräfte, die die Beziehung zu ihren Mitarbeitern in den Vordergrund stellen, sind sehr stark von einem humanistischen Menschenbild geprägt. Sie verstehen sich als Mittler, die ihrem Gegenüber auf Augenhöhe begegnen. Partizipation und Zweiwege-Kommunikation prägen ihren Führungsstil. Sie führen interaktiv, sind mit ihren Mitarbeitern in stetigem Austausch und verstehen sich nicht nur als Gebende, sondern gleichfalls als Lernende. Sie teilen ihr Wissen und auch die Verantwortung, die sie in den meisten Systemen allein tragen. Dieser Stil ist abhängig vom Unternehmen, das diese Verteilung will und mitträgt.

6.8.3 Sache – defensiv

Führungskräfte, die die Sache, also das operative Geschäft als wichtigste Legitimation für ihre Führungsannahme verstehen, bevorzugen eine Form der Kommunikation, die hier als defensiv zu beschreiben ist. Sie suchen das Gespräch zu ihren Mitarbeitern in erster Linie, um die Sache voranzutreiben, erfolgreich etwas zu gestalten. Führung erfüllt für sie keinen Selbstzweck, sie führen, weil etwas „zu erledigen“ ist, weil jemand an sie glaubt, sie gefragt hat, ob sie sich dieser Aufgabe stellen wollen. Und zunächst verstehen sie sich als Macher, die etwas bewegen wollen und ihre Mitarbeiter_innen als Mitstreiter in einer gemeinsamen Sache sehen. Was diese meist gern annehmen. Die Beziehung ist keineswegs unwichtig, wird jedoch in erster Linie über die gemeinsame Arbeit und Erfolge oder Misserfolge definiert.

6.8.4 Vermittlung – einseitig

Führungskräfte, die sich als Vermittler verstehen, geben Wissen gern weiter. Die Kommunikation ist eher einseitig. Ähnlich eines Lehrers (Weise_r, Heiler_in, Ratgeber_in) vermitteln sie alles, was ihnen als wichtig und brauchbar erscheint. Es geht um das Operative, es geht um Zwischenmenschliches und alles, was die Ergebnisse verbessern könnte. Sie sind im Allgemeinen kooperativ und kommunikativ. Wenn sie sich überlegen fühlen, sind sie besonders großzügig, die Schattenseite kann sein, dass sie mit allen Ergebnissen, die nicht ihrem Anspruch nahe kommen, harte Formen der Bewertung finden. Wie im 6. Interview (6b) als Gesetzesbuch⁴¹³ benannt, in dem alles sehr genau drin steht, wo die Vorgaben haarklein beschrieben sind. Dieses Bild beschreibt den Menschen, der vermittelt, wie es richtig geht, aber wenig Spielraum für andere Wege oder andere Ergebnisse lässt. Dann wird im Ergebnis so

⁴¹³ Anhang S. A-63

etwas wie eine Einwegkommunikation herauskommen. Die Führungskraft sagt, was wie zu tun ist und der/die Mitarbeiter_in hält sich daran. Es ist selten partizipativ, es wird eher als autoritär wahrgenommen. Die gleiche Führungskraft (6. Interview) sieht sich als fürsorglichen Hirten, seine Mitarbeiter beschreiben jedoch – bezogen auf das Selbstbild, dass er ihnen nur ein Zehntel der zur Verfügung stehenden Fläche überlässt. Die fürsorgliche Seite hat jene Führungskraft trotzdem, wenn es darum geht, zwischenmenschliche Probleme aus dem Weg zu räumen, dann kommt der Aspekt der Beziehung zum Tragen. Kaum eine Führungskraft bewegt sich nur in einer der drei Kategorien. Je eindeutiger eine humanistische Haltung und die Überzeugung vorherrscht, dass Führung partizipativ sein muss, wenn sie den Arbeitsanforderungen von heute gerecht werden will, bei extremer Arbeitsverdichtung und hohen Ansprüchen an Qualität und Vielfalt, desto eindeutiger ist die Kategorie *Beziehung* vorherrschend, wie es im ersten, zweiten und achten Interview deutlich wird. Selbst im vierten Interview wird die Partizipation oft mitgedacht, die *Sache* ist dennoch dominant in der Beschreibung der Führungskraft.

Abschließend werden die Kernaussagen, die sich in den Interviews finden lassen, zusammengefasst. Sie sind so etwas wie das Motto der Führungskraft. Es wirkte fast immer so, als ob diese Sätze „unfreiwillig“ gesagt wurden, sie sind ein Teil ihrer Unwillkürlichkeit, wie Gunther Schmidt es nennt.

Alle drei Kategorien beschreiben Kommunikationsformen mit unterschiedlichen Fokussen, so dass der Schluss naheliegt, dass sich verschiedene innere Bilder dahinter verbergen. Es ist zu vermuten, dass Führungskräfte die Kommunikationsform unwillkürlich „auswählen“, mit dem Ziel, sich im Umgang mit ihrem/r Mitarbeiter_in – im Hinblick auf die Beziehung – sicherer zu fühlen. Sie ermöglicht Beziehung über Wissen, die Sache oder gemeinsames Handeln. Es ist außerdem davon

auszugehen, dass der Ursprung für diese Art der Beziehungsgestaltung in der Familie oder in der Schule wiederzufinden ist: Hier findet eine vergleichbare Wechselwirkung zwischen Wissensvermittlung (Reifen durch Wissen), Konkurrenz (Ausprobieren der eigenen Wirksamkeit), Peergroup-Bildung (Orientierung in der Welt der Gleichaltrigen und später in der der Erwachsenen) und den Feldern des gemeinsamen Handelns statt. Jeder dieser Bereiche ist im besonderen Maße beziehungs- betont. Anfangs sind es die Eltern, später die Lehrer und in der Pubertät die Peergroup, die bestimmt, was jemand in welchem Kontext „ausprobieren darf“.

6.9 Zusammenfassung

Führungshandeln bildet sich in Anlehnung an Luhmann überwiegend auf drei Ebenen ab, die sowohl etwas über die Richtung des Beziehungs- angebots als auch den Schwerpunkt (Arbeit oder Beziehung) aussagen. Da gibt es die überwiegend zweiseitige Kommunikation und ein damit verbundenes partizipatives Angebot von der Führungskraft an die Mitarbeiter_innen. Die Beziehung ist von Vertrauen gekennzeichnet.

Bei der zweiten Form handelt es sich um eine eher defensive Kommuni- kation, die das operative Geschäft, also das grundsätzliche Ziel der Organisation im Fokus hat. Kommunikation wird überwiegend für diesen Fokus genutzt, das Beziehungsangebot ist deshalb schwach bzw. zweit- rangig.

Das dritte Kommunikationsangebot ist vorrangig einseitig, man kann von einer Einwegkommunikation sprechen. Die Führungskraft sieht sich vorwiegend in der wissenden Rolle, ohne sie wird kein Arbeitsergebnis

weitergegeben. Ihre Ansprüche sind hoch, es ist vermutlich so, dass diese Form von ihrer Unsicherheit geprägt wird. Diese Führungskräfte haben meist sehr viel Erfahrung, können allerdings andere Vorgehensweisen nur schwer akzeptieren. Sie wirken oft autoritär.

Bei allen drei Kategorien ist der Fokus immer entweder die Kommunikation und/oder die Beziehung. Es ist anzunehmen, dass sich dahinter innere Bilder verbergen wie z.B. Vertrauen in sich oder andere, Souveränität in Bezug auf Beziehung und berufliches Handeln oder Ambivalenz zwischen Zielerreichung durch andere und Zutrauen in die eigene Kompetenz. Das innere Bild ist dann wahrscheinlich im Laufe der Jahre unbeweglich geworden im Sinne von: Veränderungen müssen vermieden werden für das einmal als richtig erkannte Vorgehen oder den erfolgreichen Prozess usw.

6.10 Kernaussagen zu Führung

Die folgenden Zitate können als Kernaussage der Interviewpartner_innen verstanden werden. Sie markieren eine Erkenntnis, die sie vermutlich nur im Kontext der Frage so haben formulieren können. Die Art der Aussage deutet darauf hin, dass dafür bereits ein inneres Bild existiert. Diese Sätze sind „geronnene“ Erfahrung und unterstreichen ihre Bedeutung für den eigenen Erkenntnisprozess, besonders durch die Beiläufigkeit, mit der sie ausgesprochen wurden. Das gilt vermutlich auch im Hinblick auf das innere Bild.

1. Interview

Das ist Basis aller Führung, wenn man sich selber vertraut.

2. Interview

... mich als Pfarrer letztendlich überflüssig zu machen.

... weil es um die Menschen geht und die sind einem wichtig ...

3. Interview

... dieses Alleinstellungsmerkmal, das hat mich schon gereizt.

Also ein zweites Mal hinzugucken, das ist das, was ich mir angewöhnt habe, was sich lohnt und vielleicht auch noch ein drittes Mal und etwas Großzügigkeit: erst einmal mir gegenüber und dann den anderen gegenüber, ob man das so sieht oder wahrnimmt, das weiß ich nicht, aber das ist das, dass ich mir bewusst Zeit nehme für den zweiten Blick...

4. Interview

Was mir in dem Ausmaß vorher nicht klar war, ist, ich sage mal, die größte Herausforderung in Führungstätigkeit an sich, liegt in der Auseinandersetzung mit sich selbst.

5. Interview

Führung, das ist eine hohe Verantwortung, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Ich sehe das als Verpflichtung an. Es ist wie bei der Elternrolle. Wie bei Kindern, die muss man enorm motivieren. Ich bin da und übernehme die Verantwortung. Wenn ich den Job angenommen habe, muss es immer

weitergehen. Ich kann mich nicht ausruhen. Der Job an sich motiviert. Das macht auch Spaß, wenn man dann so sieht, es läuft einigermaßen.

Als Führungskraft muss man auch souverän wirken. Ich versuche immer die Kontrolle zu behalten.

Das ist so meine Erfahrung, den perfekten Chef, den gibt es nicht.

6. Interview (a)

Das ist eher das Bild, drum habe ich vorhin etwas überlegt, nach einem Bild gesucht, wenn du in einem großen Unternehmen in eine Führungsposition einsteigst, dann bist du nie die Lokomotive, die von hinten schiebt, sondern du kommst irgendwann irgendwo ins Getriebe hinein und übernimmst dann eine mehr oder weniger wichtige Funktion, an der du wächst.

Man lernt auch viel für sich selber, weil man das selber gar nicht alles erleben könnte, was man da so mitkriegt.

Und die Verantwortung dafür, das ist eigentlich das Schöne.

8. Interview

Ich habe nicht geahnt, in welchem Ausmaß ..., dass man Einfluss hat, dass es irgendwo eine Form von Macht ist in der Führung und Verantwortung, das habe ich schon gesehen.

Das war toll zu sehen, wie sie (die Dirigentin) jeden Einzelnen in die Situation versetzt, sein Bestes zu geben. Das hat mich sehr beeindruckt. Zwischen den Sätzen hat sie sich auch bei Einzelnen dann bedankt oder Einzelne sollten aufstehen und wurden dann auch gezeigt. Aber das war nicht nur so, dass sie sich bedankt hat, sondern die haben sich auch bedankt, dafür dass sie so toll dirigiert hat.

Und seitdem sehe ich immer so einen Dirigenten vor mir. Das ist irgendwie ein Orchester. Da sind ja ganz viele Potenziale, sage ich mal, bei den Musikern und sie schafft es, eine Situation zu schaffen, in der das alle voll ausschöpfen können.

Empirischer Teil – Qualitative Textanalyse

7.1 Einleitung

Der amerikanische Berater Kantor hat auf einem Beratertreffen in den USA vorgetragen, welche Bedeutung Modelle für unser Handeln haben. Modelle sind in diesem Fall Bilder vom richtigen Handeln an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit. Sein Begriff des Modells erfüllt die Bedingungen des inneren Bildes und die des mentalen Modells.

„Jeder von uns schafft sich Modelle, wie er oder sie die Welt sieht, wie er oder sie glaubt, dass sie funktioniert, wie er/sie⁴¹⁴ sich erklärt, was um sie/ihn herum passiert. Unsere Modelle sind Schablonen - sie bezeichnen eine andernfalls blind machende Überfülle an Information und ordnen sie in einen konzeptionellen Rahmen⁴¹⁵ ein. Sie bilden die Fundamente dafür, wie wir wahrnehmen, wie wir denken und wie wir mit dem umgehen, was wir sehen, wenn wir unsere Arbeit machen. Dass wir uns darüber im Klaren sind, macht uns zu Professionellen anstatt zu Technokraten, Amateuren oder Blindgängern.“⁴¹⁶ Modelle, die Kantor hier meint, können nur innere Bilder, mentale Modelle, emotional aufgeladene Bilder sein, die ich-nah sind. Sie sind gespeist aus vielen Erfahrungen, die Menschen im Laufe ihres Lebens machen und vom menschlichen Gehirn markiert⁴¹⁷ sind und als wirkungsvoll und lohnend

⁴¹⁴ Kantor hat die männliche und weibliche Form im Original benutzt.

⁴¹⁵ vgl. Pöppel (2010)

⁴¹⁶ Kantor (1997), S. 1

⁴¹⁷ Dieser Begriff wird in der Gehirnforschung benutzt und meint, dass ein Erlebnis, eine Erfahrung oder ein Gesicht emotional aufgeladen

in das menschliche Handlungsrepertoire übergegangen sind. Mit dieser Beschreibung bestätigt er Pöppel (2010). Diese Modelle bestimmen das unbewusste und unwillkürliche Verhalten und versetzen Menschen in die Lage, sehr bewusst Dinge zu tun oder zu lassen und sie beim nächsten Mal bedingt anders zu machen.

„Ohne ein Modell würde ein Chirurg regelmäßig töten, ein Kraftfahrzeugmechaniker würde seinen Motor ruinieren ... Der Chirurg, der Mechaniker und der Berater stützen sich allesamt auf Theorien über den Gegenstand, die Veränderung und das Praxishandeln, um die Systeme (die Gebiete, die Felder), in denen sie arbeiten, einzuschätzen und zu beeinflussen.“⁴¹⁸ Die Theorien sind in Form innerer Bilder so verinnerlicht, dass Menschen nur sicher handeln (operieren, Auto fahren, schwimmen, mit Menschen umgehen), wenn sie darüber nicht mehr nachdenken müssen. Ein Fahrschüler ist unsicher, weil er über jeden Schritt nachdenken muss, was die Freiheit im Handeln begrenzt. Er ist langsam, es ist anstrengend.

„Alle Profis haben spezielle Werkzeuge (Instrumente, Methoden), ohne die das Modell und die angestrebten Ergebnisse zumindest Schaden nehmen, wenn nicht gar scheitern würden. Trotzdem sind unsere Werkzeuge nicht dasselbe wie unsere Modelle. Das Modell ist der Meister; die Werkzeuge sind seine Diener. Das zu verstehen ist eine Schlüsselfrage, um Klienten auf einem hohen Standard von Performance dienen zu können.“⁴¹⁹ Im übertragenen Sinne gilt das auch für Führungskräfte. Ihre inneren Bilder sind ganz offenbar handlungsleitend,

wird, was dem Gehirn eine leichtere Erinnerung und eine schnellere Verfügbarkeit in Situationen ermöglicht, die schnelle Reaktionen abverlangen.

⁴¹⁸ Kantor (1997), S. 1

⁴¹⁹ ebd. S. 1

ihre Führungsinstrumente sind „nur“ Werkzeuge. Die dritte Dimension sind sie schließlich selbst: In sich ruhende Führungskräfte, selbsterfahrene mit sich selbst in den unterschiedlichsten Situationen vertraute Menschen, die ihre Grenzen kennen, sie regelmäßig überschreiten oder zumindest ausloten für mehr Handlungsspielraum und Unabhängigkeit. Peter Senge nennt diese Dynamik: Die Fünfte Disziplin. Die persönliche Meisterschaft „insbesondere die Integration von Vernunft und Intuition, die wachsende Erkenntnis unserer Verbundenheit mit der Welt, Mitgefühl und Engagement für das größere Ganze.“⁴²⁰

Keine/r meiner Interviewpartner_innen hat etwas Ähnliches thematisiert, sehr viele haben aber ganz offenbar einen ähnlichen Weg eingeschlagen, ohne einen Namen dafür zu haben. Sie verstehen sich als Vorbild, ohne sich als vollkommen zu erleben oder anzunehmen, dass sie schon alles wissen oder können. Ob sie sich jemals durchsetzen werden mit ihrer humanistischen Grundhaltung, wird abhängig sein von den „gängigen mentalen Modellen ... neue Einsichten werden nicht in die Praxis umgesetzt, weil sie tiefverwurzelten inneren Vorstellungen widersprechen – Vorstellungen, die uns an vertraute Denk- und Handlungsweisen binden.“⁴²¹

Führungskräfte müssen lernen, sich innerhalb ihrer Unternehmen mit der vorhandenen Komplexität auseinanderzusetzen. Das Maß, wie es ihnen gelingt sich innerhalb dieser Komplexität zu orientieren, wird ihrem Handeln eine Richtung geben. Ihre inneren Bilder werden vermutlich die Qualität ausmachen. Dabei unterscheiden Senge und seine Kollegen drei Denk- oder Orientierungsformen. Es gäbe Führungskräfte mit einer

⁴²⁰ Senge (1996), S. 205

⁴²¹ ebd. S. 213

- reaktiven
- kreativen und
- interdependenten Orientierung.

Diese Orientierungen sagen viel über ihre inneren Bilder oder mentalen Modelle, so wie sie die Umwelt wahrnehmen und welche Schlussfolgerungen sie daraus ziehen.

Reaktiv orientierte Menschen erleben die Welt in erster Linie feindlich. Sie fühlen sich schnell ausgeliefert und wollen mit allerlei Tricks und Taktiken gut gewappnet sein. Passieren Fehler, die ihnen zugerechnet werden, sind sie kreativ in der Ursachenfindung. Schuld an ihrem Dilemma sind oft die Umstände. Repressive Unternehmen, die nach Schuldigen suchen und eher glauben, dass schlechte Zahlen allein mit den Mitarbeitern zu tun haben und eher nicht mit den internen Prozessen, fehlenden Strukturen, tragen ihren Teil zu dieser Dynamik bei. Unklare Vorgaben unterstützen diese Muster. Kreative Mitarbeiter_innen sind hier nicht gewünscht oder werden nicht gefördert.

Kreativ orientierte Menschen erschaffen sich ihre Welt. Sie haben Visionen und „spielen“ mit den Umständen. Probleme sind Herausforderungen. Sie lernen schnell aus ihren Erfahrungen und sehen in jedem Fehler oder Missgeschick eine Chance, besondere Kompetenzen herauszubilden, Alleinstellungsmerkmale zu erwerben. Sie tun gern viel und das, was das Unternehmen verlangt, grenzen sich aber als Kehrseite dieser Medaille manchmal stark von ihrem Gegenüber ab. Sie bringen dem Kunden ein Produkt, von dem sie überzeugt sind, verstehen sich jedoch getrennt von ihnen. Man könnte sagen, sie identifizieren sich mit der Qualität des Produktes, jedoch nicht mit dem Produkt.

Interdependent orientierte Menschen fühlen sich als ein Teil eines Ganzen. Sie ziehen Verbindungen zwischen verschiedenen Personen, Gruppen, Einstellungen und Überzeugungen. Sie sehen sich als Teil eines größeren Zusammenhangs, können aktiv führen, zurückhaltend sein, erfassen Unterschiede zwischen sich und anderen und brauchen nicht die Grenze dazwischen. Sie sind stark und fähig zu Demut, präsent, selbstbewusst und im Allgemeinen auch großzügig.

7.2 Führen im Spannungsfeld von Gegensätzen

Der erste Interviewpartner ⁴²² (Herr A) ist Planer in einem großen deutschen Unternehmen mit über 40.000 Mitarbeitern am Standort. Zum Zeitpunkt des Interviews führte er 13 interne und 7 externe Mitarbeiter_innen. Er ist promovierter Naturwissenschaftler, verheiratet, hat drei Kinder und ist etwa 40 Jahre alt.

Er erlebt die Interviewsituation als aufregend „wie in einer Prüfungssituation.“ Prüfungen will „man“ im Allgemeinen bestehen, er will gut vor mir dastehen, mit der unausgesprochenen Frage, ob er vor mir „bestehen“ kann. Als Bild geht es um „stehen“, aufrecht sein können. Es ist eine Situation, die man nur bedingt von innen steuern kann, ein bisschen wie ausgeliefert sein. Auf die Frage, wann er Führungskraft geworden ist, beschreibt er den Umstand als „akut“, ähnlich einer Krankheit. Dabei wirkt er aufgeregt nicht aber unsicher. Da ist „urplötzlich“ jemand gekommen und hatte seinen Kollegen gefragt, ob dieser Führungskraft werden wolle. Da ist ihm klar geworden, dass das ja auch für ihn in Frage käme, was „total grotesk“ sei. Ihm wird bewusst, dass das was „Erstrebenswertes ... eine Auszeichnung ...eine Form von

⁴²² Die Namen sind verschlüsselt. Die Interviews sind mit Titeln versehen. Die Personen sind durch die Zuordnung zum Interview zu erkennen: Herr A (1. Interview), Frau B (2. Interview), Herr C (3. Interview) usw.

Wörtliche Rede ist gekennzeichnet. Sie ist immer ein Zitat aus dem jeweiligen Interview. Außerdem werden alle Interviewpartner_innen gebeten, ein Bild zu malen, wie sie Ihren Führungsstil verstehen. Dafür erhalten sie ein Blatt Papier in der Größe von DIN A4 und einen Kasten Wachsmalstifte. Sechs Personen kommen der Bitte nach. Wenn dieses Bild in der Analyse gemeint ist, wird eine Form des Begriffs „gemaltes Bild“ verwendet. Das Bild ist im Anhang zu finden.

Wenn ich bei Begriffen davon ausgehe, dass es sich um ein inneres Bild/innere Bilder handelt, werde ich das kurz in einer Klammer dahinter kennzeichnen (i.B.), sofern es nicht im Text steht.

Anerkennung“ sei. Diese Erkenntnis ist auch „total grotesk“. Herr A benutzt immer wieder mal diese akzentuierte Sprache, worin meines Erachtens seine Gefühlslage zum Ausdruck kommt, so können sich Engagement oder Überraschung ausdrücken. Er beschreibt, dass ihm wenig klar war, was das überhaupt bedeuten würde, zu führen. Er hatte vor allem an fachliches Führen gedacht. Die Worte, die Herr A benutzt, deuten eher darauf hin, dass Führen an sich weder in seiner Vorstellung existierte noch hatte er eine Idee, was er da zu tun hätte. Gefragt zu werden, ob er Führungskraft werden wollte, setzte ein anderes Bild frei, Anerkennung und Auszeichnung für ihn selbst. Als ihm dies bewusst wird, erkennt er gleich, dass es sich um eine viel größere Dimension als nur um fachliche Verantwortung handeln würde. „... also für Mitarbeiter da sein, für Mitarbeiter kämpfen, aber auch Mitarbeitern unangenehme Feedbacks geben.“ Zuvor stand im Vordergrund, dass sich das Aufstehen lohnt, dass sie „irgendwann vorankommen“ und „... dass wir Spaß haben“. Diese Sicht nennt er dann auch „Schönwetterführung“. Dennoch ist er fürsorglich und schützt einen Mitarbeiter, der seit Wochen krank ist. Hart in der Sache, weich mit dem Menschen. Seine humanistische Haltung ist ein Ausdruck dafür: „Es gibt mir ein unglaubliches Gefühl von ‘Irgendetwas richtig zu machen‘. Also wirklich dafür zu sorgen, dass ich endlich etwas nicht falsch mache, das ist hier nicht nur eine Zweckgemeinschaft, die nicht nur effektiv ist...“ Bilder, die sich hier abbilden, drehen sich um Gerechtigkeit, Fairness (i.B.) und um die Gegensätze von Falsch und Richtig (i.B.). Es ist Herrn A klar, dass es die richtige Führung offenbar nicht gibt und dass es alle Wege zwischen den Polen auszuloten gilt. Das eine Ende ist die humanistische Haltung, das andere könnten unangenehme Feedbacks sein. Sein Bild, das er malt, ist der rundgewaschene Stein, der durch die Lebensumstände gerundet ist, hin und hergeworfen, träge genug, um nicht jede Bewegung mitzu-

machen, aber auch nicht statisch. Es wäre naheliegend, dass auch der Stein sich zwischen den Polen von Falsch und Richtig abgeschliffen und seinen „Weg“ gefunden hat. Der Stein ist zu „etwas Verlässlichem“ geworden. Und scheinbare Gegensätze (Falsch/Richtig, Bewegung/Immobilität, Schwung/Trägheit) sind in seinem Bild zwei Seiten einer Wahrnehmung, eines angestrebten Handelns. „In der Physik ist Schwung und Trägheit (i.B.) ein und das Gleiche. ... Aber im Augenblick spüre ich vor allem die Wärme ...“ Es ist „etwas Verlässliches“, auf das dieser Mitarbeiter bauen konnte, er wurde nicht fallengelassen, auch wenn er drei Monate krank ist. An anderer Stelle nennt er das Motto, das er hinter seinem Führungsstil sieht: „Edel sei der Mensch, hilfreich und gut.“ (i.B.) Und wenn er das schafft, in dem „doch sehr kämpferischen Umfeld,...“ dann ist er „ein glücklicher Mensch ... hier und zu Hause, das ist mir ganz egal.“ Auch hier werden zwei Pole sichtbar, der Humanist, der dem Menschen viel zutraut, sich in Geduld übt, ihn gut unterstützt (edel sein) und die kämpferische Seite in ihm, die sich durch nichts davon abbringen lassen will, so zu handeln, wie es für ihn wichtig ist. Wenn es sein muss, schützt er auch nicht jeden vor der „heißen Herdplatte“, wenn er davon ausgeht, dass es für dessen Weiterentwicklung hilfreich ist. „Und dann ... kann es sinnvoll sein, denjenigen in Grenzen damit scheitern zu lassen. Damit er das erkennt. Natürlich muss man dafür sorgen, dass man dabei die Fürsorgepflicht nicht verletzt, sowohl gegenüber der Firma als auch gegenüber dem Mitarbeiter. Dass da kein Schaden entsteht.“ Eine pädagogische Haltung (i.B.) wird hier sichtbar und zwei neue Pole. Bei Führung wie er sie umsetzt und versteht, gibt es „das, was etwas härter geworden ist, das, was weicher geworden ist ... nur mit Verständnishaften geht es auch nicht weit.“

7.2.1 Führungsaufgabe

„In Grenzen müssen die Leute die Erfahrung selber machen. Ansonsten bin ich wie ein Erziehungsberechtigter ..., aber das kann nicht meine Rolle sein. Die Leute sind selber groß und stark.“ Er betont, dass er gern hinter die Sache schaut, warum wer was macht. Fehler sind ein Lernfeld, nicht, um zu bestrafen, sondern um reifer zu werden. Fordern und fördern, manchmal härter manchmal nachgiebiger. „... Zugeständnisse, Nachgiebigkeit (i.B.) ... Ja das kommt A mit zunehmendem Alter und B mit zunehmender Erfahrung, dass man nicht nur selber mit einem Kreuz auf dem Rücken rumläuft, sondern, dass jeder eins hat. Da wird man weicher.“ Demut ist seine Kernaussage zu Führung (i.B.). Als Vergleich zu dieser Haltung, erzählt Herr A von einer buddhistischen Meditation, wo der Lehrer den meditierenden Schülern gelegentlich mit einem langen Stock oder Stab auf eine Stelle schlägt, die er als verspannt ausgemacht hat. Das würde nicht als Züchtigung, sondern als Unterstützung verstanden und erlebt werden. Herr A benutzt dieses Bild, um gleich zwei andere Pole einzuführen, „der Stab klingt nach Unterstützung und gleichzeitig nach Härte ... gleichzeitig ist es weich.“

7.2.2 Verantwortung

Polarität wird auch in seiner Entschlossenheit sichtbar, eine eigentlich verlorene Sache nicht aufzugeben und entschlossen, seine Sicht auf die Dinge darzustellen. Und das vor Publikum mit etwa zwanzig Personen und auch mit Vorstandsmitgliedern. „Das war überhaupt nicht mehr im Bereich des Möglichen und es gab gar keinen Zweifel mehr. Ich habe auch gesagt, wer der Meinung ist, dass wir verlieren, der bleibt im Aufzug, der fährt wieder runter und macht sich einen schönen Tag – irgendwo. Das ist mir ganz egal, aber wer oben aus dem Aufzug steigt, ist

der Meinung, dass wir gewinnen.“⁴²³ Hier ist das Bild eher ein Stimmungsbild, mutig und entschlossen (i.B.) zu sein und gleichzeitig eine Haltung. Das Handeln symbolisiert den Macher, Kämpfer, Gewinner, in dem „kämpferischen Umfeld“, das er benennt, auch der Krieger. In gleicher Weise geht er in Sitzungen, um jemanden anzugreifen, „reinzuhauen“. Nicht einfach nur so, sondern weil etwas Bestimmtes klargestellt werden soll und wenn er es für seine Mitarbeiter macht, weil er ihnen ermöglichen will, dass diese Konfrontation die Beziehung nicht gefährdet, die sie mit diesem Kollegen für die zukünftige Zusammenarbeit brauchen. Ein besonderer Helfer, eine Form von Verantwortung, die ihn auch stolz mache. Stolz aus sich selbst heraus als Resultat eigenen Handelns und nicht, weil er die Anerkennung sucht, es klingt wie etwas, das ihm sehr am Herzen liegt, wenn er sagt, „die Verantwortung für etwas zu übernehmen ist toll und auch zu sehen, wie Mitarbeiter, die sich vertrauensvoll an mich wenden, die die Verantwortung, die sie auch lange getragen haben, dann merken, ..., es ist doch ein bisschen schwer. Oder irgendwas halt, das sie wieder loslassen und sagen: ‘ja Chef mach‘ du‘, Punkt. Das ist einfach eine tolle Sache. ... Das kann auch mal ein Konflikt sein oder irgendetwas sein, das ist das Tolle, das ist wirklich toll, das mach‘ ich gern!“

7.2.3 Vertrauen

Dass er mutig ist, zeigen auch andere Textstellen. Mut äußert sich über das innere Bild von Sicherheit, die Erfahrung, dass das, was man machen möchte, gelingt, es drückt sich meist auch körperlich aus. So beschreibt er dieses Bild: „...sich auf was Unsicheres, auf irgendetwas zu verlassen –

⁴²³ Diese Situation ist der ähnlich, die in der Motivationspsychologie als Rubikonmodell bekannt ist. Es bezeichnet eine Situation, in der es nach der Entscheidung zu handeln quasi kein Zurück mehr gibt, wenn nur einer einen Schritt gemacht hat.

möglicherweise auch nur aufs Bauchgefühl“; entgegen der Meinung von allen andern. „Ich habe die feste Überzeugung – ja, dann kann man das jetzt verrationalisieren, so im Sinne von: Bauchgefühl ist die implizite Erfahrung, wie man es immer bisher gemacht hat, aber es ist ‘ne Mordssache, dem vertrauen zu können und ich glaube auch Leute vertrauen einem letztlich auch nur deshalb.“ „Das ist Basis aller Führung, wenn man sich selber vertraut.“ Dieses Bild stützt die Annahme, dass gute Entscheidungen durch Kopf- und Bauchentscheidungen entstehen. Was gleichwohl die Polaritäten von Herrn A um zwei Pole erweitert und explizit ein inneres Bild beschreibt.

7.2.4 Identifikation

Nach Vorbildern gefragt, erwähnt Herr A zwei Vorgesetzte, die ihn beeindruckt haben. Alltagshandeln und im Besonderen Führungshandeln, das andere beeindruckt, schafft an sich Bilder im anderen, der dieses Verhalten aufgreift und zum Fokus des eigenen Handelns werden lässt. Dabei werden Begriffe wie Wertschätzung, Respekt, bewunderungswerte Art und Fürsorge genannt (i. B.), die bei Herrn A mehrfach im eigenen Handeln wiederzufinden sind. Sie lösen im Allgemeinen Wohlbefinden aus, ähnlich wie der warme Stein in seinem Führungsbild. Was sich im Interview nicht finden lässt, ist die Möglichkeit, dass Herr A diese Vorbilder in ihrem Handeln nur bewundern konnte, weil sie bereits in ihm vorhandene innere Bilder repräsentiert haben. Wenn das Bild bereits vorhanden ist, schaffen Vorbilder offenbar die Möglichkeit der Identifikation also wieder Möglichkeiten, auf diese Weise eigene Bilder wiederzubeleben und falls sie nur rudimentär vorhanden sind, eigene Bilder zu generieren.

7.2.5 Handlungs- und Entscheidungsmuster

Herr A handelt proaktiv oder interdependent wie Senge es nennt⁴²⁴. Gegensätze versteht er als zusammengehörig, es liegt an ihm, welchen „Aggregatzustand“ in seinem Fokus liegt, das Scheitern oder die Lösung. Lösungen sind nur möglich, wenn man auch scheitern kann mit einer Entscheidung. Im existentialistischen Sinn ist er immer Herr der Entscheidung eben proaktiv. Die Frage, die er sich also in erster Linie stellt, ist, ‘wie entscheide ich‘ oder bin ich der Meinung, dass ich Spielräume habe oder gebe ich auf, bevor ich es ausprobiert habe.

Drei Fragen könnten im Fokus stehen: Was passt zu mir, was bringt uns weiter, was hat die Firma davon? Es ist also gut, nach der Entscheidung mehr Möglichkeiten zu haben als vorher.⁴²⁵ Herr A scheint entschieden



⁴²⁴ Senge (1996), S. 265

⁴²⁵ Hinter dieser Aussage steht ein systemischer Beratungsansatz, der das meint: Beratung soll im Idealfall durch bestimmte Fragen dem Ratsuchenden ermöglichen, nach der Beratung mehr Möglichkeiten zu haben als vorher.

zu sein, dass er es in der Hand hat, wie das Ergebnis aussieht, der Stein ist rund, warm und zum Anfassen und die Eigenschaften erfüllen die Bedingungen des handlungsleitenden Bildes. Herr A ist offenbar gut mit sich im Kontakt, was darin deutlich wird, wie er sich bei Stress verhält, er hört in sich rein und entscheidet dann mit dem Bauch. Man kann also sagen, dass er einem inneren Bild folgt, wenn er seine Bauchstimme ernst nimmt. Der Austausch mit der relevanten Umwelt ist das eine, die Schlussfolgerungen daraus etwas anderes. Er ist im Austausch und behält immer eine retrospektive Distanz für seine Entscheidungen, die ihm sein beherrschtes Handeln ermöglichen, wenn die anderen noch skeptisch sind. Hier trifft die interdependente Orientierung, die Senge meint, genau zu.

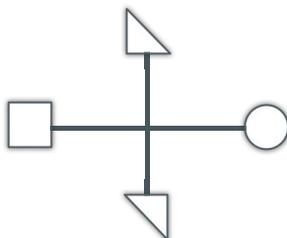
Folgende Pole lassen sich aus dem Text ableiten:

- Falsch und Richtig,
- Bewegung und Immobilität,
- Schwung und Trägheit,
- Geduld und Kampf,
- hart und weich führen,
- (mit) Unterstützung und Härte (führen),
- Entschlossenheit und Zaudern,
- Scheitern und Lösung finden
- Kopf- und Bauchentscheidungen.

7.2.6 Schlussfolgerung

Die Begriffe, die hier aufgezählt sind, bilden ein Führungsspektrum (i. B.) ab, das sich dieser Führungskraft als einem individuellen Stil zuordnen

lässt. Die folgende Grafik veranschaulicht dieses Spektrum. Am Ende der vertikalen Achse sind die Begriffe verortet, die dichotom⁴²⁶ sind. Der Zustand untereinander kann als stabil und konsistent verstanden



Grafik 1. Interview

werden. Am Ende der horizontalen Achse sind antonyme⁴²⁷ Begriffe verortet, die entweder funktional oder dysfunktional sind. Sie bilden zusammen ein Gegensatzpaar. Die Achse selbst beschreibt die Dynamik zwischen den Polen und die kann als instabil angesehen werden.

Herr A hat eine differenzierte Vorstellung von Führung. Seine inneren Bilder – ganz gleich, ob sie dichotom oder antonym sind – beschreiben eine dynamische Führungsidee und proaktives Führungshandeln. Sie

⁴²⁶ Dichotomie beschreibt einen Umstand, wenn scheinbare Gegensätze komplementär sind, aber zusammen gehören; zwei Seiten einer Medaille zum Beispiel. Die ursprüngliche Bedeutung ist Zweiteilung: Wenn sich z.B. eine Wurzel teilt bleibt jeder Teil eine Wurzel, selbst wenn sich Form und Farbe und möglicherweise auch die Aufgaben ändern. Schwung und Trägheit sind in der Physik ein und das Selbe. Die Begriffe sind also dichotom. vgl.: <http://www.duden.de/recht-schreibung/Dichotomie>

⁴²⁷ widersprüchlich, gegensätzlich

bilden wiederum eine eigene Dynamik ab zwischen stabilen und instabilen Zuständen. Widersprüchliches und Ähnliches kommen gleichzeitig vor und bilden offenbar einen Teil seiner Freude am Führen ab.

7.2.7 Generalisierung

Führungskräfte arbeiten oft im Spannungsfeld zwischen Erledigung von Aufgaben und der Notwendigkeit die Beziehung zu ihren Mitarbeitern im Lot zu halten. Diese Dynamik wird immer wieder als Verunsicherung erlebt. Wenn jedoch entweder das Arbeitsfeld oder die persönliche Experimentierfreudigkeit sowohl stabile als auch instabile Beziehungsangebote erlauben, wird es unwichtig sein, ob diese dichotom oder auch antonym sind. Führungskräfte, für die dieses Führungsbild nah an den eigenen inneren Bildern liegt, werden diese Dynamik vermutlich in erster Linie als Herausforderung verstehen.

7.3 Ideale als Führungsleitfaden

Der zweite Interviewpartner – Herr B – ist Gemeindepfarrer. Es arbeiten annähernd 100 Mitarbeiter in seiner Kirchengemeinde, viele ehrenamtlich. Er ist seit 1985 Führungskraft und führt 10 Mitarbeiter. Herr B ist 50 Jahre alt, hat Theologie studiert, ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder.

An Führung hatte Herr B „eigentlich von Anfang an“ die „Gestaltungsmöglichkeiten“ interessiert und ganz besonders das „Zusammenwirken mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wobei weniger der Gedanke ‘ich als Führungskraft und die als Untergebene’, sondern ... in einem Team, das war eigentlich der Hauptgedanke dabei. Gemeinsam an einer Sache wirken.“ (I. B.) An späterer Stelle betont Herr B, dass er

diesen Gedanken schon „während des Studiums“ hatte, dass er sogar entscheidend für die Berufswahl war. „Also mit Eintritt ins Studium war mir das ... als Ziel völlig klar. Herr B. hatte offenbar schon früh Gefallen daran gefunden, im Team zu arbeiten gemeinsam zu gestalten (i.B.), für etwas großes Ganzes. In den Praxisjahren stellte er dann fest, dass es „anders geworden (ist), als ich mir das vorgestellt habe.“ Er musste offenbar von diesem Bild des Zusammenwirkens Abschied nehmen.

Der Berufswunsch hatte sich bereits „lebensbegleitend“ abgebildet durch „die Auseinandersetzung mit Religion und Glauben ... und dann kristallisiert sich das als Vorstellung, als Wunsch irgendwie heraus ... Das ist praktisch ... der Einfädungsweg.“ In der Metapher von Herrn B ist das *Gestalten*, das Bodenständige, „...weil Glaube nichts Abgehobenes für mich ist...“, dem Ganzen eine *Form* geben, bildhaft und präsent. „Es ist weniger die Frage Menschen anzuleiten, dass sie etwas Bestimmtes machen, aber die Idee, die hinter Gemeinde, ... steht, die(se) in Form umzusetzen und in ein Miteinander umzusetzen.“ Gleichzeitig existiert ein Idealbild wie dieses Miteinander aussehen soll, „im weitesten Sinne einer Idealvorstellung zu folgen und die anderen mitzuziehen.“ Bodenständigkeit und Ideal sind Hinweis auf die inneren Bilder, die hier gleichberechtigt nebeneinander stehen. Das kleine „Boot, wo allesamt rudern müssen und einer vielleicht mal am Steuer hinten sitzt oder am Ruder ... (und) die Anführerschaft übernimmt“, um die Gruppe um die Klippen herum zu führen, um ans sichere Ufer zu gelangen. „Also ... mehr Führung innerhalb einer verschworenen Gemeinschaft. Bandenhäuptling vielleicht...“ Dieses Bild von Führung(shandeln) entspricht mehr der konspirativen Idee, etwas Besonderes im Meer von anderen Menschen zu sein. Das Bild, das Herr B zeichnet und später malt, ist der Garten, in dem er Gärtner ist. Beide Bilder sind sich ähnlich. Jeder Pflanze ihre Eigenart zu lassen und dennoch erkennen zu müssen,

dass das gemeinsame Ziel nur gelingen kann, wenn er gelegentlich den Pflanzen mehr Raum gibt oder sie umpflanzt⁴²⁸ für mehr Schatten oder Sonne.

7.3.1 Gemeinschaft versus Individualität

„Ein Garten, wo alles Mögliche in jeweils der eigenen Art wächst, der Garten aber insgesamt nur gut und schön und stimmig ist, wenn halt alles wachsen kann und das auf seine eigene Weise.“ Hier wird ein vielschichtiges inneres Bild sichtbar. Wieder geht es um Gemeinschaft, viel Raum für Individualität, Schutz und Freiraum und jemand, der den Prozess im Blick hat; Bandenhauptling oder Gärtner. Natur ist „ziemlich chaotisch aber so bis ins Kleinste und Feinste aufeinander abgestimmt...“ Neben diesem idealistischen Bild, sieht er sehr wohl auch die Realität in der Kirche als Solche und innerhalb der Gemeinde, wo man von ihm Orientierung verlangt. Kirche ist hierarchisch und von einem Chef (Pfarrer) erwarten die Mitglieder der Gemeinde, dass wenigstens er weiß, was richtig ist. „... aber ich erwarte eigentlich von selbstbewussten Mitarbeitern, dass sie gucken, was zu tun ist, dass sie Arbeitsbereiche eigenverantwortlich ausgestalten und bin dann frustriert, wenn ... sie sagen“, dass er dieses oder jenes nicht gesagt habe. Dann fühle er sich nur noch als Verwalter von Menschen und Tätigkeiten. Dann wird aus dem Bandenhauptling ein Kapitän „der sagt, wo es langgeht und Befehle erteilt ...“. Führung ist in den Bildern von Herrn B der Umgang mit der Ambivalenz zwischen großen Freiheiten, die möglich wären und oft nicht genutzt werden und den Selbstbeschränkungen durch erwünschte Hierarchie. Im Gartenbild ist das die Pflanze, die nicht größer wird, die weniger Raum einnimmt als sie von ihrer Anlage her könnte und die

⁴²⁸ Raum geben und umpflanzen sind innere Bilder vom Führungshandeln.

diesen Umstand nicht in Frage stellt. An einer anderen Stelle tritt das ideale Bild von der verschworenen Gemeinde wieder in den Vordergrund. Herr B scheint hier seinen Einfluss, den er über fünfundzwanzig Jahre ausgeübt hat, gar nicht zu erkennen, was aus der Art, in der er diese Umstände beschreibt, ersichtlich wird. „In der Gemeinde ... hat sich ... ein Stil eingebürgert ..., der eher Offenheit und Streit um der Sache willen ermöglicht, wo Leute eigenverantwortlich Dinge in die Hand nehmen und das untereinander absprechen.“ Sein Leitgedanke, man könnte auch von Leitbild sprechen, „ist es eigentlich immer noch, (sich) als Pfarrer letztendlich überflüssig zu machen (i.B.). ... dass – selbst in theologischen Fragen – die Gemeinde sich als kompetent erlebt.“ Im Sinne der Machtdefinition würde er so das Maximum an Macht besitzen. Jeder weiß, was zu tun ist, ist in theologischen Fragen kompetent und hat für die meisten Fragen eine Antwort. Ohne ins Geschehen einzugreifen zu müssen, würden die Menschen im Sinne der Gemeinde handeln und sich als autonom erleben und Herr B würde seine Führungsrolle nicht aktiv ausüben. Überflüssig wäre er nicht, er würde den Rahmen geben, müsste aber nicht einschreiten.

7.3.2 Widersprüche

Trotz der Berücksichtigung der kirchlichen Realität „in der viele Sonnen an einem Himmel strahlen wollen“, bleibt diese Autonomie eine Idealisierung, „das kollidiert ganz oft mit dem, was sonst in der Kirche üblich ist ...“. Emotional empfindet sich Herr B als großer Bruder, „für seine noch jüngeren Geschwister“, der „ein bisschen Verantwortung“⁴²⁹ übernimmt, er erlebt das als „ein Gefühl von Nähe, von Herzlichkeit, ... ja man könnte sogar sagen von Liebe (i.B.). Die Leute sind mir allesamt

⁴²⁹ Verantwortung übernehmen wie ein großer Bruder, ist ein inneres Bild der Fürsorge, des Versorgens, des Schützens.

... ans Herz gewachsen.“ Toleranz oder Brüderlichkeit bilden sich immer wieder in der wahrnehmenden Beschreibung seiner Mitarbeiter ab und der Gedanke der verschworenen Gemeinde. In der äußeren Realität, in der diese Gemeinde lebt, hat sie aus seiner Sicht auch die Fähigkeit entwickelt, wie man diese Realität gelegentlich „geschickt boykottieren ... oder subversiv unterwandern kann.“ Diese Aussage lässt einen Aspekt seiner „verschwoenen Gemeinschaft“ Realität werden: ...“jetzt schaffen wir diese Klippe auch noch...”

7.3.3 Handlungsmuster

Herr B fordert Konfluenz (i.B.) ein, die Kontaktform, in der sich alle einig sind in ihrem Vorgehen, wie eine verschworene Gemeinschaft. Auf der Schattenseite verhindert diese Haltung ernsthafte Kritik am Führenden, weil der Kritiker als Verräter an der Sache, eventuell auch am Bandenchef, erlebt werden würde. Das Erleben zwischen Macht und Ohnmacht verhindert manchmal, die Spielräume ausreichend auszuloten und in erster Linie zu sehen, was nicht geht, statt was geht. Nach Senge herrscht hier eher eine reaktive Orientierung vor.

Als Gärtner ist eine deutlichere Distanz zu den Mitarbeitern zu erkennen, Herr B wirkt nicht mehr reaktiv, sondern kreativ. Er hat es in der Hand, welche Pflanze welche Pflege oder welchen Eingriff braucht, um sich besser entfalten zu können. Auch ihm selbst bleibt viel mehr Spielraum für Entscheidungen. Führungskraft zu sein, bildet sich hier in verschiedenen Szenarien ab, was darauf hindeutet, dass verschiedene innere Bilder mitwirken, die gänzlich widersprüchlich sein können.

7.3.4 Schlussfolgerung

In der Ambivalenz zwischen Gehorsam und der Verschwörung gegen die Autorität wird ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Friedfertigkeit sichtbar.

Die Gegensätze könnten kaum größer sein und die inneren Bilder deuten auf eine gewisse Asymmetrie hin.



Grafik 2. Interview

Wenn Freiheit nur subversiv gelebt werden kann, dann wird der Bandenchef – als Vertreter dieser Freiheit – der Autorität (hier dem



Arbeitgeber) immer unterlegen sein. Zum anderen ist Herr B selbst gelegentlich in der Arbeitgeberrolle und sieht sich der gleichen Ambi-

valenz ausgesetzt, die er vorher vermeiden wollte. Statt Bandenhäuptling zu sein, muss er nun seinen Mitarbeitern sagen, die ihre Freiheit gar nicht nutzen wollen, was sie zu tun haben und wird dann eher dem Gärtnerbild entsprechen. Statt jeder Pflanze – als Metapher für den/die Mitarbeiter_in – Freiräume zu gewähren (i. B.), was er gern täte, wird er sie begrenzen, ihr Wachstum lenken, sie gelegentlich verpflanzen (i. B.) usw. Er wird also eher eingreifen statt zum freien Wachsen anregen, eher kontrollieren als abzuwarten⁴³⁰, wie sie die Freiheit nutzen. Offenbar können die Gegensätze in seinen Führungsbildern nicht aufgelöst werden, ein Gleichgewicht scheint ausgeschlossen. Welche Folgen das langfristig für das innere Gleichgewicht der Führungskraft haben kann, wäre eine Erforschung wert. Eine Führungskraft in diesem Spannungsfeld wird ausreichend über Resilienz verfügen müssen, um das unbeschadet zu überstehen.

7.3.5 Generalisierung

Wenn die Ansprüche der Führungskraft stark von den realen Möglichkeiten abweichen oder seine Intention den Mitarbeitern gegenüber von diesen nicht angenommen wird oder seine Interventionen ins Leere laufen, wird es langfristig Einfluss auf sein Führungshandeln haben. Eine Seite wird zu Lasten der anderen Seite die Oberhand bekommen. Das wird sich möglicherweise in widersprüchlichen Interventionen abbilden und zu Lasten der Glaubwürdigkeit der Führungskraft gehen. Diese Führungskraft benötigt dann eine wirkungsvolle Beratung, ein hohes Beharrungsvermögen oder einen unerschütterlichen Idealismus, um die Widersprüche emotional aufzufangen oder sie braucht die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen.

⁴³⁰ Eingreifen und abwarten sind Handlungsanleitungen und sehr wahrscheinlich das innere Bild oder Hinweise darauf.

7.4 Führen mit klaren Vorgaben und Freiheit

Frau C ist die dritte Interviewpartnerin. Sie leitet seit 2000 einen Bereich des Einkaufs ihres Unternehmens. Es gibt am Standort zum Zeitpunkt des Interviews etwa 6000 Mitarbeiter. Sie führt 19 Mitarbeiter_innen. Frau C ist Betriebswirtin, etwa 45 Jahre alt, verheiratet, ein Kind.

Frau C hat zunächst angenommen, dass Führen in erster Linie eine fachliche Aufgabe sei. ... „anders als das, was ich jetzt lebe.“ Also Führung als Förderung von Softskills oder Hilfestellung zu geben, ist erst in den Fokus gekommen als sie eine zweijährige Führungskräftebildung erhalten hatte. Während dieser Schulung habe sie sich „damals so als Schäferhund gesehen, also auch die Herde zusammen zu halten, sie möglichst homogen zu halten und voran zu treiben.“ Für damals stimmte es, sagte Frau C. Das Bild, das sich hier induktiv abbildet, ist der Wunsch nach homogenen also gleichen Mitarbeitern, die man vorantreiben müsse. Es ist die Vorstellung vom Herdentier, das träge ist, vielleicht auch nur ohne eigenen Antrieb, das nur lebensfähig ist, wenn es angetrieben wird. Diese Annahme, dieses innere Bild geht davon aus, dass die Mitarbeiter_innen keine eigenen Ideen haben oder nicht genug wissen, um die Arbeit auf einem hohen Niveau zu erledigen.

Heute sind „die Herde Schafe ... jetzt eher etwas Feines“. Das innere Bild hat sich gewandelt. Dennoch sieht sich Frau C auch heute noch in der Antreiberrolle und sagt von ihren Mitarbeitern, sie würden „in verschiedenen Situationen ... das nutzen und ... das auch einfordern.“ Vorherrschende Gefühle sind jedoch divergent zu dem Gesagten. Sie verbindet mit Führung „Zufriedenheit, Forderung und Förderung – beides.“ In der Bildsprache ist *fordern* mehr, jemandem etwas abzuverlangen, während antreiben eher „vor sich hertreiben“ bedeutet, *fordern* mehr etwas sagt,

was auf der Beziehungsebene stattfindet, *antreiben* eher kognitiv und distanziert wirkt. Dass die Beziehungsebene stärker in der Führung von Frau C sichtbar geworden ist, wird durch eine andere Aussage deutlich. In einer Wechselwirkung zwischen Selbstreflexion und Fremdwahrnehmung sei die Schönheit in der Führung „der Austausch und der Reiz, mit Menschen zu arbeiten. Neunzehn kann klein, kann groß sein, aber dieser Austausch, zu gucken, wo befinde ich mich in meinem Leben, wo will ich hin und wie sehen das andere und die Erfahrung zu machen, es kochen alle nur mit Wasser. Und es hat trotzdem jeder seine eigene feine Persönlichkeit, die zu entdecken, das finde ich schön.“ Grundsätzlich sei Führen auch immer eine Herausforderung, die sie gerne annimmt. Die Kompetenz der Introspektion oder Retrofektion nutzt Frau C auch, um aus angespannten Situationen herauszukommen, um sich wieder Boden zu schaffen „und ich kann ja nicht immer aufstehen, dann gehe ich in meinen Gedanken woanders hin und versuche, bei mir zu sein, so gut es halt geht.“ Ansonsten würde tiefes Durchatmen helfen. In angenehmen Situationen, „speicher‘ ich das, dann speicher‘ ich Bilder!“, sagt Frau C. Wie es scheint, kann sie diese Bilder dann abrufen, wenn es mal nicht so gut läuft. „... dann speicher‘ ich mir diese Momente so als kleine Fenster, die dann aufgehen ... das ist meine Ressource,...“. Es gibt ganz offenbar diese Kompetenz, inwieweit hier innere Bilder wirksam werden, ist nicht herauszuhören.

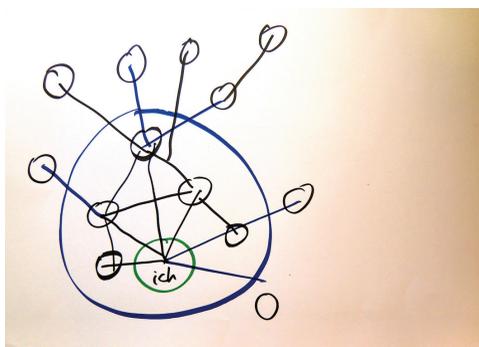
7.4.1 Identifikation

Nach Vorbildern gefragt, erzählt sie von Persönlichkeiten, die in sich ruhen. „Das würde ich gern sein.“ Und sie bewundert Menschen, die geistig sehr überlegen sind, „das beeindruckt mich.“ „...souverän durch Wissen, durch Ausstrahlung“, deren Ausstrahlung tue ihr gut, die „Erfahrung, die die haben, die schätze ich sehr“, die auch im schwierigen

Umfeld souverän⁴³¹ rausgehen. Im Laufe ihrer Führungslaufbahn habe sie gelernt, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen. „Also ein zweites Mal hinzugucken, das ist das, was ich mir angewöhnt habe, was sich lohnt und vielleicht auch noch ein drittes Mal und etwas Großzügigkeit (i. B.): erst einmal mir gegenüber und dann den anderen gegenüber, ob man das so sieht oder wahrnimmt, das weiß ich nicht, aber das ist das, dass ich mir bewusst Zeit nehme für den zweiten Blick.“

7.4.2 Führungshandeln

Das gemalte Bild zeigt die starke Vernetzung, die sie mit ihren Mitarbeitern hat. Einige Mitarbeiter_innen sind im Zentrum, andere an der Peripherie dieses Kreises und weiter weg. Sie selbst ist der größere Kreis (wichtiger), aber niemand steht allein. Frau C hat Mitarbeiter_innen an zwei Standorten, was kontaktvolles Führen erschwert. Da sie keine gleichrangige Führungskraft neben sich hat, macht sie viel mit



⁴³¹ Es ist inneres Bild *und* Beziehungsangebot.

sich selber aus, sie retroflektiert, was im Kontaktprozess bedeuten kann, dass sie glaubt, bestimmte Dinge längst kommuniziert zu haben, ob es stimmt oder nicht. Führen aus der Distanz macht – je nach Selbstständigkeit der Mitarbeiter_innen – notwendig, restriktiver zu führen. Mitarbeitern weniger Entscheidungsfreiheiten zu lassen kann jedoch schnell zu Missverständnissen, Falschauslegung von Aufträgen oder Hoheitsverletzungen führen, was als Reibungsverlust erlebt wird. Es kann als positiven Nebeneffekt den Kontaktprozess ersetzen, denn kontaktvolles Führen bedeutet fast immer Reibung, was die Beziehungen bei gelungenen Lösungen festigt. Das wird dann als Vertrauen und Nähe erlebt. Ihr Führungsstil ist eher kreativ orientiert, was auch darin deutlich wird, dass sie stets auf der Suche nach neuen Modellen von Führung ist und sich selbst und ihre relevante Umwelt immer kritisch im Blickfeld hat. Was wie ein Widerspruch aussieht, ist offenbar eine distanzierte Art der Führung, die dennoch sehr wirkungsvoll ist. Diese Annahme wird gestärkt, weil der Stil durch eindeutige innere Bilder⁴³² plausibel gestützt wird.

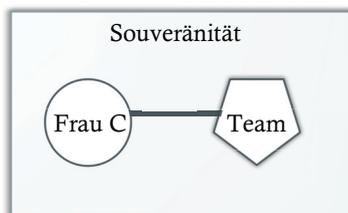
7.4.3 Schlussfolgerung

Souveränität und Stark-sein-wollen (i. B.) scheinen die Basis ihres Führungshandelns zu sein. Frau C erlebt sich als zentrale Figur ihres Teams. Das Team sowohl anzutreiben als auch großzügig zu sein, setzt viel Souveränität voraus, damit beides nicht als Widerspruch oder Willkür erlebt wird. Wenn man ihre Sicherheit im Führungshandeln als Raum versteht, den sie zur Verfügung hat und zur Verfügung stellt, bewegen sich die anderen Komponenten im gemalten Bild (Mitarbeiter_innen) frei darin. Es gibt immer die Möglichkeit zur kontaktvollen

⁴³² Die Mitarbeiter fordern ihre enge Führung ein und sie legt Wert auf Souveränität.

Begegnung, alle Beteiligten können dem aber auch ausweichen. Möglicherweise zeigt das Bild, das Frau C gemalt hat, eine so starke Vernetzung, weil nahezu jede/r im Team untereinander und zu ihr Kontakt hat oder jederzeit haben könnte. In einem anderen Kontext erzählte sie, dass ihr Büro immer offen sei und die Mitarbeiter_innen diese Möglichkeit gerne wahrnehmen würden. Das gemalte Bild zeigt auch, dass sie sich als Mittelpunkt und Basis erlebt.

Führungshandeln geht also von ihr aus, Zuwendung wird von ihren Mitarbeitern eingefordert, Frau C wird jedoch im Einzelfall entscheiden, ob sie das Anliegen bedient. Kritisch ist zu sehen, was passiert, wenn sie mal nicht souverän ist. Die Frage, ob die Mitarbeiter in der Lage sind, sich gegenseitig zu stützen, wenn viel von ihrer Souveränität (durch Wissen – i.B.) abhängt und ob die starke Orientierung an ihr als Chefin die Eigenverantwortung der Mitarbeiter ausreichend stärkt, bleibt unbeantwortet.



Grafik 3. Interview

Die Achse zwischen Frau C und ihrem Team kann hier sowohl *antreiben* als auch *großzügig sein* (beides innere Bilder) bedeuten. Sie repräsentiert einen bestimmten Beziehungsmodus, der auf der Basis von Souveränität möglich ist.

7.4.4 Generalisierung

Dieses Bild kann auch für andere Führungskräfte von Bedeutung sein. Souveränität steht meines Erachtens stellvertretend für den Bedarf an Selbstsicherheit, unabhängig davon, mit welchem Führungsstil das erreicht werden soll. Diese Sicherheit ist hier ein Garant für gelingende Beziehungsangebote. Besteht eine Führungskraft darauf, ihre Mitarbeiter mit Angst zu steuern, ist Angst das Beziehungsangebot, ganz gleich, ob sich Angst dafür eignet oder nicht. Das Beziehungsangebot wird immer abhängig sein vom Schwerpunkt, den diese Führungskraft gesetzt hat oder welche inneren Bilder (Leitbilder) sie für sich entwickelt hat.

7.5 Führen als Selbsterkenntnis

Die vierte Interviewpartnerin Frau D leitet seit 2001 eine Abteilung mit achtzehn Angestellten und Arbeitern. Am Standort arbeiten etwa 4000 Mitarbeiter_innen. Zusätzlich wird das Kerngeschäft durch Freiberufler ermöglicht. Frau D ist Diplom Pädagogin und war vorher Kollegin in dem Team, das sie jetzt führt. Sie ist etwa 45 Jahre alt.

Neugierde auf Führung und die Rolle als stellvertretende Leiterin waren ausschlaggebend, dass Frau D sich für Hochschulmanagement interessiert hatte und das angebotene Programm dann durchlaufen hat. Wenige Jahre zuvor war ihr Bild von Führung geprägt von der Annahme, dass man vor allem viel Small Talk macht, sich sehr oft verbiegen müsse und dass es schließlich um eine Art von Machtpoker ginge. Durch die Schulung sind andere Dinge in den Blick gekommen, die sie viel mehr interessiert haben. „Also zum Beispiel Personal- und Teamentwicklung fand ich total spannend ... und tatsächlich so eine konzeptionelle zukunftsbezogene Weiterentwicklung für eine Einrichtung zu machen“, was sie gelockt hatte. „Offenheit, ein direkter Umgang ...und Respekt und Wertschätzung“ seien ihr sehr wichtig. Dass sie das Team, deren Mitglied sie vorher war, als „ganz viele einzelne Menschen, die eben mehr oder weniger nebeneinander gearbeitet haben“ erlebt hatte, war ihr Interesse an einer Teamentwicklung nachvollziehbar. Es sollte „Raum“ entstehen, damit „sich die Einzelnen dort wohl föhl(t)en, dass miteinander gesprochen wird (und) dass wieder gelacht wird, dass wieder Freude an der Arbeit da ist“ und sich daraus „ein Miteinander (i.B.) entwickelt.“ Es war der Gegenentwurf zu der vorherigen Situation. Ein Leiter, der dicht an der Sache arbeitete, jedoch die meisten Menschen verloren hatte, mit der Folge von emotionalen Verletzungen durch unterschiedliche Formen der Respektlosigkeit. Im Interview wird der Begriff Wertschätzung (i.B.)

häufig genannt, was dadurch nachvollziehbar wird, da es beim vorigen Leiter vermisst wurde. Das induktive Bild von Frau D ist fokussiert auf Raum für Entfaltung, Authentizität, Wertschätzung und persönliche Weiterentwicklung⁴³³ und schließlich Freude bei der Arbeit. Möglicherweise ist das Bild stärker ausgeprägt, weil auch diese Fokusse beim ehemaligen Leiter zu kurz gekommen sind.

Frau D ist Authentizität (i.B.) sehr wichtig, sie will sie selber bleiben dürfen, sie möchte sich nicht verbiegen müssen und sie machte in der Vergangenheit viele ihrer Schritte transparent, bis es dem Team zu viel wurde. Nach neun Jahren Führung sagt sie von sich, dass „die größte Herausforderung in Führungstätigkeit an sich, ... in der Auseinandersetzung mit sich selbst (liegt). ... einfach ein Spiegel, manchmal hat es etwas von Gnadenlosigkeit...“. Sie habe viel über sich selbst gelernt. Führung ist in diesem Bild dann so etwas wie ein Katalysator, der etwas von der inneren Person sichtbar und fühlbar macht.

7.5.1 Vertrauen

Das in das Team gesetzte Vertrauen (i.B.) kommt als Geschenk zurück, als sie für acht Monate aussteigt, um mal etwas für sich zu machen, was nicht mit Arbeit zu tun hat. Das Team will das nicht nur tragen, sondern bedankt sich für das Vertrauen, sozusagen als Gegenleistung, da sie ihrem Team zutraut, die Dinge ohne sie zu regeln.

Selbstvertrauen und Vertrauen scheinen eng zusammen zu hängen. Frau D sollte mit eigener Budgetvollmacht neue Konzepte der Refinanzierung ausarbeiten, dafür hat sie das Vertrauen des CEO bekommen. Das Vorhaben ist gelungen. Das dazugehörige innere Bild sind Kraft und Bewegung. Und das löst bei Frau D Freude aus. Schwierige Situationen

⁴³³ Jedes dieser Begriffe deuten auf ein inneres Bild hin.

werden als Anstrengung erlebt. Als Führungskraft müsse man „ganz unglaublich viel Energie“ (i.B.) halten. Balance halten mache viel Arbeit.

7.5.2 Führungsbild

Führung ist für Frau D Feuer, Wasser und Luft. Zu Erde sagt sie: Da „muss ich richtig was für tun“, sie sei aber sehr umsetzungsstark. Hier besteht durchaus ein Widerspruch, da Umsetzung durchaus als „Erde“ verstanden werden kann. Mit diesem Motiv entsteht das gemalte Bild: Funken sprühen, Sterne, Bewegung, Wasser, Freude. Aus dem Interview ist diese Beschreibung herauslesbar, es ist gut sichtbar geworden in Sprache und Bild.

7.5.3 Schlussfolgerung

Frau D betont mehrfach bestimmte Werte: Authentizität, Wertschätzung, Transparenz und Vertrauen, sie sind Antriebsfeder und innere Bilder. Sie legt ihre Schwerpunkte sowohl bei Sachbezogenheit als auch bei Team-

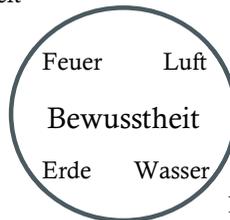
Leitbild/Selbstbild

eigene Kraft/Sichtbarkeit

Das Ich im

Fokus/

differenziert/



Sachebene/gebunden

/ umsetzungsstark/

langfristig/substanziell

kreativ/frei/ungebunden/auf
 die Person gerichtet –

Beziehungsebene

Grafik zum Interview: Führen als Selbsterkenntnis

orientierung also die Konzentration auf die Gruppe der Mitarbeiter_innen. Ihr Führungshandeln enthält in der eigenen Darstellung alle vier Elemente, Feuer und Wasser als ihre Unruhe und Bereitschaft zur Veränderung, Luft für den Umstand, sich nicht genug abgrenzen zu können, Erde als Durchsetzungskraft. Vordergründig sind die angebotenen Bilder plausibel. Bei einer eingehenden Reflexion scheint die Metapher (Feuer, Wasser, Luft und Erde) handlungsleitend zu sein, als Einzelbilder wirken sie jedoch mehr wie eine nachträgliche Interpretation. Deshalb sind die inneren Bilder erst zu finden, wenn man diese Metaphern hinterfragt. Da Frau D durchgängig reflektiert auf die Fragen geantwortet hat und sich ein geschlossenes kongruentes Bild ihres Führungsstils darin abbildete, ist zunächst nicht plausibel, weshalb die Bilder so ausgewogen oder widerspruchsfrei bleiben, also wenig Zuspitzung stattfindet. Hinter dieser Metapher ist deshalb ein schlüssiges



inneres Bild anzunehmen, dass diese Ausgewogenheit schafft. Die Einheit der vier Elemente ist vermutlich der Kern der inneren Bilder oder die Basis. Schlüssig erscheint, dass ihr Handeln sehr werteorientiert ist, so

dass das Bild der vier Elemente eher einen Wert darstellt im Sinne eines Weltbildes, etwas was größer ist als dass man es erfassen könnte; mindestens aber dürfte es sich um ein Leitbild handeln. Schließlich ist festzustellen, dass ihr Führungsstil interdependent ist, also geprägt von der Gewissheit, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen „der inneren Bewußtheit [sic] und der äußeren Realität“⁴³⁴, sie kennt ihren Platz im System und zweifelt nicht an ihrer Integrität von sich als Einzelperson. Menschen sind immer ein Teil eines großen Ganzen, was Personen mit einer interdependenten Orientierung intuitiv wissen.⁴³⁵

7.5.4 Generalisierung

Die Verallgemeinerung dieses Bildes ist möglich, wenn man diese vier Seiten (Grafik) an die jeweilige Führungskraft anpasst, vermutlich werden es nicht immer vier Seiten sein, die jemand als Selbstbild fokussiert. In jedem Fall ist die Stärke dieses Leitbildes und des dahinterliegenden inneren Bildes die Ausgewogenheit und das Zusammenspiel der vier Kräfte. In diesem Interview ergänzen sie sich, es sind Szenarien denkbar, in denen sie sich gegenseitig behindern können.

⁴³⁴ Senge 1996, S. 265

⁴³⁵ vgl. ebd. S. 265

7.6 Pflicht und Aufgabe

Der fünfte Interviewpartner ist Führungskraft in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts. Er führt seit 2005 durchschnittlich 20 Angestellte. Am Standort arbeiten etwa 7000 Menschen. Herr E ist promovierter Naturwissenschaftler. Zum Zeitpunkt des Interviews ist er verheiratet, hat zwei Kinder und ist etwa 55 Jahre alt.

Herr E hat seine Entscheidung von der Familie abhängig gemacht, als er von einem Vorgesetzten gefragt wurde, ob er eine Führungsrolle übernehmen wolle. Verantwortung ist offenbar persönlich und normativ ein zentraler Aspekt seiner Entscheidungen; privat und beruflich. Er bewundert Führungskräfte, die „mit Mitarbeitern im engen Dialog stehen (steht) und damit einen großen zusätzlichen Zeitaufwand in Kauf nehmen (nimmt). Ich hatte ... absichtlich keine Führung einer größeren Gruppe übernommen... Die Erziehung der Kinder war mir damals wichtiger.“ Eine anspruchsvollere Stelle anzunehmen, beschreibt er an anderer Stelle als Risiko. „... jetzt riskiere ich, diese Führungsaufgabe zu übernehmen. ... Führung, das ist eine hohe Verantwortung ... gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.“

Außerdem war ausschlaggebend, dass er eine gute Beziehung zu seinem Chef hatte. „... wenn ich nicht das Gefühl eines guten Verhältnisses gehabt hätte – da bin ich vorsichtig.“ Neben der Verantwortung wird Beziehung und Vertrauen zum Entscheidungsfaktor. Ein Aspekt davon ist, dass er sich nicht beworben hatte, sondern gefragt wurde. Wie Führung sein soll, ist mehr die Vorgabe des Unternehmens. Herr E ist offenbar vom Aspekt der *Pflicht* geleitet, was wahrscheinlich auch sein zentralstes inneres Bild ist. Man müsse die Mitarbeiter dazu bringen „im Sinne der Firmenziele“ zu laufen. Dieses zu gewährleisten, habe ihn viele

Gedanken gekostet, „das war auch eine große Herausforderung.“ Als Gegenentwurf ist die Freiheit der Mitarbeiter_innen zu sehen, die Herr E durchaus anerkennt, diese sei nachzusteuern im Sinne von „eingreifen oder unterstützen“. Ein partizipativer Führungsgedanke ist hier nicht sichtbar geworden. Es geht offenbar um die richtige Linie. Induktiv sind hier die *Pflicht* und als relativer Gegensatz *Freiheit im Handeln* im Vordergrund.

7.6.1 Führungshandeln

„Ich kann zwar viel delegieren, aber letztendlich, was der Mitarbeiter macht, du bist verantwortlich.“ Fehler, die irgendwann passieren können, werden deshalb als „das Schwierigste“ erlebt. Führen wird an mehreren Stellen im Interview als Herausforderung beschrieben, es sei schwierig, Inhalt und Person gleichermaßen im Blick zu haben. Herr E stellt sich die Frage, wie viel er vom Mitarbeiter wissen müsse, um ihn gut führen zu können. Wenn man mehr als 30% haben wolle, „da gehen einem die Nächte verloren. ... das ist deutlich schlimmer geworden.“ Auch hier wird ein Führungsdilemma deutlich, nämlich, dass enge Führung viel Kontrolle benötigt, viel Kontrolle⁴³⁶ jedoch an der persönlichen Substanz nagt. Das Wohlbefinden der Führungskraft jedoch abhängt von möglichst viel Wissen über den Umgang des Mitarbeiters mit Handlungsvorgaben der Organisation. Hier ist das Wissen der Schlüssel zu seinem Führungshandeln.

7.6.2 Führungsbild

Das Führungsbild der Wolke, das Herr E nennt, ist so etwas wie der rote Faden, an dem sich alle orientieren können. Sie schwebt über allem und ist weithin sichtbar. Es ist sein Bild von Führung, sagte er, sowohl für das

⁴³⁶ Ein anderes inneres Bild neben der Pflicht.

allgemeine Bild als auch für sein Bild von seiner eigenen Führung. Das Bild ist sehr abstrakt und hinterlässt eine gewisse Ratlosigkeit. Sie sagt zunächst wenig darüber, wie seine Führung wirksam wird. Die Wolke sei ein Ort, in dem das Wissen gesammelt ist, sowohl das Abteilungswissen, die grobe Stoßrichtung der Arbeit, Orientierung für die Mitarbeiter und Wissensspeicher für alle Fragen, als auch des Politische⁴³⁷ seiner Arbeit. Die Wolke und ihre Implikationen sind die Metapher, die seine inneren Bilder erahnen lassen. Die Wolke ist deduktiv zunächst ein Führungs-



instrument, Übersicht, roter Faden, Orientierung, sie ist induktiv jedoch auch ein Instrument der Kontrolle (i.B.). Diskussionen mit Mitarbeitern

⁴³⁷ Dieser Begriff ist in den meisten Organisationen eine Metapher für ein Geschehen, das sich jenseits rationaler und sinnvoller Entscheidungen abspielt und Mitarbeiter dazu bringt, gegen ihre Überzeugung und Erfahrung zu handeln, weil eine hochstehende Führungskraft es „so will“. Diese erzwungenen Entscheidungen können unschädlich sein, aber auch fatale wirtschaftliche Folgen haben, wie ich mehrfach in Unternehmen erlebt habe. Einige wenige Hierarchen, treffen immer wieder Entscheidungen, die z.B. wirtschaftlich unsinnig sind, die weder kurz- noch langfristig Sinn machen. Vgl. auch Senge (1996)

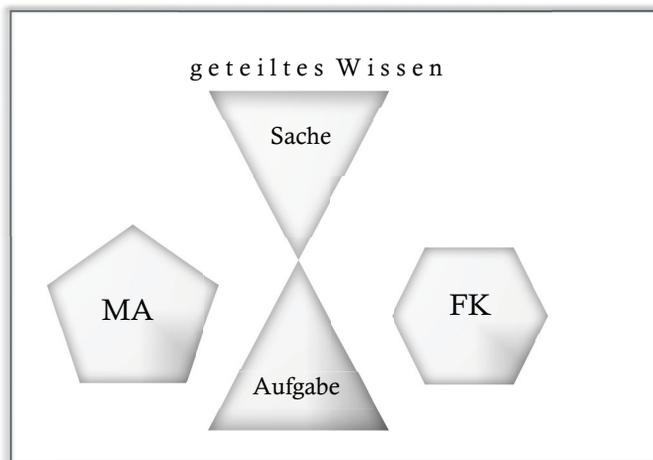
lassen Widersprüche als Chance wirken. Herr E beschreibt solche Situationen als ginge es um Richtig oder Falsch. „Jedes Wort, was man sagt, ist wichtig, wenn man ein falsches Wort sagt, kann das ... zwei Stunden Diskussion bedeuten, bis alles wieder normal läuft.“ Ein weiterer Aspekt ist, dass die Wolke als Stimmungsbarometer dient, mit ihr wird der „Grad der Zufriedenheit“ gemessen. Sie gibt Orientierung für den Inhalt und für die Stimmung in der Arbeitsgruppe.

7.6.3 Führungsstil

Herr E nennt zwei Gründe, für die er seine Arbeit macht, „mich interessiert der gemeinsame Inhalt“ und er möchte „viel bewegen“ und das ist unabhängig von einer Führungstätigkeit. Der Stellenwert dieser Aspekte ist hoch, die Möglichkeit, seine Kompetenz dem Staat zur Verfügung zu stellen, beschreibt er als „Erfüllung“. Die Rolle als solche, erlebt er „als Verpflichtung“ wie in einer Elternrolle, man sei da und „übernehme die Verantwortung. ... Ich kann mich nicht ausruhen.“ Und es macht „Spaß, wenn man dann so sieht, es läuft einigermaßen.“ Induktiv stehen Pflicht, Kontrolle und Verantwortung⁴³⁸ im Vordergrund. „Als Führungskraft muss man auch souverän wirken. Ich versuche immer die Kontrolle zu behalten.“ An anderer Stelle betont er, dass er sich für seine Präsenz „sehr viel mehr anstrengen“ muss. Bei einer starken Firmenstruktur „verliert man die Mitarbeiter“, sie steht einer Diskussionskultur kritisch gegenüber. Das gemalte Bild (die Wolke) steht im Gegensatz zur Schwere (Pflichterfüllung, Verantwortung, Kontrolle), die sich im Interview abgebildet hatte. Über allem steht eine freundliche Sonne mit starker Strahlkraft und spielerischen Mitarbeitern. Die Ausstrahlung

⁴³⁸ Die drei Begriffe sind Motor und Einschränkung für sein Führungshandeln und dürften seine inneren Bilder darstellen.

des Bildes⁴³⁹ ist offen und leicht. Die Formulierungen und der Sprachstil von Herrn E legen eine reaktive Orientierung nahe. Strategische und taktische Überlegungen stehen oft im Vordergrund. Vorsicht und Pflichterfüllung prägen seinen Führungsstil. Die Balance zwischen Kontrolle für das Einzelergebnis und der Gesamtverantwortung müssen immer wieder neu ausgelotet werden, was die Vorsicht begründet. Die Wolke ist meines Erachtens die passende Metapher zu diesem Führungsstil, sie hält eine taktische Distanz zu den Menschen, Wissen wird also indirekt über sie weitergegeben, sie ist ein Container und gibt Orientierung, sie macht die Führungskraft jedoch auch überflüssig, zumindest ist sie nicht so wichtig in der Beziehungsgestaltung, das operative Geschäft steht im Vordergrund. Hier findet Führung der Sache wegen statt und das gemeinsame Wissen ist das Beziehungsangebot.



Grafik 5. Interview

⁴³⁹ Siehe im Anhang am Ende des Interviews, S. A-48

In dieser Betrachtungsweise ist die Beziehung zwischen Herrn E und seinen Mitarbeitern nicht wirklich sichtbar geworden. Pflicht und Verantwortung – die induktive Seite der Aufgabe – verstellen den Blick zum reinen Führungshandeln und die Wolke gibt nicht genug Hinweise, *wie* diese Beziehung gestaltet wird. Es entsteht der Eindruck von etwas Indirektem, etwas Nicht-Fassbarem. Offenbar kann man auch führen, wenn das eigene Bild von Führung indirekt bleibt und das Handeln als solches nicht sichtbar wird. Evtl. würde ein Nachinterview mehr Einsicht bringen.

7.6.4 Schlussfolgerung

In diesem Interview bilden sich zwei Aspekte von Führung ab. Führung ist nicht nur kontextabhängig, sondern gleichzeitig abhängig von der Haltung der Führungskraft zu ihrer Aufgabe. Herr E hat stets im Blick, dass die Aufgaben anspruchsvoll sind und mit besonderer Sorgfalt und fachlicher Präzision bearbeitet werden müssen (Haltung). In dem Kontext, in dem diese Aufgaben entstehen, tritt die Bedeutung von Beziehungsgestaltung offenbar in den Hintergrund. Bei Sachthemen, die eine besondere Spezialisierung erfordern oder die Abhängigkeit der Mitarbeiter_innen vom Arbeitsergebnis der anderen Kollegen gering oder gar nicht vorhanden ist, sind es oft die Mitarbeiter_innen selbst, die eine distanziertere Art der Führung präferieren. Sie stellen die Sache bevorzugt zwischen sich und die anderen, sie vermeiden somit die Möglichkeit einer Beziehung oder mindestens den Kontakt zueinander. Herr E beschreibt die Situation in einem Nachgespräch so, dass die Frage nach

Befindlichkeiten eher Irritationen auslösen, als dass der/die Mitarbeiter_in es als Fürsorge begreifen würde.

Führungskräfte wie Herr E müssen in einem aufgabenorientierten⁴⁴⁰ Kontext lernen, die Verantwortungsübernahme kontaktpoll zu gestalten, weil die Arbeit an sich diesen Kontakt erschwert. Die starke Orientierung an der Sache minimiert das zwischenmenschliche Konfliktpotenzial, bedarf aber deshalb besonderer Sorgfalt in der Wahl der Mittel, wenn es darum geht, dem/der Mitarbeiter_in gerecht zu werden. Konflikte sind fast immer auch ein Beziehungsangebot. Dem wird im Bild der Wolke nicht ausreichend Rechnung getragen.

7.6.5 Generalisierung

Sehr viele Aufgaben in Organisationen unterliegen entweder Regelabläufen oder sind auf besondere Weise anspruchsvoll. In diesen Fällen erschwert die Aufgabe der Führungskraft die Beziehungsgestaltung. Das verschafft dem/der Mitarbeiter_in gelegentlich besondere Freiheiten, es erschwert jedoch auch seine/ihre Sichtbarkeit. Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, der Beziehung mehr Raum zu geben, als der Versuchung zu erliegen, stattdessen mehr zu kontrollieren. Die Führungskraft muss aushalten lernen, dass sie sich nur begrenzt gegen Fehler absichern kann. Das wird erschwert, wenn die Organisation fehlerintolerant ist.

⁴⁴⁰ In diesen Arbeitsbereichen wird der Aufgabe eine besondere Bedeutung zugeschrieben, weil es z.B. um sehr viel Geld geht oder Personen in den Prozess eingebunden sind, die mit viel Macht ausgestattet sind oder deren Machtausübung gefürchtet wird.

7.7 Freiheit in engen Grenzen

Der sechste Interviewpartner ist im Mittleren Management und führt direkt fünf Führungskräfte und indirekt 60 Angestellte. Er ist Führungskraft seit 1997. Am Standort arbeiten etwa 40.000 Mitarbeiter. Herr F hat einen Lehrberuf und sich durch kontinuierliche Fortbildung die Kompetenzen angeeignet, die er heute benötigt. Stellen im Mittleren Management werden in diesem Arbeitsbereich normalerweise nur an Ingenieure oder Betriebswirte vergeben. Er ist etwa 55 Jahre alt, verheiratet und hat drei Kinder.

Herr F hat sich vom einfachen Arbeiter am Band sukzessive nach oben gearbeitet und mehrere Fortbildungen gemacht, bis er schließlich auf einer Führungsebene angekommen war, die als Vorstufe zum Management verstanden werden kann. Als er gefragt wurde, ob er diese Führungsaufgabe übernehmen möchte, „war (er) sofort Feuer und Flamme. ... es macht mir Spaß mit Menschen zu arbeiten.“ Er habe alles gemacht, was seine Führungskraft entlastet hat und ist so in die Führung hineingewachsen. Auch das habe ihm Spaß gemacht. Interessiert habe ihn „der Umgang mit Menschen, nicht die Macht zu haben, ... die Aufgabe, (deren) Arbeit zu koordinieren.“ Herr F wird mit menschlichen Themen konfrontiert und stellt sich dem gern, er wird zum Lebensberater seiner Mitarbeiter_innen. Es passiert selbstverständlich, er sei „blind in das Thema hineingestolpert“. Diese Rolle anzunehmen ist das eine, sie auszufüllen eine andere. Im sechsten Interview (6b) werden seine Mitarbeiter sagen, dass das eine seiner Seiten als Führungskraft ist, als Metapher wählen sie die Beratercouch mit Duflampe, er sei dann der väterliche Freund, dem man sich gern anvertraut. Er wird als Unterstützer und Förderer beschrieben. Eine gewisse Lebensweisheit, die Kompetenz zuzuhören, Mitgefühl zu entwickeln und klar zu bleiben,

wenn es die Situation erfordert, ist nur mit inneren Bilder vorstellbar. Fürsorge und Härte sind nahe Gegensätze bei Herrn F, sie dürften ein inneres Bild darstellen. Die Metapher, die er benutzt, zeigt eine andere Seite seiner Rolle. Er erlebt sich als ein Zahnrad von vielen, das Zahnrad einer Uhr und dann „wächst man vom Sekunden- über den Minuten- zum Stundenzeiger heran“. Jedes Teil allein ist machtlos, ohne dieses Zahnrad, das „antreibt und angetrieben wird“, funktioniert das Ganze nicht. Und „irgendwann läuft das einfach.“

7.7.1 Führungshandeln

Heute sei er mehr als nur ein Rädchen im Getriebe, er fühle sich mehr als „der Antriebsstrang“ eines Autos. Ohne ihn läuft das Auto nicht und das würde noch komplexer werden, wenn es Vierradantrieb hätte. „Also die Verantwortung ist deutlich größer, es gibt keine Backup-Lösung⁴⁴¹ mehr, man ist letztendlich nicht das Gesamttreibende, aber ein sehr wichtiger Teil darin.“ Induktiv sind Kraft, Antrieb und Bewegung eindeutige innere Bilder, die die Haltung von Herrn F hier widerspiegeln. Seine Mitarbeiter bestätigen das Bild, sie sehen in ihm einen „von seinen Zielen“ Getriebenen, „eine hoch technisierte Maschinenhalle von einem Kraftwerk, chromglänzend, glitzernd...“ und sprechen ihm einem starken Gerechtigkeitsinn zu. Sie nennen das „getrieben von Gerechtigkeit“. Er sei „ein schweres Paragraphenbuch, das man als Instrument nutzen kann, da das schwergewichtig ist, es ist komplett bis ins Detail ausgearbeitet und man kann es hernehmen, ..., um (an) das richtige Ziel zu kommen. ... Also das schwere Paragraphenbuch (ist) nicht ins Detail verliebt, aber vollständig komplett und fair.“ Das Uhrwerk, als das er sich beschrieben

⁴⁴¹ Damit ist gemeint: Jeder Mitarbeiter hat die Gewissheit, dass ein Vorgesetzter die Verantwortung für das Ergebnis trägt, das er erarbeitet hat. Ab einer bestimmten Hierarchieebene gibt es keinen mehr, an den man die abschließende Verantwortung übertragen kann.

hat, betrifft also nicht nur Arbeitsabläufe, sondern auch sein Streben nach Fairness und Gerechtigkeit. Er treibt die Sache voran, in erster Linie aber von innen, wie der Antriebsstrang oder das Uhrwerk. Seinen heutigen Chef bewundert er für genau die gleichen Eigenschaften. „... wir haben heute das Doppelte und Dreifache an Projekten als zu der Zeit mit seinem Vorgänger und leisten das besser, schneller und deutlich effektiver ab, ohne großes Tamtam. Das beeindruckt mich sehr, das eine hat mich geprägt und das andere beeindruckt mich.“

An Führung interessieren ihn die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, die Sache und „der Umgang mit den Menschen“, die man fördern und weiter entwickeln kann. „Weil es Spaß macht, wie sich die Leute da entwickeln, wie man das beeinflussen und fördern kann.“ Und die Unterstützung in allen Lebensnöten ist „etwas, was mir eigentlich am meisten Spaß macht.“ Er ist Lehrer, Förderer, Lebensberater, Psychotherapeut und fordert auf der fachlichen Seite viel. „Was selbstverständlich motiviert, sind ... Erfolg und Lob, ganz klar...“ Und Herr F bewundert Menschen, die einen Fehler eingestehen können, „wenn Dinge reif sind gesagt zu werden, dann muss man das auch tun...“

Das Bild⁴⁴², hätte er es gemalt, wäre ein Hirte gewesen, um die „anvertraute Herde ... zu pflegen, zusammen zu halten, zu beschützen, aber auch in jeder Situation zu handeln. ... einfach die Verantwortung für das anvertraute Leben zu haben und das maximal Richtige damit zu tun. ... die Aufsicht, Überblick (zu) bewahren, relativ viel Freiheit (zu) lassen“. Der Hirte ist also das Schlüsselbild zu seinem fürsorglichen Führungshandeln.

⁴⁴² Herr F wollte seine Tochter bitten, das Bild für ihn zu malen. Anfragen danach blieben jedoch unbeantwortet.

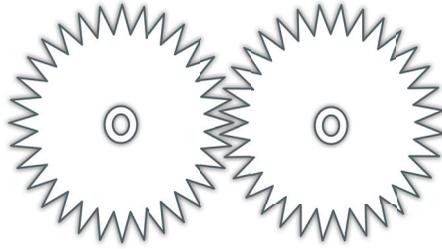
7.7.2 Fremdbild

Für seine Mitarbeiter ist er eher der Flugkapitän, der vorne im Cockpit sitzt und „ohne dessen finale Überzeugung“ es keine Kurskorrektur geben wird. Es sei manchmal schwer zu erkennen, wann Diskussionsspielraum da ist und wann nicht. Die Rolle des Hirten wird von seinen Mitarbeitern als „zu idyllisch, zu friedfertig“ abgelehnt. „In Bezug auf die Menschenführung passt das Bild sehr gut, meinte einer, es beträfe den Berater mit Beratercouch und Duftlampe. Für einen seiner Mitarbeiter drücke das Bild der „Maschinenhalle in einem Kraftwerk“ es besser aus. Ein anderer betont, dass er ein zahnloser Hund wäre, wenn er sich mit den Hunden des Hirten identifizieren würde. „Die Zähne haben wir alle beim Schäfer abgegeben.“ Auf der anderen Seite ist er manchmal sehr großzügig, auch, wenn man mal einen Fehler gemacht habe. Eine Ergänzung zum Bild des Schäfers ist die Annahme, dass er den Schafen nur 200 der 1000 Quadratmetern zur Verfügung stelle und die zahnlosen Hunde sollen die Schafe nun in Schach halten. Es wird festgestellt, dass jeder ein anderes unterschiedliches Bild vom gemeinsamen Chef hat. Die Stimmung im Interview drückte ein hohes Maß an Loyalität aus und die Bereitschaft, die ganze Person zu sehen.

7.7.3 Schlussfolgerung:

Das Interview mit seinen Mitarbeitern hat gezeigt, dass die Bedeutungszuschreibung⁴⁴³ wie jemand führt, den Regeln des *eigenen* Bildes unterworfen ist. Das wird dadurch deutlich, dass jeder Mitarbeiter ein anderes Bild hat, was niemand als Widerspruch erlebt hatte.

⁴⁴³ Dass das innere Bild der Führungskraft von sich völlig anders ist als das innere Bild, das jeder Mitarbeiter von ihm entworfen hat, macht meines Erachtens die unterschiedlichen Bilder erst plausibel.



Präzision/ Uhrwerk/ Antriebsstrang/Gesetzes- buch/ chromglänzende Maschinenhalle	Beratercouch/ Duftlampe/ väterlicher Freund/ Lebensberater
---	--

Grafik 6. Interview

Auf die Frage, was sie mit (s)einem Bild wie einem Schäfer/Hirten anfangen können, schränkten sie den Aspekt der Fürsorge – bezogen auf ihren Wunsch mit ihrer Arbeit sichtbar und wirksam sein zu wollen – sofort ein und sahen vor allem die Beschränkung, die er ihnen als Schäfer auferlegt. Er stelle zu wenig Raum zur Verfügung – wie oben beschrieben. Dem hat keiner widersprochen. Der einzige Widerspruch besteht darin, dass er sowohl als einengend als auch als fürsorglich beschrieben wird. Und es gibt eine Übereinstimmung zum Bild des Hirten, die eher induktiv herzustellen ist. So regelhaft und präzise zu arbeiten und nahezu jeden Prozess zu kontrollieren, macht in gewissem Sinne einsam. Das Leben eines Schäfers ist vermutlich oft karg und einsam. Er bräuchte Geduld, die Fähigkeit allein zu sein und sich zurück zu halten. Das scheint ihm besonders dann zu gelingen, wenn er in der Rolle des Lebensberaters steckt, denn in der Fachaufgabe ist er direktiv, mindestens aber proaktiv

und stark fordernd. Bezogen auf den zur Verfügung gestellten Freiraum wirkt er sogar autoritär.

Grundsätzlich ist seine kollegial-menschliche Orientierung kreativ. Er bekleidet die Position im Mittleren Management, weil er immer bereit war Verantwortung zu übernehmen, aus seinen Erfahrungen zu lernen, seine Fähigkeiten zu erweitern und effektiv zu handeln für gute Ergebnisse.⁴⁴⁴ Seine Vorgehensweise auf der Arbeitsebene, seine akribische Art, die Arbeitsweise seiner Mitarbeiter seinen Regeln zu unterwerfen, trägt fordistische⁴⁴⁵ Züge. Seine menschliche Seite und sein ausgeprägter Sinn für Fairness trägt ihm die Loyalität seiner Mitarbeiter ein. Sein Führungshandeln ist prozessorientiert und scheint nur eine Richtung zu kennen. Die Zahnräder als Sinnbild für die fordernde und fürsorgliche Seite, drehen sich jedoch gleichzeitig in beide Richtungen und insofern sind die genannten Eigenschaften in dieser Grafik keine Gegensätze mehr, sondern logisch und in sich schlüssig. Die Achsen der Zahnräder sind in diesem Bild starr, eine Abkopplung würde die Zahnräder „befreien“ und sie wären zueinander flexibler, ihnen würde jedoch Orientierung verloren gehen. Es gibt vermutlich Gründe, weshalb diese Führungskraft seine Mitarbeiter solchen starren Regelabläufen unterwirft. Im Vorgespräch zu dem Interview hat die Führungskraft eine Erfahrung mit einer ähnlich agierenden Führungskraft beschrieben, die ausschließlich mit Druck und öffentlicher Beschämung geführt habe. Das habe ihn angespornt, „unbesiegt“ zu werden. Seine Mitarbeiter haben zwar keine Angst vor

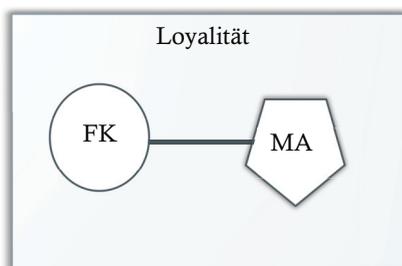
⁴⁴⁴ Senge 1996, S. 263 ff

⁴⁴⁵ Gabler Wirtschaftslexikon: Von H. Ford eingeführtes Herstellungsprinzip und die auf ihn zurückgehende Produktionsweise. Merkmale sind Massenproduktion, Fließbandproduktion, ein hohes Maß an Standardisierung, große Fertigungstiefe und vertikale Integration sowie die Produktion für den Massenkonsum.

ihm, sie fürchten ihn jedoch. Der Preis der Kontrolle ist der Verlust an Vertrauen und Gelassenheit, was ihm eine bestimmte Form von Flexibilität abfordern würde, diese wird in diesem Interview jedoch nicht sichtbar.

7.7.4 Generalisierung

Eine akribische Arbeitsweise und eine eventuell enge Auslegung von richtig oder falsch schränkt Mitarbeiter_innen sehr ein und bedeutet eine erhebliche Abhängigkeit von der Führungskraft. Je nach Reifegrad des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, kann diese/r jedoch sehr viel lernen. Für Führungskräfte, die so eng führen, ist es oft unglaublich schwer, diesen Mitarbeitern irgendwann mehr Selbstständigkeit einzuräumen. Die Wahrscheinlichkeit sich „freizuschwimmen“ ist folglich eingeschränkt. Das Beziehungsangebot ist weniger in der Zusammenarbeit begründet als in der Loyalität, die sich durch Fairness, Förderung und Anteilnahme an privaten Fragestellungen einlösen lässt.



Grafik 7. Interview

Ähnlich wie im 3. Interview ist Loyalität das Beziehungsangebot und bildet die Basis für die Führungskraft zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Diese zusätzliche Grafik, die neben seinem Führungsstil auch die

Beziehungsdynamik beschreibt, wird erst durch das Interview mit den Mitarbeitern möglich.

Widersprüchliches Führungshandeln kann also durchaus schlüssig sein, wenn die Beziehung auf mindestens einer anderen Ebene nicht in Frage gestellt ist.

7.8 Kontrolle versus Vertrauen

Die siebente Interviewpartnerin ist Führungskraft seit 2001. Frau G führt als Referatsleiterin 20 Mitarbeiter_innen. Am Standort arbeiten ungefähr 700 Mitarbeiter_innen. Sie ist promovierte Naturwissenschaftlerin und etwa 45 Jahre alt.

Zunächst besteht das Führungsbild von Frau G darin, dass „die Arbeit gut organisiert sein muss und gemacht sein muss am Ende und, dass das letztendlich Führung war“. Da sie als Naturwissenschaftlerin vor allem mit Sozialwissenschaftlern zu tun hat, war zum Zeitpunkt des Interviews ihr fachliches Wissen ausschließlich Hintergrundrauschen. Und die Tatsache, dass sie Referatsleiterin ist, macht deutlich, dass sie diesen Kulturwechsel erfolgreich vollzogen hatte. Frau G habe sich damals vor allem in der Pflicht gesehen, als Dienstälteste die Vertretung einer Führungskraft zu übernehmen. „Führen des Führenwillens (war) nicht das, was mir vorschwebte.“ Die Aufgabe gut zu machen „war schon mein Ehrgeiz“. Nach einem Bild, einer Metapher gefragt, die ihre Haltung zu Führung ausdrücken könnte, hat sie nichts finden können. Es ist zu vermuten, dass sie auch an dieses Bild den Anspruch hatte, dass es besonders gut sein

müsse. Unter diesem Druck⁴⁴⁶ hat sie dann keinen Zugang zu ihren Bildern gefunden, wäre eine mögliche Vermutung. Im Folgesatz benennt sie ihre Grundhaltung nämlich, dass sie „funktionieren muss“ und dass das, was sie abliefern „präzise sein muss“. Trotz des Wissens, dass sie nicht allein verantwortlich sein würde für das Ergebnis, habe sie anfangs vor allem versucht, ihre eigenen Ideen durchzusetzen. „Jetzt mit der steigenden Sicherheit, fällt es mir ... leichter auch anderes zuzulassen, ..., ohne dass ich da haarklein ... vorgebe, wie es sein soll.“ Induktiv sind mehrere Deutungen möglich. Es sind Pflichterfüllung, Präzision und Vorgaben⁴⁴⁷, die den Mitarbeitern kaum Spielräume ließen. Diese enge Führung ist bei akademischen Mitarbeitern eher ungewöhnlich, drückt jedoch das Bedürfnis aus, alles richtig machen zu wollen. Und für Spielräume gab es am Anfang ihrer Führungslaufbahn wenig innere Freiheiten. Es drängt sich das Bild der Dirigentin auf, die selbst (k)ein Instrument beherrscht jedoch allen Musikern *haarklein* „vorschreibt“ (dirigiert), wie und in welchem Rhythmus sie zu spielen haben. Und auch bei Musik geht es um sehr viel Präzision. Frau G ist auch im Laufe des Interviews weder ein Bild noch eine Metapher für ihren Führungsstil eingefallen, so dass sie das Angebot aufgreift und sich in das Bild der Dirigentin hineinzudenken versucht. Sie akzeptiert das Bild nur zögerlich. Auf die Bitte, diesem Bild mehr Tiefe zu verleihen, geht sie nicht ein, das hinterließ den Eindruck, dass sie nichts falsch machen wollte. Zum einen will sie – so war zu vermuten – einem Bild keine Bedeutung geben, das sie nicht gut durchdacht hat und zum anderen scheint sie bemüht zu sein, mir gegenüber, den *richtigen* Abstand einzuhalten. Prägend für ihren

⁴⁴⁶ Das Interview lief meist so, dass Frau G nur sehr zögerlich Fragen beantwortete und sie hinterließ bei mir den Eindruck, dass ihr die Situation unangenehm ist.

⁴⁴⁷ Innere Bilder, die im Zusammenhang mit ihrer Beschreibung schlüssig sind.

Führungsstil sei das Vertrauen und Zutrauen gewesen, dass man ihr entgegen gebracht hatte, als sie gebeten wurde, die Vertretung zu übernehmen.

Die Arbeit habe ihr immer Spaß gemacht, auch schon bevor sie Führungskraft war, mehr als *Spaß* empfinde sie jedoch nicht für ihre Führungstätigkeit. Ihr gut funktionierendes Team sei ihre Hauptmotivationsquelle. Außerdem sei ihr die Loyalität ihrer eigenen Führungskraft sehr wichtig. Unterstützung und Anerkennung sind offenbar Leitmotive (i.B.) ihres Handelns und Wohlbefindens.

7.8.1 Kontrolle versus Vertrauen

Vorbilder waren für Frau G zunächst Vorgesetzte, wenn sie das richtige Maß gefunden hätten, „um das ich mich auch bemühe, das richtige Maß zwischen Zulassen von Kreativität, eigenen Ideen und Eigeninitiative und Richtungsvorgabe.“ Im elterlichen Betrieb hatte sie erlebt, wie „fruchtbar“ Eigeninitiative sein kann. Eigene Bilder kommen im Interview nicht vor, aus induktiver Sicht stehen Pflichtbewusstsein und das richtige Handeln im Vordergrund. Die Reduktion auf die Sache schützt sie vermutlich vor der emotionalen Herausforderung, die das Führen von Mitarbeitern mit sich bringt. Es wird deutlich, dass sie weiterhin die Balance finden möchte zwischen Kontrolle und Vertrauen. Eine weitere Irritation während des Interviews war die offene Frageform, das Nachfragen, der Versuch sich offen genug zu begegnen. Das ist möglicherweise damit zu erklären, dass sie ein strukturiertes Interview erwartet hatte, eher nicht eines mit offenen Fragen. In der zurückhaltenden Antwortweise ließ sich bereits erkennen, dass sie die Grenze zu den Fragen oder mir als Person früh zieht, so dass sie sich vermutlich auch von ihren eigenen kreativen Bildern abgeschnitten hat. Hinter der Person, die sich auf das Interview eingelassen hatte, habe ich durchaus

eine Emotionalität entdeckt, die sie zu verbergen suchte: Ungeduld und eine Spur von Ärger. Zu Anfangszeiten ihrer Führungsrolle war sie eher reaktiv orientiert, gegenwärtig ist der Stil mit kreativ gut beschrieben. Wenn das Antwortverhalten mit einbezogen wird, ist durchaus ein Rückgriff auf reaktive Muster ersichtlich. Auch dieser Umstand spricht dafür, dass alle Muster situationsbezogen sind, vermutlich triggern unterschiedliche Situationen unterschiedliche Bilder an. Ähnlich wie im fünften Interview, scheint Führen ohne vergleichende Bilder möglich zu sein. Hinter Bedürfnissen nach z.B. Unterstützung, Anerkennung und Pflicht sind durchaus innere Bilder zu erkennen.

7.8.2 Schlussfolgerung

Der Fokus im Interview ist ausschließlich eine Retrospektive des Warum ihres Führungshandelns und es wird wenig sichtbar, *wie* sie führt. Frau G betont, dass es ihr vor allem auf die Sache ankommt. Unterstützung und Anerkennung sind offenbar Leit motive ihres Handelns und Wohlbefindens. Das Nehmen von Vertrauen wird im Interview sichtbar das Geben eher nicht. Ähnlich wie im fünften Interview wird nicht erkennbar, wie und ob die Aufgabe der Beziehungsgestaltung im Wege steht. Ein Beziehungsangebot ist nicht zu erkennen, eventuell ist die Sache, das operative Anliegen und die Aufgabe die Basis für das Angebot. Allerdings wird nicht transparent, wie das geschieht, die Aufgabe scheint die Beziehung jedoch zu ermöglichen. Anders als im fünften Interview steht die Sache nicht dazwischen, sondern scheint gleichberechtigt anwesend zu sein.

7.8.3 Generalisierung

Die Art der Aufgaben innerhalb dieser Organisation ist den Aufgaben im fünften Interview sehr ähnlich. Beide Organisationen sind staatliche Körperschaften mit ähnlichen Strukturen. Regelabläufe oder besonders

anspruchsvolle Aufgaben erschweren der Führungskraft die Führung. Das schafft dem Mitarbeiter besondere Freiheiten, es erschwert jedoch auch seine Sichtbarkeit. Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, statt Kontrolle *Beziehung* in den Führungsfokus zu nehmen. Die Führungskraft muss aushalten lernen, dass sie sich nur begrenzt gegen Fehler absichern kann. Das wird erschwert, wenn die Organisation intolerant gegenüber Fehlern ist oder die Mitarbeiter sich in erster Linie als Einzelkämpfer verstehen.

7.9 Partizipation und Fürsorge

Die achte Interviewpartnerin arbeitet in einem Unternehmen mit etwa 4000 Mitarbeitern am Standort. Frau H führt 20 Mitarbeiter_innen und ist seit 1998 Führungskraft. Sie ist Bauingenieurin etwa 40 Jahre alt und zum Zeitpunkt des Interviews nicht verheiratet. Ihre Arbeit hat sie immer wieder ins außereuropäische Ausland geführt. Sie ist in der Branche für bestimmte Bauvorhaben als besonders zuverlässig anerkannt und es gibt Bauherren, die explizit nur sie in der Bauleitung akzeptieren.

Der Bausektor gilt ohnehin als schwieriges Arbeitsfeld für Führung. Besonders Frauen werden „Prüfungen“ unterzogen, bevor man sie in dem männerdominierten Feld akzeptiert. „Schlechte“ Vorbilder haben Frau H nach Alternativen suchen lassen. Ihr Mentor war einer der wenigen Ausnahmen. Frau H hat von Anfang an daran gedacht, Führung zu übernehmen. Während des Studiums hatte sie bereits Führungsaufgaben in einem Bekleidungsgeschäft übernommen. Nachdem klar war, dass ihr die reine Angestelltentätigkeit zu langweilig sein würde, hatte man ihr die Koordination der Einsatzkräfte anvertraut.

„Ich hab’ mich immer gern um Dinge gekümmert, ich war immer Klassensprecherin oder Schulsprecherin. Das hat mir immer Spaß gemacht, eine Position zu besetzen, insofern finde ich das rückblickend ganz logisch. Aber ich habe nicht so ein Aha-Erlebnis gehabt. Ich bin da rein gewachsen, also mit kleinen Aufgaben.“ Sie habe das immer interessiert, ohne eine genaue Vorstellung, was sie da wirklich machen müsse. Was sie immer gern übernommen habe, sei „... Verantwortung. Das habe ich immer gesehen. Ich glaube, ich hatte immer eine falsche Vorstellung, ..., ich habe immer gedacht, man wird Führungskraft, weil man das, was man macht, besonders gut macht und man könnte das dann immer besser machen – auch besser als alle anderen. Und ich habe dann lernen müssen, dass die Dinge, diese Basisarbeit, in der ich richtig gut war, dass ich die gar nicht mehr mache, also die habe ich dann immer weiter abgegeben. Und das hatte ich überhaupt nicht auf dem Zettel am Anfang. Ich hab’ gehaut, dass man sich mit administrativen Dingen beschäftigt. Ich habe nicht gehaut in welchem Ausmaß. Dass man Einfluss hat, dass es irgendwo eine Form von Macht ist in der Führung und Verantwortung, das habe ich schon gesehen.“

Frau H hat offenbar sehr früh das Potenzial in sich und in der Rolle als Führungskraft erkannt und wollte das auch nutzen, um Zeichen zu setzen, für eine andere als die erlebte Führungskultur. Verantwortung zu übernehmen ist handlungsleitend und dürfte auch ein inneres Bild sein.

„Also, mich hat dieser Gestaltungsspielraum gereizt, also Dinge mit zu entscheiden und mit zu entwickeln. Ich bin nicht so gerne fremdbestimmt. Ich hatte gedacht, wenn ich das ändern will, dann muss ich halt sehen, dass ich an diese Stelle komme.“

7.9.1 Mitarbeiterführung

Ihr inneres Bild von Führung hat bereits einen hohen „Reifegrad“, was

besonders deutlich wird, wenn sie von einem Konzertbesuch berichtet. Wie bereits beschrieben, sind die emotional aufgeladenen Bilder stärker im Vordergrund und werden meines Erachtens noch stärker wahrgenommen, wenn sie spiegel**bild**lich erlebt werden. Um die Faszination und ihre Haltung zum Thema Führung zum Ausdruck zu bringen, führt sie das Bild der Dirigentin ein. „Da war eine Dirigentin ... und wir hatten ganz tolle Karten, wir haben in der ersten Reihe gesessen direkt hinterm Dirigentenpult. Und man konnte den einzelnen Musikern direkt ins Gesicht gucken. Die sitzen unheimlich eng und ich dachte, mein Gott, der eine Geigenspieler sticht dem anderen gleich ein Auge aus. Man hat die Mimik gesehen, die hingen natürlich alle an der Dirigentin mit ihren Augen, das ist ja völlig klar. Es war auch mit Chor, es war fantastisch, da waren mindestens einhundertzwanzig Leute auf der Bühne, gemischter Chor, Frauenchor, jemand spielte an der Orgel, die ganze Bühne voll mit Instrumenten, mit Musikern. Und sie hat das ja dirigiert, sie spielt ja kein Instrument selber, sondern die anderen machen Musik. Das war toll zu sehen, wie sie jeden Einzelnen in die Situation versetzt, sein Bestes zu geben. Das hat mich sehr beeindruckt. Zwischen den Sätzen hat sie sich auch bei Einzelnen dann bedankt oder Einzelne sollten aufstehen Aber das war nicht nur so, dass sie sich bedankt hat, sondern die haben sich auch bedankt dafür, dass sie so toll dirigiert hat.“

Frau H beschreibt, wie diese Dirigentin die Potenziale ihrer Mitarbeiter_innen (Musiker) ausschöpft, ohne selbst mitzuspielen, dennoch geht es nicht ohne sie. Führen sei situationsbedingt, mancher müsse eng geführt werden, ein anderer brauche größere Spielräume, die er dann auch ausfüllt, weil er genug Erfahrung habe. Führen heißt auch, dass nicht immer sie die Lösung kennt, dass man diese manchmal gemeinsam finden müsse. Dieser Findungsprozess schafft Identifikation mit dem Team und Vertrauen zu sich selbst und zu ihr als Führungskraft, was

Isolation auflöst und Gefühle des Eingebettetheits oder der Zugehörigkeit ermöglichen würde.

7.9.2 Vorbild

Ein ehemaliger Mentor, ihr heutiger Chef, hat eine wichtige *Vorbild*-funktion, so dass sie in stressigen Situationen überlegt, wie er das wohl gelöst hätte. Für alle anderen Stresssituationen fühlt sie sich gut gewappnet, sie ziehe sich zurück, suche kurzfristig einen Ort aus, wo sie ungestört sein kann, um mit einer kurzen Frequenz an Muskelanspannung und -entspannung wieder in ihrer Mitte anzukommen. Neben der eigenen Fürsorge, empfinde sie auch für ihre Mitarbeiter_innen eine Fürsorgepflicht. Das Bild der Schale, die sie mit beiden Händen halte, mache den Kern ihrer heutigen Führungsrolle aus. Hier fließt das Wissen, „alle Ideen aus dem Team“ hinein und sie halte die Menschen zusammen. Das innere Bild hinter der Schale ist neben der Verantwortung auch Fürsorge und Partizipation.

7.9.3 Führungshandeln

Frau H bietet eine Schale voll Wissen, das für jeden Mitarbeiter angeboten wird. Ihre interdependente Orientierung lässt ihr viel Spielraum bei der Führung ihrer Mitarbeiter_innen und der Auseinandersetzung mit sich selbst. Ihr liegt offenbar an einem Erkenntnisgewinn, der für alle gut ist, dabei weiß sie um ihre Entscheidungsmacht und lässt dennoch bei jedem Mitarbeiter dessen Expertise gelten. Interdependenz ist immer wieder gleichbedeutend mit einer Reihe von Bildern, die in Gänze unscharf bleiben. Im Gegensatz dazu sind es die scheinbaren Gegensätze, die ihrem Führungsstil eine Form der Sichtbarkeit verleihen. In der Wechselwirkung zwischen Geben und Nehmen stellt sie fest, dass sie nur gemeinsam stark und erfolgreich sind. Der Dienstleistungsgedanke wirkt sich so aus: ‘Wir machen das für uns *und* für unser Publikum

(Kunden)'. Führen ist für Frau H, die Potenziale der Mitarbeiter_innen (Musiker) auszuschöpfen, sie gemeinsam erfolgreich sein zu lassen. Führen bedeutet für sie auch, große und kleine Spielräume (i.B.) für Mitarbeiter zu ermöglichen – je nach Situation und Erfahrungsgrad und fürsorglich zu sein und Zusammenhalten im doppelten Sinn – das Team und auch das Wissen.

7.9.4 Schlussfolgerung

Wenn Frau H Führen beschreibt, bekommt das eine gewisse Leichtigkeit. Das liegt meines Erachtens an der Selbstverständlichkeit, mit der sie ihr Wissen zur Verfügung stellt und eine gewisse Demut für das Wissen von anderen – wie die Beziehung zwischen der Dirigentin und den Musikern.



Außerdem wirkt ihr Führungsstil und die Suche nach dem richtigen Handeln wie eine Art Tanz, es geht ihr offenbar nicht darum, dass sie der Quell des Wissens ist, sondern um den gemeinsamen Erkenntnisgewinn. Dabei kann sie gut unterscheiden zwischen dem Mitarbeiter, der viel

Orientierung braucht und dem, der auf der Ebene der Erfahrung gleichberechtigt ist. Die von ihr gewählte Schale kann eindeutiges Wissen enthalten, Widersprüche ermöglichen oder Unterscheidungen zwischen den Mitarbeitern bedeuten, die mehr oder weniger ihre Führung einfordern. Es ist ein Ort wie ein Container, der Unterschiedliches sammelt und als Quelle des Wissens und der Beziehung wirksam sein kann. Wissens- und Erfahrungsaustausch sind offenbar die wesentlichen Beziehungsangebote, die das Team zusammenhalten. Daraus erwächst der Antrieb, dass sich ihre Mitarbeiter mit all' ihren Ressourcen einbringen und das Team erfolgreich werden lassen. Wenn Wissen nicht zum Machterhalt dient, wird die Weitergabe und Zurverfügungstellung zum beziehungsstiftenden Moment. In den Ausführungen von Frau H wird dieses innere Bild deutlich.

7.9.5 Generalisierung

Führungskräfte, die ihr Wissen und ihre Erfahrung uneingeschränkt zur Verfügung stellen und den *Austausch* hiermit fördern, werden erfolgreiche Teams haben. Voraussetzung wird sein, dass sie unterscheiden können zwischen selbstständigen erfahrenen Kollegen und den Mitarbeitern, die eine enge Führung und mehr Wissenstransfer brauchen als andere. Jede dieser Entscheidungen muss vom/von der Mitarbeiter_in als Beziehungsangebot verstanden werden, damit die Unterschiedlichkeit einen Wert bekommt. Es muss als Geben und Nehmen erkannt werden und drückt sich aus im Bedanken und Dank erhalten. Das Bild der Schale ist dann sowohl das gesammelte Wissen als auch ein Hort der Geborgenheit und Sinnbild der Fürsorge für den/die einzelne/n Mitarbeiter_in.

7.10 Zusammenfassung

Zum Thema Führung hat sich in den letzten 25 Jahre viel bewegt und dieser Bereich um Führung herum unterliegt weiterhin einem starken Wandel. Das bildet sich auch in den Interviews ab. Sehr viele Führungskräfte bevorzugen ein humanistisches Menschenbild bei der Beschreibung ihrer Bilder von Führung. Mit diesem Bild ist Führungshandeln eng verknüpft. Führung ist ohne handeln nicht zu denken. Die Nähe zu diesem Menschenbild ist nicht allein damit zu erklären, dass Führungskräfte Bilder nutzen, von denen sie annehmen, dass sie einem erwünschten Führungsbild entsprechen. Arbeitsprozesse und –bedingungen verändern sich und der globale Markt hat selbst auf die Organisationen Einfluss, die ein größeres Beharrungsvermögen haben als andere. Die Verantwortung für gute Arbeitsergebnisse liegt in vielen Händen und Mitarbeiter_innen übernehmen sehr häufig auch Führungsaufgaben wie z.B. im Projektmanagement.

Zurzeit kann behauptet werden, dass das operative Geschäft der Hauptgrund für die Notwendigkeit von Führung ist. Jede Gruppe, ganz gleich, ob sie als Arbeitsgruppe oder Team zusammenarbeiten muss, kann nur erfolgreich sein, wenn es Führungskräften gelingt, sich mehr denn je, mit diesen Mitarbeitern zu beschäftigen, nicht allein, um sie zu motivieren, sondern um Wege zu finden, sie mehr an der Verantwortung zu beteiligen. Diese Beteiligung ist gesellschaftlich je nach politischem Lager durchaus umstritten. Dass der Mensch mit seinen unterschiedlichen Kompetenzen und Bedürfnissen so viel Raum beim Führen einnehmen würde, war den meisten keineswegs von Anfang an klar, wie die Interviews zeigen. Gleichzeitig werden sie einen

Teil ihrer Aufmerksamkeit auf sich selber richten müssen, um mehr Bewusstheit zu erwerben, um eine tiefere Erkenntnis darüber zu erlangen *wie* sie handeln oder führen, aber auch, was ihre *Motive* dafür sind. Das erfordert deutlich mehr Introspektion als ein klassisches Coaching bieten kann. Die Interviews machen auch deutlich, dass unterschiedliche Wege zu dieser Erkenntnis führen und dass Führungskräfteentwicklung hier an Grenzen stößt. Dafür gibt es mehrere Gründe. Zunächst geht es in der Personalentwicklung von Führungskräften um eine erhöhte Aufmerksamkeit für ihre neue Rolle, ihr Selbstverständnis zu führen und zu delegieren und einen Platz im Unternehmen zu finden, der dieser neuen Rolle und den neuen Aufgaben entspricht. Von der Entscheidungsmacht bis zur Mikropolitik sollen sie sich behaupten können. Und man erwartet von ihnen, dass sie sowohl den Bedürfnissen und Anforderungen ihrer Mitarbeiter_innen nachkommen oder diese zurückweisen, als auch ihrem Chef – sofern es ihn gibt – den Rücken freihalten. Um das, wie auch immer, in ihren Alltag zu integrieren, wird ein Führungskräfte-Training⁴⁴⁸ meistens drei Bereiche abdecken: Als erstes wird der Fokus auf die Führungskraft als Person gerichtet sein. Sie wird sich bald in der Situation befinden, in der sie sich selbst „neu erfinden“ muss. Und zwar im Spannungsfeld zwischen sich als Person, der Rolle und den Anforderungen, die das private Umfeld vermutlich an sie stellen wird, wenn Freizeit noch knapper wird. Themen wie Gesundheit, Resilienz oder Selbsterforschung werden eher zufällig gestreift. Das hat meistens zu tun mit der vorhandenen Zeit, dem Fokus, den das Unternehmen setzt und der Ausbildung und Lebenserfahrung der Trainer_innen. Haben diese in

⁴⁴⁸ Viele Organisationen, besonders kleine, bieten häufig keine Entwicklungsprogramme an, so dass die Führungskräfte handeln, so gut sie können, so wie es ihnen vorgelebt wird oder die Unternehmenskultur es verlangt.

erster Linie den Auftrag, Wissen zu vermitteln, wird eine bestimmte Annäherung an sich selbst nicht erreicht werden können. Wirkliche Introspektion mit einem Selbsterfahrungsteil, Erkundung von Wünschen oder gar der Spurensuche nach inneren Bildern oder der eigenen Geschichte wird man eher nicht finden. Diese Annahme stützt sich auf fast zwanzig Jahre Führungskräfteentwicklung in sehr vielen unterschiedlichen Unternehmen. Trotz vieler Untersuchungen und dem Wissen um die Zusammenhänge zwischen Gesundheit und emotionaler Intelligenz (Goleman 1996 und 2002), wird diesem Bereich in der Führungskräfteentwicklung nur wenig Aufmerksamkeit eingeräumt.⁴⁴⁹ Und wie Goleman nachweist, hätte eine hohe emotionale Zufriedenheit und starkes Gewahrsein für das eigene Wirken positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. Ein guter Zugang, die eigene emotionale Intelligenz zu entdecken, ist die Selbstreflexion. Innere Bilder zu erkunden, stellt einen Weg dar. Diese sind deshalb so zentral, weil sie mit der eigenen Lerngeschichte verbunden sind und der Führungskraft viel über sich selbst verrät und etwas von ihrer „Gewordenheit“ widerspiegelt, für mehr Verständnis und besseres Verstehen. Der Selbstreflexion mit all den genannten Implikationen mehr Zeit und Aufmerksamkeit einzuräumen, wäre ein sinnvoller Benefit, sowohl für die Führungskraft als auch das Unternehmen.

Ein nächster Fokus in der Führungskräfteentwicklung ist die Aufmerksamkeit auf den/die Mitarbeiter_in. Es geht dabei um das Erleben, das Wie des Führens und um Motivation. Sie wird dann auch ihrem/ihrer Mitarbeiter_in gegenüber handlungskompetenter sein, wenn sie sich ausreichend mit sich selbst beschäftigt hat und nicht erst im Konflikt mit den eigenen Kompetenzen und Unzulänglichkeiten

⁴⁴⁹ Mehr dazu in den folgenden Kapiteln nach der Zusammenfassung

konfrontiert ist. Da besonders die inneren Bilder so großen Einfluss auf das Handeln haben, wäre hier ein schnellerer Erkenntnisgewinn von Vorteil. Das wirkt sich aus auf die eigene Sicherheit, führt zu schnellerem Handeln und hat unmittelbar Einfluss auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter_in und Führungskraft. Mitarbeiter_innen, die ihrer Führungskraft vertrauen (können), werden sich eher bereit erklären, mehr Verantwortung zu übernehmen und diese Führungskraft als Vorbild nutzen für die eigene Weiterentwicklung. Wie stark dieser Vorbildcharakter ist, wird in nahezu allen Interviews erkennbar. Das gilt auch für das negative, von dem sich die Mitarbeiterin abgrenzt, um selbst anders zu führen – in Abgrenzung zu diesem Vorbild. Es ist anzunehmen, dass in diesem Fall das Vorbild zu weit vom eigenen inneren Bild abweicht.

Und schließlich wird eine gut durchdachte Führungskräfteentwicklung ein Fokus auf das Handeln in Organisationen richten, den Umgang mit Komplexität oder mit dem Kunden. Je internationaler ein Unternehmen aufgestellt ist, desto mehr sind auch interkulturelle Kompetenzen gefragt. Möglicherweise werden deshalb auch interkulturelle Aspekte eine Rolle spielen.

In der späteren Phase der Analyse ist klargeworden, dass die meisten genannten Bilder⁴⁵⁰ als Metapher zu werten sind, die eine Beschreibung des Führungshandelns überhaupt erst ermöglichen, dass sie sozusagen als Schnittstelle oder Platzhalter dienen. Sie sind der *Schlüssel zum* inneren Bild und nicht – wie zuerst angenommen – *das* innere Bild. Die induktive Analyse hat schließlich gezeigt, dass es um Verantwortung, Respekt, Wissensaustausch, Partizipation, Großzügigkeit, Kontrolle, Orientierung geben – um nur einige zu nennen – und um Beziehung

⁴⁵⁰ Bandenhäuptling, Hirte, Gärtner usw.

geht und *nicht um* Helden, Macher oder Gärtner. Die ursprüngliche Annahme, Führungskräfte würden hier vor allem erwünschte Führungsbilder, also eher Klischees nennen, kann danach nicht aufrechterhalten werden. Als Metapher und Codierung für das eigentliche innere Bild, sind sie bestens geeignet, da erst durch sie das Führungshandeln beschreibbar wird, es ist als Ausdruck des inneren Bildes zu werten. Innere Bilder repräsentieren „schlüssige Zusammenhänge“, eine Gewissheit wie etwas „richtig“ ist, wie etwas, das „so“ gemacht werden muss, um zu funktionieren oder ob das, was man gerade macht, ethische, psychologische oder moralische Bedürfnisse erfüllt. Es gibt keinen Hinweis darauf, ob die Außen- oder Umwelt es auch so empfindet. Sie ermöglichen jedoch, das eigene Handeln als sinnvoll in einem bestimmten Kontext zu erleben. So wie die Gestaltgesetze⁴⁵¹, die Max Wertheimer beschreibt, sie repräsentieren die innere subjektive Wahrheit⁴⁵² jedes einzelnen Menschen und hier die der Führungskraft.

Folgende Erkenntnisse können deshalb als gesichert gelten:

- Innere Bilder sind handlungsleitend. Ohne diese Bilder wären Menschen darauf angewiesen, die sie umgebende Welt ständig neu zu erkunden, bereits gefundene Lösungen immer wieder neu zu finden und es wäre fast unmöglich, die komplexe Welt zu bewältigen, in der

⁴⁵¹ Gestaltgesetze beschreiben die menschliche Fähigkeit, verschiedene Gegenstände, die auf den ersten Blick nicht zusammen gehören, als zusammen gehörige Gruppe zu sehen und zu beschreiben, die in ihrer Zusammengehörigkeit einen Sinn ergeben. Sie werden z.B. als einheitlich, geschlossen oder symmetrisch wahrgenommen.

⁴⁵² Wertheimer (1991), S. 28: „Ich glaube, daß diese Fragen rechtens zur Logik gehören; es sind nicht Fragen bloßer psychologischer Facta, sondern es handelt sich hier um richtig, unrichtig, adäquat, schief, wahr, falsch, logisch, unlogisch.“

die meisten Menschen leben. Innere Bilder reduzieren Komplexität⁴⁵³ und machen professionelles Handeln überhaupt erst möglich. Und Menschen erschaffen sie selbst, sie sind die Produkte aus Erfahrungen, Lernen, Emotionalität, Scheitern und dem Bedürfnis an überschaubaren Handlungsmustern. Diese Reduktion bildet sich zum Beispiel in Routinen ab.

- In Bezug auf Führungshandeln beruhen innere Bilder meistens auf Überzeugungen, Grundhaltungen und Werten. Sie repräsentieren auch die individuelle Gewissheit, ob etwas richtig, falsch, angemessen, inadäquat usw. ist (s.o.) und ein dahinter liegendes Menschenbild.
- Die Werte entsprechen weitestgehend einer humanistischen Haltung, die sich auf vielschichtige Weise induktiv in den Interviews wiederfinden lassen. Die innere Gewissheit (Wahrheit) ist Spiegelbild der individuellen Lerngeschichte.
- Innere Bilder geben Hinweise darauf, *wie* die Führungskraft Beziehung anbietet. Nahezu alle Interviews beschreiben Muster eines Beziehungsangebots, das sowohl aus der Art der Hinwendung zu einer Sache als auch in der persönlichen Referenz der Führungskraft bestehen kann, wie sie Unterstützung, Konfrontation oder Fürsorge anbietet. Die Qualität dieses Angebots ist abhängig vom persönlichen Unterstützungsmuster, das die Führungskraft für ihre eigene Sicherheit braucht. Das kann Souveränität, Loyalität oder die Aufgabe an sich sein. Die Art der Beziehungsgestaltung ist *ein* Ausdruck des inneren Bildes.
- Dem Wesen nach bewegt sich die Beziehungsgestaltung zwischen stabilen und instabilen Mustern. Je nach dem, ob sich die Führungskraft in ihrem Handeln von der Reaktion ihrer Mitarbeiter abhängig

⁴⁵³ vgl. Pöppel (2010), S. 113

macht (instabil) oder ihre Sicherheit aus sich selbst bezieht (stabil), ist die Beziehungsgestaltung mehr oder weniger ambivalent. Wenn die Führungskraft sich stark mit der Aufgabe identifiziert, wird diese Gestaltung den Umweg über die Aufgabe nehmen. Instabilität erfordert mehr Souveränität, erweitert jedoch auch den Spielraum zwischen Herausforderung und Förderung im Umgang mit dem/der Mitarbeiter_in.

Ein weiterer Grund für Ambivalenz wird besonders deutlich im ersten Interview, in dem sich dichotome und antonyme Muster abwechseln und die Dynamik im Führungshandeln abbilden.

- Mit zunehmender Führungserfahrung nimmt die Ambivalenz zwischen Beziehungsgestaltung und Sachorientierung oft zu Gunsten der Beziehungsorientierung ab. Daraus ist zu schließen, dass eine erfahrene Führungskraft nicht mehr ihre berufliche Kompetenz braucht, um sicher, souverän oder kontaktpoll zu handeln.
- Bilder, die klischeeähnlich wirken, sind meistens Metaphern, Schnittstellen, Schlüssel- oder Stellvertreterbilder, hinter denen sich das eigentliche innere Bild verbirgt. Der „Stellvertreter“ oder die „Stellvertreterin“ dient der Beschreibbarkeit des Führungshandelns. Das innere Bild ist meist nur induktiv zu finden. So kann der Gärtner-Stellvertreter für das innere Bild Fürsorge, Kontrolle, Partizipation oder Großzügigkeit stehen. Das ist erst zu verstehen, wenn die Führungskraft ihr Handeln beschreibt. Fragemethoden können da gute Dienste leisten. Erst die Beschreibung, die die Führungskraft in ihr Gärtnerbild legt, macht die Induktion möglich oder den Weg frei zum Erkennen des inneren Bildes.
- Das innere Bild ist nur ein Baustein, der der zukünftigen Führungskraft helfen kann, Zusammenhänge zwischen eigenem Handeln und sich als Person zu verstehen. Selbsterfahrene Führungskräfte sind da

sehr im Vorteil. Je bewusster das innere Bild wahrgenommen wird, desto mehr Einfluss erhält die Führungskraft, sich zu verändern oder Handlungsoptionen zu erweitern.

Das sollte dann eine Führungskräfteentwicklung leisten, weil davon ausgegangen werden muss, dass die (zukünftige) Führungskraft sich dieser Dynamik sehr oft nicht bewusst⁴⁵⁴ ist. Wenn sie außerdem wenig selbsterfahren ist und unter Führungshandeln in erster Linie die Erfüllung von Aufgaben versteht, ist große Distanz zur eigenen Lerngeschichte als Einschränkung der Führungskompetenz zu werten. Die Bewusstheit zum eigenen „Sosein“, Wissen zur Lerngeschichte und den inneren Bildern reduziert Reibungsverluste in der Führung durch einen anderen Umgang mit Konflikten und einer Neubewertung von schwierigen Beziehungsdynamiken.

Die neuere Literatur beschreibt eine deutliche Trendwende in der Führungskultur moderner Unternehmen. Innere Bilder sind dabei bisher nicht mitgedacht worden. Das ist die wichtigste Aussage der vorliegenden Arbeit. Sie kann deshalb als Grundlagenarbeit verstanden werden.

7.11 Summary

People create inner pictures (templates of expectations) in their minds to enable them to live in an increasingly complex world. Without these, they would be continually having to rediscover solutions to problems which have already been solved. These inner pictures simplify life and enable dealings and negotiations in the professional world. They are born out of experience, education, emotionality, and the need for

⁴⁵⁴ Senge (1990), S. 17

manageable actions, as in, for example, the formation of various everyday routines. It is these inner pictures which shape the actions of managers and are the basis of their confidence and assurance; giving them a sense of doing the right thing.

The following findings can be taken as assured (accepted) facts:

- Inner pictures enable actions to take place.
- With reference to leadership, they depend on beliefs, values, attitudes and the life experience of a person.
- These inner pictures will indicate the type of management style on offer. Almost all interviews will reveal the form of relationship provided, as well as the manner in which business affairs are conducted. This is with reference to managements own attitudes towards the care and support of staff, as well as dealing with issues involving confrontation.
- Cliché like pictures are mostly metaphors or substitutions which conceal the actual inner picture. However, they enable a manager to explain his actions. This inner picture is found by 'induction'. Thus, the gardener for example, can be the 'access code' to the inner picture of care, supervision, participation or generosity. These specifications, which the manager instils in the gardener, make the 'induction' possible.
- The more aware managers are of these pictures, the more effective they are in diversifying and extending their courses of action. This should develop managerial skills.

Recent studies describe a clear turnaround in the management culture of modern companies, though until now inner pictures have not been included in the process. This is the most important assertion of the following paper, which can be viewed as a foundation paper.⁴⁵⁵

⁴⁵⁵ Übersetzung aus dem Deutschen: Christine Schmidt, Ashtead (2015)

Die Bedeutung dieser Arbeit für die Entwicklung von Führungskräften

Assessment-Center und Zeugnisse werden überschätzt. Entweder ist es eine Momentaufnahme von einem oder zwei Tagen, die mit dem Führungsalltag wenig gemein haben oder das Zeugnis gibt selten die qualitativen Hinweise, die sowohl der Person als auch ihrer Kompetenzen und sozialer Fähigkeiten gerecht werden würde. Bestimmte Beobachtungen brauchen Zeit und einen „Raum“, in dem Beziehung entstehen kann, die sich in einer emotionalen Qualität ausdrückt. Es muss eine Wechselwirkung stattfinden können, was allerdings ein Gegenüber voraussetzt, das ein Gespür dafür hat. Dieser Raum kann als kreatives Feld verstanden werden, das aus dem Austausch innerer Bilder, aufgrund von Resonanzen entsteht.⁴⁵⁶

Hüther meint, dass (Führungs-)Lernen ... nur möglich (ist), wenn die Führungskraft oder das Lernangebot an die inneren Bilder andocken kann, die schon da sind. Innere Bilder sind wie eine Metaschablone eine Art Landkarte, die uns Orientierung gibt und uns hilft, den Geschehnissen Bedeutung beizumessen.

Die Interviews und die Auswertung unterstreichen diese Annahme. Erfolgreiche Führungsseminare sind keine Mangelware, der zeitliche Aufwand, den sie abverlangen ist oft anspruchsvoll und meistens angemessen. Es gibt welche, die Soziales Lernen, Gesprächsführungskompetenz, Teamkompetenz usw. beinhalten. Diverse Zusatzqualifikationen erweitern die Spielräume angehender wie erfahrener Führungskräfte und die meisten von ihnen wissen danach, dass es bessere Verfahren oder bessere Kommunikationsmuster gibt als

⁴⁵⁶ vgl. Burow (2008)

diejenigen, derer sie sich bisher bedienten und dennoch „wird die neue Methode nie zur gängigen Praxis.“⁴⁵⁷ Senge ist davon überzeugt, dass die fehlende Umsetzung „nicht durch mangelnde Entschlossenheit, einen schwachen Willen oder etwa durch eine unsystematische Betrachtungsweise verursacht werden, sondern durch gängige *mentale Modelle*. Genauer gesagt, neue Einsichten werden nicht in die Praxis umgesetzt, weil sie tiefverwurzelten inneren Vorstellungen vom Wesen der Dinge widersprechen – Vorstellungen, die uns an vertraute Denk- und Handlungsmuster binden. ... alle Modelle sind per definitionem Vereinfachungen.“⁴⁵⁸

Burow und Seligman behaupten, dass Lernen nur gelingen kann, wenn es Freude macht und hohe Ich-Nähe aufweist. Meines Erachtens ist Ich-Nähe immer auch die Nähe zum inneren Bild. Wenn Führungslernen auf allen Ebenen erfolgreich werden soll, braucht es Instrumente, die eine Schnittmenge zu jenen ich-nahen Bildern hat. Auf der reinen Beobachtungsebene (Wie machen es andere?) werden Führungskräfte noch keine Erkenntnisse haben, sie werden selektiv wahrnehmen also nur sehen, was ihre Bilder zu sehen erlauben. Das gilt auch für das Gehörte. Der Empfänger bestimmt die Botschaft.⁴⁵⁹ Worum es gehen sollte, ist, den eigenen Modellen (Kantor) auf die Spur zu kommen. Manchmal geschieht das, wenn sich Widersprüche zum Gesagten auftun, wenn die Person etwas ablehnt, verleugnet oder sich schlicht dagegen wehrt, weil das Wahrgenommene nicht zum eigenen inneren Bild passt. So wie jene Führungskräfte, die sich darüber beschwerten, dass in der Führungskräfteentwicklung eine Auseinandersetzung mit ihren persönlichen Themen eingefordert wird und ihnen nicht genug

⁴⁵⁷ Senge (1996), S. 212

⁴⁵⁸ ebd. S. 214ff

⁴⁵⁹ vgl. von Foerster in Gumin und Meier (2005), Mitbegründer der Kybernetik zweiter Ordnung

von dem vermeintlich wichtigen Werkzeugwissen (Tools) angeboten wurde. Ihre Annahmen (mentalen Bilder) von dem, was sie dringend bräuchten, waren bestimmt von Handwerkzeug, weil sie davon ausgingen, dass man es zuverlässig immer wieder aus der „Tasche ziehen“ würde, wenn man es bräuchte. Sie wollten ein Handbuch haben, in dem man Handlungen lernt, die wiederholbar sind. Dass wirkungsvolles Führungshandeln jedoch jedes Mal so etwas wie einen Prototypen schafft, eine einmalige individuelle Lösung, die möglicherweise nie wieder so gebraucht werden würde. Das erfordert allerdings kreative, selbstbewusste Menschen, die sich auf die Unsicherheit einlassen, die das bedeutet, wollten sie ganz oft überhaupt nicht wissen. Wie sollten sie auch annehmen, dass es eher Mut als Handwerkzeug braucht, wo doch ihre Organisationen ihnen vorleben, wie Erfolg aussieht und was man dafür machen muss. Softskills sind anerkannt, werden aber weniger gelebt, je höher die Karriereleiter erstiegen ist. Die Erkundung ihrer inneren Bilder würde ihnen nicht nur Zugang zum eigenen Wissen und der eigenen Lerngeschichte verschaffen, es könnte auch ihre Selbstsicherheit erhöhen im Hinblick auf eigene Wahrheiten⁴⁶⁰ und sie würden sich eher zutrauen, das „richtige“ Handlungswissen zur richtigen Zeit abrufen zu können. Dass das geht, wird mehrfach im ersten und achten Interview deutlich. Das wiederum reduziert ihre Angst, das Falsche zu machen und würde gleichzeitig ihre Bereitschaft erhöhen, sich doch auf das unsicherere induktive Erfahrungslernen einzulassen und sich dieser Unsicherheit eher zu stellen. Viele Führungskräfte sind durchaus mutig und stellen sich auch unsicheren Situationen, sie erlauben sich Fehler zu machen, dennoch könnten sie auf die beschriebene Weise sehr von der Arbeit an den inneren Bildern profitieren. In der Gestalttherapie wird in Anlehnung an Wertheimer (Wolfgang Köhler und Kurt Lewin) auch die

⁴⁶⁰ vgl. Wertheimer (1990)

sogenannte „Theorie der guten Gestalt“ mitgedacht, die besagt, dass Menschen aus der Summe ihrer Wahrnehmung (riechen, schmecken, fühlen, sehen etc.) „sinnvolle“ Einheiten bilden, die sich „richtig“ anfühlen und die Selbstwahrnehmung stärken. Diese gute Gestalt⁴⁶¹ kann auch als inneres Bild verstanden werden, das man anstrebt und so lange im Außen und Innen sucht oder Bedingungen verändert, bis es sich gut oder „richtig“ anfühlt. Das Maß an Selbstwahrnehmung muss oft geschult oder zumindest bewusst gemacht werden, damit Menschen dieser Kompetenz trauen. Sie wird auch gebraucht, um die Grenzen der Belastbarkeit eher zu spüren. Das gilt in besonderem Maße für Führungskräfte.

„Während Arbeitsabläufe und Bildungskarrieren immer stärker verregelt, normiert und kontrolliert werden, wächst die Bedeutung nicht normierbarer, schöpferischer Leistungen als entscheidende Grundlage wirtschaftlichen Wachstums und gesellschaftlicher Prosperität in einem solchen Ausmaß, dass der Managementforscher Florida (2002) bereits den Aufstieg einer neuen Klasse sieht (s.o.), die er als creative class bezeichnet. ... Die Kreative Klasse setzt sich aus unabhängig denkenden, originellen Menschen zusammen, deren Kennzeichen es gerade ist, dass sich deren Leistungen nicht so einfach vermessen und beurteilen lassen. Florida unterteilt sie in zwei Typen:

Dem Supercreative Core gehören diejenigen an, deren Profession und Hauptaufgabe es ist, etwas zu erschaffen und Neues zu produzieren. Diese Innovationen manifestieren sich z. B. in neuen Produkten, optimierten Prozessen oder neuem Gedankengut. Mitglieder des Supercreative Cores arbeiten in wissensintensiven Bereichen, z.B.

⁴⁶¹ vgl. Bischof (2004), S. 64 und S. 66 / vgl. Perls (1995), S. 93

Wissenschaftler, Künstler, Professoren, Lehrende, Designer und auch Unternehmer.

Die zweite Gruppe sind Creative Professionals, welche sich auch hauptsächlich mit wissensintensiver Arbeit beschäftigt. Es ist nicht die Hauptaufgabe ihrer Beschäftigung etwas Neues zu erschaffen, jedoch erfordert ihre Profession eigenständiges Denken und kreative Problemlösungen. Mitglieder dieser Gruppe sind u. a. Anwälte, Manager, Facharbeiter, Ärzte etc. Die entscheidende Frage, die über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und Nationen entscheidet, ist aus dieser Perspektive eine doppelte: Wie kann man erstens Personen so ausbilden, dass sie zu eigenständigem Denken und schöpferischen Leistungen in Bildwissen als Quelle wirksamer Personal- und Organisationsentwicklung in der Lage sind und welche kreativitätsförderlichen Umgebungen brauchen sie, damit sie diese Fähigkeiten auch dauerhaft erbringen können?⁴⁶²

„Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen: Diese veränderte Akzentsetzung auf Bildwissen darf aber keinesfalls mit einer Vernachlässigung von implizitem und explizitem Wissen einhergehen, denn sie bilden – gerade durch die Unterschiedlichkeit ihrer Zugänge – ein sich gegenseitig ergänzendes Ganzes, das Grundlage unserer Erkenntnisprozesse ist. Außerdem unterliegen sie alle, wie ich oben gezeigt habe, dem gleichen ästhetischen Prinzip. Wenn explizites Wissen nach Ordnung strebt, dann geht es auch beim Bildwissen um Stimmigkeit, Einfachheit und Klarheit. Aisthesis verstanden als Einheit von Wahrnehmung, Gefühl und Erkenntnis bestimmt auch unser Anschauungswissen. ... Nur das, was für uns persönlich von Bedeutung ist, nehmen wir auf und machen es zu einem Bestandteil unseres

⁴⁶² Burow (2008), S. 2ff

Denkens, Fühlens und Handelns. Ein Großteil des Wissens, dass wir an Schulen und Hochschulen vermittelt bekommen, zeichnet sich durch das Gegenteil aus: Es ist ich-fern und hat keinerlei Bedeutung für unser Leben.“⁴⁶³

Die Aneignung dieser Kompetenzen setzt nicht nur Mut voraus, sondern auch die organisatorischen Bedingungen. Auf Wahrnehmung zu achten, wird allenfalls in einem Yogaseminar akzeptiert, so lange die meisten Führungskräfte annehmen, dass es (wissenschaftlich fundierte) Methoden sind, die sie zu besseren Vorbildern und Entscheidern machen. Hier gibt es noch eine Menge ungenutzter Möglichkeiten in der Personalentwicklung von Führungskräften.

Vor diesem Hintergrund bekommen die genannten Bilder der Interviewpartner außerdem eine persönliche Bedeutung und eine weitergehende Untersuchung würde vermutlich zeigen, dass sie nicht zufällig einen Gärtner oder Flugkapitän gewählt haben und diese Bilder auch in andere Lebensbereiche hineinwirken. Diese Annahme wird von McAdams Forschungsarbeit gestützt.

„Ein Kennzeichen des inneren Theaters (Anschauungswissen) oder des inneren Museums (Erinnerungswissen) ist der Rahmen. Bildliches Wissen ist immer begrenzt, und in dem Rahmen, der durch die Begrenzung vorgegeben ist, repräsentiert sich eine vergangene oder gegenwärtige Wirklichkeit. Für diese Repräsentation gilt nicht das Kriterium der Schönheit, sondern das Kriterium der Bedeutung. Wie in einem Bild eines Künstlers muss diese Bedeutung erkennbar sein, und sei sie durch Verzerrungen oder Symmetriebrüche noch so verfremdet. In unserem inneren Museum wird nichts aufbewahrt, was langweilig ist,

⁴⁶³ Burow (2008), S. 7

in unserem inneren Theater wird nichts aufgeführt, was nicht unsere Aufmerksamkeit auf sich zieht. ...⁴⁶⁴ In nahezu jedem Interview ist ein Stück davon wiederzuerkennen. Der Gärtner hat für den Einzelnen eine *Bedeutung*, sonst hätte er ein anderes Bild gewählt. Jedoch hätte auch ein anderes Bild, eine andere Metapher das gleiche induktive Bild ergeben können. Die Metapher ist nicht beliebig, aber auch andere Metaphern können Schnittmengen haben mit Partizipation oder Kontrolle. Beide lassen sich auch beim Bergführer finden, welches Bild wie viel andere Schnittmengen hat, ist in diesem Kontext jedoch nicht relevant.

⁴⁶⁴ Pöppel (2010), S. 330

8.1 Wozu dient die Aufmerksamkeit auf das innere Bild?

Die oben beschriebenen Möglichkeiten hätten Einfluss, sowohl auf das eigene Erleben im Unternehmen als auch auf die Mitarbeiter_innen. Das impliziert u.a. mehr Gesundheit (Resilienz⁴⁶⁵), was sich auch am Krankenstand ablesen ließe.⁴⁶⁶ Mehr Verantwortungsübernahme und auch mehr Distanz zum eigenen Unternehmen, was mit Ambivalenzgefühlen einhergehen kann, wenn eigene Werte und Normen im Gegensatz zur Firmenideologie stehen.

Burow und Hinz⁴⁶⁷ haben diese Zusammenhänge in ihrer Forschungsarbeit hinlänglich nachgewiesen, dass in heutigen Zeiten (Verdichtung von Arbeit und Schwerpunkt auf rationalen Prozessen sowie zahlenorientierten Steuerungsinstrumenten) Methoden, die sich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren, deutlich abgenommen haben oder nur selten genutzt werden. So sind Menschen in vielen Unternehmen „Humankapital“, was nicht so kommuniziert, aber so erlebt wird. Man könnte sogar sagen, dass das Wissen über die Bedürfnisse von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen (weniger verdichtete Arbeit, handymfreie Zeit, keine Emails im Urlaub usw.) konsequent ignoriert wird. Mitarbeiter_innen werden zu immer selbstständigeren Arbeitsabläufen aufgefordert oder wollen diese Möglichkeit oft auch nutzen und werden so zu Selbstständigen in abhängiger Lohnarbeit. Für die Motivation ist das meist auch gut so, für den erlebten Druck, für die

⁴⁶⁵ Resilienz (psychologisch/medizinisch) ist die Fähigkeit, in schwierigen Lebenssituationen ein inneres Schutzschild aufzubauen, das die Integrität des Selbst aufrechterhält.

Antonovsky benutzt den Begriff Coping, der das gleiche meint: Bewältigungsstrategie.

⁴⁶⁶ vgl. auch Antonovsky (1997)

⁴⁶⁷ Burow (2008), S. 9

Ruhelosigkeit, die entsteht, dagegen nicht, da sie Gefühle des Gehetzt- und Ausgebranntseins erzeugen kann. Dabei gibt es eine paradoxe Parallelentwicklung.⁴⁶⁸ Arbeitsabläufe werden immer stärker Regelroutinen unterworfen, was in verschiedenen Zertifizierungsprozessen sichtbar wird und gleichzeitig ist wirtschaftlicher Erfolg möglich, weil Mitarbeiter sich nicht an Regeln halten, sondern kreativen eigenen Mustern folgen, die sich nicht messen lassen, außer im direkten Vergleich vielleicht, wo zum Beispiel eine beliebige Mitarbeiterin im Vertrieb mehr verkauft als ihr Kollege und Ähnliches. Steve Jobs hat in einer Rede vor graduierten Studenten dafür plädiert, sich nicht zu früh festzulegen, nicht alles zu planen, nicht nur *einem* Roten Faden der Zukunftsplanung zu folgen, sondern sich auch gelegentlich treiben zu lassen, um offen zu bleiben für die Dinge, denen man „unterwegs“ begegnet, die man aber unter diesen Umständen nicht als Chance begreifen würde. Beim Führungshandeln wird das noch deutlicher. Und hier liegt auch die große Chance, die Sprache der Bilder, eigener innerer Bilder, für die Menschen, Führungskräfte, deren Mitarbeiter_innen und schließlich für den Erfolg des Unternehmens nutzbar zu machen. In der amerikanischen Sozialforschung bildet sich das schon deutlich ab⁴⁶⁹. Die Bilder, die die Interviewpartner_innen nennen, beinhalten deutliche Hinweise zu Bedürfnissen, sich seinen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen wohlwollend und fürsorglich zu zeigen, ohne das Ziel dabei aus den Augen zu verlieren. Jede Führungskraft drückt Bedürfnisse nach Wirksamkeit aus, sowohl für die Aufgabe als auch für die Führung. Ob sich das in der Wirklichkeit des Alltags immer abbildet, kann in Frage gestellt werden. Das darf den Führungskräften jedoch nicht angelastet werden. Weder die Laufbahn noch die meisten Führungskräfte-

⁴⁶⁸ Burow (2008), S. 2

⁴⁶⁹ vgl. Florida (2002)

entwicklungen – sofern überhaupt eine stattgefunden hat – tragen zu mehr Erkenntnisgewinn bei. Hier wäre die Hinwendung, Zugänge zu den inneren Bildern zu finden, eine notwendige Neuerung.

Deshalb weist die Fragestellung für Personalentwicklung auf mindestens zwei Aspekte hin: Was brauchen zukünftige Mitarbeiter_innen, um sich neben Regelabläufen eine kreative, bewegliche und neugierige Seite zu erhalten, was langfristig ihrer Motivation (Gesundheit) und dem Erfolg des Unternehmens gleichermaßen zugute kommt? Welche Instrumente der Personalentwicklung müssen genutzt werden, um diese Seite zu fördern und im Gesamttablauf der Personalentwicklung zu integrieren? Das erfordert für einige Personalentwickler Umdenken, aber setzt auch die Bereitschaft der Mitarbeiter voraus, sich auf Übungen und Methoden einzulassen, die in ihrem Arbeitsalltag als fremd, unwichtig oder anmaßend erlebt werden könnten. Dazu gehören Bilder, die sie zum Beispiel zum eigenen Leben malen sollen oder sie sollen sich auf Übungen einlassen, die Gefühle freisetzen und so eine emotionale Erkenntnis zwischen eigenem Handeln und Erleben im beruflichen Alltag ermöglichen. Fortschrittliche Unternehmen machen manchmal die Erfahrung, dass Mitarbeiter_innen sich verweigern, weil sie eine solche persönlichkeitsfördernde Maßnahme als Einmischung erleben. So hat ein Norddeutsches Krankenhaus Supervision⁴⁷⁰ für die gesamte Belegschaft der Pflegeberufe eingeführt, die im Fachbereich der Psychosomatik arbeiteten, woraufhin die meisten Krankenschwestern und -pfleger einer Station gekündigt oder die Kündigung angedroht hatten. Das war 1989. Heute gilt Supervision, Coaching oder kollegiale Beratung als Standard und wird meistens als Privileg verstanden, wenn die Organisation, für die man arbeitet, dieses Angebot bezahlt und

⁴⁷⁰ Looss (1996), Supervision ist nach Looss das Gleiche wie Coaching.

Arbeitszeit dafür zur Verfügung stellt. Auch Führungsseminare lassen sich nicht allein normativen Kriterien unterordnen. Das wird zwar durch Evaluation versucht oder durch die Vergleichbarkeit der Angebote (strenge Abläufe in einem engen Zeitrahmen), internetbasierte Lernverfahren, in der keine Netzwerkbildung mehr stattfindet, aber möglichst viele Menschen sich das „Wissen“ von Lernplattformen holen usw. Bisherige Lernarchitekturen sind keineswegs überflüssig, ihnen würde eine Hinwendung zu kreativeren, Emotionen anregenden Verfahren gut tun und das andere (explizite) Wissen eher mit Gefühlen markieren, die Gehirnforscher als Voraussetzungen nennen, damit Erinnerung und schließlich Lernen stattfinden kann. Was braucht es also, um dieses Kreative Feld zu schaffen, in dem das „pictorial knowledge“⁴⁷¹ seine Wirkung entfaltet? Pöppels Antwort ist „implizites Wissen“, das höchst subjektiv ist und sich einer *strukturierten* Herangehensweise entzieht. Dieses implizite Wissen zeichnet sich – wie schon gesagt – durch große Ich-Nähe aus.⁴⁷² Hier liegt viel ungenutztes Potenzial für die Menschen in Organisationen. Menschen, die lernen, sich an mehr als nur an Zahlen und Regelabläufen zu orientieren, werden mutiger, auch nach eigenen kreativen Möglichkeiten zu suchen, ohne die Angst haben zu müssen, dass das System sie dafür „bestraft“. Eine große weltweit agierende Organisation⁴⁷³ hatte versucht, wegen großer Schäden, die durch die Unaufmerksamkeit ihrer Mitarbeiter entstanden waren, diese zu ermutigen, immer, wenn ihnen etwas Ungewöhnliches auffiel, in den Regelabläufen oder am Material, nicht darauf zu hoffen, dass irgend jemand schon dafür verantwortlich war. Stattdessen sollten sie immer davon ausgehen, dass niemand eine

⁴⁷¹ Burow (2008), S. 4

⁴⁷² vgl. Pöppel (2010), S. 328ff

⁴⁷³ Aus Datenschutzgründen umschreibe ich den Namen der Organisation.

Reparatur oder anderes veranlasst hatte, sondern selbst handeln. Interviews in jener Organisation deckten auf, dass Fehlermeldungen sich auf den Überbringer der schlechten Nachricht nachteilig auswirkten oder sogar zu Kündigungen geführt hatten. Folgerichtig hoffte jede/r Mitarbeiter_in, dass er/sie – welchen Fehler auch immer – nicht an die Führungsebene weitergeben müsse und tat es meist auch nicht. Die Verluste waren existenziell. Ein Versuch, diese Denkweise (mentales Modell) zu verändern, ist nur bedingt gelungen, was an weiteren Havarien deutlich wurde, die wenige Jahre später stattfanden. Die Beschreibungen machen deutlich, dass etwas stärker ist als Regelabläufe und Schulungen, dass dieses Denken anderen als rationalen Mustern folgt. Sie sind nicht so einfach steuerbar, sie entziehen sich dem Controlling, dem strukturierten Management, sie folgen älteren Mustern, eben den inneren Bildern oder mentalen Modellen. Es „sind tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluß [sic] darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen oder im Sinne der Kybernetiker, welche Bedeutung wir dem Weltgeschehen geben und wie wir handeln. Sehr häufig sind wir uns dieser mentalen Modelle oder ihrer Auswirkungen auf unser Verhalten nicht bewußt [sic].“⁴⁷⁴ Todorov (2013) hat die schnelle Urteilsbildung anhand von Gesichtern nachgewiesen: Bestimmte Personen werden von den meisten Menschen als glaubwürdig oder kompetent eingeschätzt und der Maßstab für diese Einschätzung ist die Gesichtsform. Menschen machen diese Einschätzung immer, wenn sie ein Gesicht zum ersten Mal sehen. Es sind offenbar Urinstinkte, die hier wirken, um entscheiden zu können, ob ein Gegenüber gefährlich ist oder eben nicht, ob man der Person trauen kann oder lieber zurückhaltend ist und auch andere Schutzfunktionen werden hier erfüllt. Und es sind die inneren Bilder,

⁴⁷⁴ Senge (1990), S. 17

die Menschen als Erfahrungswissen von Menschen „angelegt“ haben, denen sie früher einmal begegnet sind, die diese Maßstäbe mitbestimmen, sofern diese Gesichter (Menschen) einen *emotionalen* Abdruck im Gehirn hinterlassen haben. Der Abdruck ist höchst subjektiv und unpräzise. Ähnlich ungenau ist die menschliche Einschätzung, wenn es um einen positiven oder eher negativen Eindruck von einer Person geht, die z.B. unangemessen gekleidet ist. All diese Einschätzungen und Vorurteile mögen gelegentlich Sinn machen, sie sind vermutlich immer handlungsleitend und brauchen deshalb mehr Gewährsein.

McAdams liefert einen weiteren Aspekt zu der vorliegenden Arbeit. Wenn innere Bilder in der persönlichen Lerngeschichte ihren Ursprung haben, dann würde bei einer eingehenden Untersuchung dieser Bilder offenbar werden, was McAdams bereits nachgewiesen hat. Innere Bilder haben nicht nur Einfluss auf das Handeln, sondern auf den gesamten Lebensentwurf und beeinflussen den Menschen in jedem Lebensabschnitt und Lebensbereich. Das ist weit mehr als anzunehmen war. McAdams weist nach, dass sich im gegenwärtigen Leben der Menschen, die er und seine Arbeitsgruppe interviewt haben, bestimmte Themen auf verschiedene Weise immer wieder abbilden, sie „bahnen“ sich sozusagen einen Weg durch die Lebensgeschichten. Da Führung(shandeln) immer einen wesentlichen Anteil am Leben der Führungskraft hat, allein durch die zeitliche Anwesenheit im Unternehmen, spielt sich hier auch in den Begegnungen mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, den Kollegen und Kolleginnen, den eigenen Vorgesetzten Lebensgeschichte ab. Es gibt kaum Orte, an dem man so viel und so kontinuierlich Beziehungen gestaltet, sich auseinandersetzt, sich begegnet und sich arrangieren muss. Innere Bilder werden auf diese Weise ständig gebraucht, überprüft und in Frage gestellt. Und neue innere Bilder entstehen und bilden wieder eigene Wahrheiten, die sich nur in diesem Kontext verstehen lassen. Ohne

intime Kenntnis dieser Bildgestaltung und Wechselwirkung zwischen dem eigenen inneren Bild und der Differenz zu dem inneren Bild der anderen Kollegen sind Spannungen unausweichlich. Gutes Verstehen und Einvernehmen stellt sich vor allem ein, wenn die Vorstellung von „so ist es richtig, gut“ usw. von miteinander korrespondierenden Mustern, von inneren Bildern getragen wird. Die gute Gestalt, die Wertheimer benannt hat und die Gestaltpsychologen meinen, ist die Komposition verschiedener Aspekte, die sich im Miteinander auswirken auf das Wie der Begegnung. Besonders schwierige Beziehungsdynamiken, wie sie beruflich immer wieder vorkommen, verlangen eine hohe soziale Kompetenz, die sich u.a. darin abbildet, wie jemand sein eigenes Verhalten und Führungshandeln reflektieren und hinterfragen kann. Eine tiefere Kenntnis der eigenen inneren Bilder würde diesen Prozess wesentlich erleichtern.

Eine kritische Haltung als Führungskraft zum eigenen Handeln einzunehmen, nicht nur sich selbst, sondern auch dem Mitarbeiter und dem eigenen Unternehmen gegenüber, erfordert Mut und Selbstdisziplin, damit die Kritik glaubwürdig ist. „Mentale Modelle über mögliche Handlungsalternativen in unterschiedlichen Managementsituationen sind nicht weniger fest verwurzelt. Viele Erkenntnisse über neue Markt-möglichkeiten oder über veraltete Organisationsverfahren werden praktisch nicht umgesetzt, weil sie im Widerspruch zu stummen, aber machtvollen mentalen Modellen stehen. ... Die Disziplin der mentalen Modelle beginnt damit, daß [sic] man den Spiegel nach innen kehrt. Wir müssen lernen, unsere inneren Bilder von der Welt aufzudecken, sie an die Oberfläche zu holen und einer kritischen Betrachtung zu unterziehen.“⁴⁷⁵ Führungsseminare können einen Teil dieser mentalen

⁴⁷⁵ Senge (1990), S. 17ff

Veränderung anstoßen, sofern das Unternehmen bereit ist, Mitarbeiter zu akzeptieren und damit sind nicht nur Führungskräfte gemeint, die sich trauen, auch das zu sagen, was meist höhere Führungsebenen nicht hören wollen. Es dient dem Unternehmen und auch dem Mitarbeiter, Veränderungen anzustoßen.

Mögliche Konsequenzen für die Personalentwicklung

Führungskräfteentwicklung unterliegt wie alle Maßnahmen von Unternehmen einer Kostenkontrolle. Zielerreichung ist immer noch wichtiger als soziales Lernen.⁴⁷⁶ Also werden auch Personalentwickler ihr Augenmerk auf effektive Lernformen, Zeit und Kosten richten. Dabei spielen weiche Faktoren (Softskills) durchaus eine Rolle, bei näherer Sicht ist dafür jedoch nur sehr wenig Zeit vorgesehen, obwohl es lange dauert, sich diese Kompetenzen anzueignen. Führungskräfte haben sich – wie die Interviews zeigen – oft durch äußere Impulse für eine Führungslaufbahn entschieden. Die Gründe dafür waren, weil sie sich als kompetent und erfolgreich „zeigen“ konnten und ihnen auch Führung zugetraut wurde. Selbst, wenn der Impuls von ihnen selbst ausgegangen ist, haben sie irgendwann wirksam gehandelt, entdeckt, was sie alles erreichen konnten und ihren beruflichen Erfolg als Aufforderung verstanden, sich als Führungskraft „anzubieten“. Ob sie auch Softskills beherrschen, wird entweder nicht erkundet oder grundsätzlich außen vor gelassen.

Wie das Ergebnis der vorliegenden Arbeit zeigt, gibt es einen inneren Leitfaden in Form innerer Bilder, so dass einige Handlungsmuster bereits vorhanden sind.

Führungskräfte, die ausschließlich über Unterwerfungsforderungen und Kontrolle führen, sind noch nicht „ausgestorben“. Interessant ist, dass ihr Führungshandeln meist offensichtlich ist, jedoch keine Konsequenzen hat, außer für die Mitarbeiter, die darunter leiden. Sie fühlen

⁴⁷⁶ Böhme (2003), S. 108ff

sich nicht geschützt und erleben, wie das ihren Wirkungsgrad deutlich einschränkt und sie im Zweifelsfall krank werden. Da Führungskräfte in der Regel kaum erahnen, welche Belastung auf sie zukommen oder welche Aufgaben sie in ihrer (zukünftigen) Rolle zu erfüllen haben (würden), sind sie auch mental selten gut vorbereitet. Die Methode der Gestalttherapie und Gestaltpädagogik bietet hierfür einige Instrumente, die eine Führungskraft ohne fremde Hilfe erlernen kann. Dass die Instrumente in eine therapeutische Methode integriert sind, ist in diesem Kontext eher unerheblich:

- Zentrierung im Hier und Jetzt (Aufmerksamkeit auf das jetzige Geschehen an diesem Ort richten.)
- Schaffen von Bewusstheit für das So-sein (Sich seiner eigenen Wirkung, des eigenen Auftretens, des Handelns auf ein Gegenüber bezogen, gewahr werden.)
- Bedürfnisse wahrnehmen und anerkennen – dieses als Kontaktprozess verstehen (Sich zunächst selbst verstehen und die eigenen Bedürfnisse ernst nehmen.) – und
- Wege zu ihrer Befriedigung finden (Über die Kontaktgrenze gehen: Für sich selber sorgen.).

Fast allen Interviewpartnern helfen in Stresssituationen Entspannungstechniken, Bewegung und „frische“ Luft. Alles Methoden und Handlungsalternativen, die im Allgemeinen nicht Teil von Führungskräfte-Trainings sind.

Daraus entstehen einige Implikationen. Führungskraftsein als Dienstleistung zu verstehen, statt als Gefolgschaft, gehören dazu. Die Dienstleistung besteht aus Fürsorge, Orientierung geben, motivieren, herausfordern, Grenzen ausloten, Verantwortung übertragen und

kommunizieren, was gute Fragen stellen einschließt. Gut meint, dass der/die Mitarbeiter_in sich ernst genommen fühlt und je nach Fähigkeit und Bedürfnis angemessen eng oder weit geführt wird. Gelingt das gut, hat es eine gewisse Leichtigkeit und wird vom/von der Mitarbeiter_in nicht als Führung wahrgenommen. Coleman nennt diese Lernfelder Selbsterkenntnis, Empathie, Selbstregulierung, soziale Kompetenz und intrinsische Motivation. Aktiv die eigene Veränderung anzustreben, sich auf den Weg zu begeben, für sich selbst Alternativen zu erkunden und an die Grenze zu gehen und diese zu überschreiten, weil es im gestalttherapeutischen Sinne nur so eine Weiterentwicklung geben kann, sollte zum Selbstverständnis jeder Führungskraft gehören.⁴⁷⁷ Jedes dieser von Coleman genannten Lernfelder wird von den Interviewpartnern genannt und als eigene Handlungskompetenz beschrieben. Eine Führungskraft hatte Zweifel geäußert, ob sie dem immer gerecht werden würde. Zweifel können als soziale Kompetenz *und* als inneres Bild gewertet werden.

Die Herausforderung für (zukünftige) Führungskräfte wird darin bestehen, dass sie

- sich weniger auf die Hierarchie und damit verbundene Sicherheit stützen können. Stattdessen wird es unumgänglich, über die persönliche Autorität wirksam zu werden.
- Ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass ihr Verhalten und ihr Führungsstil signifikante Auswirkungen auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter_innen haben.
- Die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter_innen als zentrale Führungsaufgabe installieren.
- Aus der Rolle heraus als Person sicht- und greifbar werden. Sie werden sich zukünftig noch stärker mit ihren Werten, Anschauungen,

⁴⁷⁷ vgl. Burow (1993), S. 283ff

Normen und Haltungen, also den Wesensmerkmalen innerer Bilder, zeigen müssen, damit die Projektionsfläche auf die Führungskraft möglichst klein bleibt.

- Um diese Seiten aktiv einzubringen, werden sie diese Aspekte besser verstehen, wenn sie ihre inneren Bilder – immer bezogen auf ihr Führungshandeln – entdeckt haben.
- Sie sich Räume für Selbstreflexion schaffen, in denen sie sich – mit oder ohne externe Unterstützung – mit ihrem Spannungsfeld auseinandersetzen von persönlicher Entwicklung und Selbstfürsorge, organisationalen und arbeitspolitischen Notwendigkeiten sowie den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.
- Ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ein hohes Maß an Mitgestaltung eröffnen und für den Prozess der Selbstorganisation die entsprechenden Leitplanken zur Verfügung stellen,
- Entscheidungen in der Regel nicht mehr aus der Rolle einer hervorgehobenen Einzelperson treffen, sondern in wechselseitiger Abhängigkeit und gemeinsam in vernetzten Zusammenhängen. Um ihre Mitarbeiter_innen in die Lage zu versetzen, wiederum Erkenntnisse aus ihren eigenen inneren Bildern zu nutzen, werden sie Wege kennen lernen müssen, wie man das erreicht.
- Strukturen und Kommunikationsprozesse etablieren, in denen Führungshandeln selbstverständlicher Alltag wird.

Für das Lernen und für die Entwicklung zur Führungskraft bedeutet dies:

- Führungskräfte lernen zukünftig, auf ihre innere Stimme als Ausdruck der inneren Bilder zu hören. Und sie schaffen sich Zugänge zu ihrer eigenen Lerngeschichte, die wie oben beschrieben mit der Entstehung der inneren Bilder verknüpft ist.

- Sie betrachten Probleme als misslungene Lösungsversuche, die eine neue Wahrnehmung ihrer Realität erfordert. Damit fokussieren sie stärker auf die Lösung, damit die Persönlichkeit in den Hintergrund treten kann. So können sie das Ganze (Ursachen und (Aus-)Wirkung von Handlungen) selbstverständlicher in den Blick nehmen. Manchmal ist die zweitbeste Lösung die bessere Lösung. Wenn eine ideale Lösung nicht möglich ist, weil zu viele Interessen nicht berücksichtigt werden würden, werden Lösungen zu finden sein, die die inneren Bilder der an der Lösung Beteiligten, besser „bedienen“. Geschehnisse haben immer mehrere Realitäten, die es zu erkunden gilt.
- Sie entwickeln Visionen bzw. Zukunftsvorstellungen, die sie selbst, ihr Führungshandeln und ihre Herausforderungen betreffen.
- Sie verstehen sich als Dienstleister für ihre Mitarbeiter. Das heißt, sie sind in erster Linie Ermöglicher_innen, Rahmensetzer_innen, Impulsgeber_innen: Es reicht nicht, Mitarbeiter zu ermutigen. Führungskräfte müssen auch beweisen, dass sie diese Ermutigung ernst meinen, selbstbestimmtes Handeln ermöglichen und sich möglichst oft darauf beschränken, Impulse zu geben, statt die Dinge auf ihre Weise zu machen oder vorzugeben. Liquid Democracy wird dieser Prozess vom SIB⁴⁷⁸ genannt. Es bedeutet, auch die inneren Bilder, also Lösungskonzepte der Mitarbeiter zu akzeptieren mit dem Wissen, dass Mitarbeiter die Gelegenheit bekommen müssen, ihre eigenen Wege zu präferieren, da ihr Lösungswissen durch ihre inneren Bilder gespeist wird.
- Die Ich-Nähe wird dann auch die intrinsische Motivation stärken.
- Sie verstehen Führung als eine Profession, die eine theoretische

⁴⁷⁸ Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (2014), S. 15

Grundlage hat, die auf Rollenklarheit beruht und die geeignete Führungsinstrumente beinhaltet.

- Sie eignen sich Fähigkeiten(z.B. die Methode des Coachings) an, an denen sie selber wachsen und wovon die Mitarbeiter_innen gleichermaßen profitieren. Ein Coach kann ermuntern, ohne vorzugeben, Ideen einbringen, ohne zu bevormunden und gelegentlich eine Hilfestellung anbieten, wenn der Mitarbeiter an sich selber zweifelt oder auf Grund von Rückschlägen verunsichert ist.
- Sie erweitern ihre Handlungs- und Gestaltungskompetenz in der Gewissheit, dass Lernen ⁴⁷⁹ ein nie abgeschlossener Prozess der Kompetenzaneignung ist und somit kontinuierlich die Schaffung weiterer innerer Bilder ermöglicht, sofern diese an die bisherigen andocken (können).
- Sich diese Kompetenzen anzueignen erfordert vor allem Entschlossenheit sowie die Gewissheit, dass es immer etwas zu lernen gibt. Es braucht mutige Menschen, die sich auf so viel Unsicherheit einlassen und bereit sind, ihre Mündigkeit⁴⁸⁰ in Bezug auf sich selbst als auch auf ihr Wirken ins Unternehmen hinein unter Beweis stellen. Dieser Weg kann, im Sinne von Peter Senge, *Persönliche Meisterschaft* genannt werden, ist aber, ohne Bereitschaft zur Unterstützung durch das Unternehmen, nur bedingt umsetzbar.

Echte Begegnung ist nur zwischen dem Du und dem Ich⁴⁸¹ (Buber) möglich, wenn also das „operative Geschäft“ nicht *dazwischen* steht. Es

⁴⁷⁹ Wendler und Rode in Overwien/Rode (2013), S. 139ff

⁴⁸⁰ Overwien (2013), S. 15ff

⁴⁸¹ Das Du ist von Martin Buber sehr viel weiter gefasst, als es in diesem Zusammenhang deutlich werden kann. Es ist auch die Begegnung mit Gott gemeint, was hier vernachlässigt werden soll. Wahre Begegnung

braucht deshalb neben diesem Operativen immer auch Orte der Ich-Du-Begegnung. Das kann sowohl beim Bier nach der Arbeit als auch in dafür geeigneten Trainingsformen stattfinden. Zur Vertiefung dieser Begegnung ist das Training geeigneter, da der gemeinsame Abend entweder als zu privat erlebt wird oder die Reflexion über das Erlebte fehlt. Beide Begegnungsformen schaffen dennoch Gemeinschaft und Gemeinsamkeit, das Wir, auf das Buber fokussiert. "Die besondere Beschaffenheit des Wir bekundet sich darin, daß [sic] zwischen seinen Gliedern eine wesentliche Beziehung besteht oder zeitweilig entsteht; d.h. daß [sic] in dem Wir die ontische Unmittelbarkeit waltet, die die entscheidende Voraussetzung des Ich-Du-Verhältnisses ist. Das Wir schließt das Du potentiell [sic] ein. Nur Menschen, die fähig sind, zueinander wahrhaft Du zu sagen, können miteinander wahrhaft Wir sagen."⁴⁸² Auch die Identifikation mit dem Unternehmen ergänzt die Beziehung zwischen du und ich um das Wir.

9.1 Schlussfolgerungen

Führungskräfte trainings müssen in eine differenzierte Personalentwicklung eingebunden sein. Trainings, die die oben genannten Fähigkeiten fördern, brauchen eine Mischung aus Wissensvermittlung, sozialen Lernfeldern und einer Gruppe von Trainerinnen und Trainern, die ihre eklektische Ausbildungen und (selbst)erfahrene Persönlichkeit dafür zur Verfügung stellen. Es wird ein kontaktvoller Prozess des Lernens sein müssen. Wenn die inneren Bilder der Teilnehmer_innen genutzt werden sollen, wird es unbedingt induktive Lernschleifen geben

ist für Buber etwas, was innerhalb des Menschen stattfindet nicht dazwischen. Buber (1962), S. 373f
⁴⁸² Buber (1962), S. 373 f

müssen.⁴⁸³ Sowohl für die Nachwuchsführungskräfte als auch für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskräften auf den jeweiligen Management-Ebenen gelten – neben den offensichtlichen Unterschieden (s.u.) – eine Reihe von übereinstimmenden Prinzipien und Herangehensweisen:

9.1.1 Entwicklung braucht Zeit⁴⁸⁴

Führungskräfte trainings sind kein singuläres Ereignis, sondern finden über einen definierten Zeitraum auf mehreren Ebenen, in mehreren Stufen und in sich ergänzenden Settings statt. Es gilt, Zeiträume bereitzustellen, in der zwischenmenschliches Lernen im Vordergrund steht. Das bedeutet auch, es den Führungskräften zu ermöglichen, eine langfristige Förderung zu bekommen, in der sie sich auch als Person entwickeln können. Außerdem brauchen sie die Möglichkeit ihre Wirksamkeit, ihre persönliche Autorität und ihren ganz individuellen Führungsstil ausbauen zu können – soziale Kompetenz im weitesten Sinne für sich selbst und für das soziale Zusammenspiel mit Kollegen und Kunden. Diese Kompetenz sollte sich auch im zukünftigen Handeln abbilden: Zwischen den „Lernräumen“ besteht die Möglichkeit und die Notwendigkeit das Erfahrene und Gelernte anzuwenden, Neues – die eigenen Grenzen Erweiterndes – auszuprobieren und zu reflektieren. Auch auf die Gefahr, dass bei der Auseinandersetzung mit sich selbst gelegentlich auch die nahe Umgebung und bisherigen Werte ins Blickfeld geraten und in Frage gestellt werden. Zeitweilig kann die Arbeitsfähigkeit zugunsten eines persönlichen Veränderungsprozesses

⁴⁸³ vgl. Mayer (2002)

⁴⁸⁴ In Anlehnung an einen unveröffentlichten Text von Pust und Sczygiel aus 2014, der im Rahmen eines Führungsseminars entstanden ist.

eingeschränkt sein⁴⁸⁵, mit der Gewissheit, dass das Umfeld (Unternehmen und Familie) das mitträgt. Meist treten die freiwillig Suchenden gestärkt daraus hervor.

9.1.2 Vom „Seminarraum“ zum „Reflexionsraum“

Die Vermittlung von Lerninhalten „off the job“ tritt zurück zugunsten von Selbstreflexion und Selbsterfahrung. „Learning on the job“ und Learning off the job“ schließen sich nicht aus, sondern verzahnen sich. Sie erlauben so Lernen an den verschiedenen Orten: Die theoretischen Grundlagen der „Geschäfts“-Führung, der Entwicklung einer eigenen Theorie des persönlichen Führungshandelns, die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, den Erfahrungen und der eigenen Biografie, die Erprobung und Entwicklung eines eigenen persönlichen Führungsstils, des persönlichen Führungshandelns und die es beeinflussenden inneren Bilder und die Aneignung unterschiedlicher Führungsinstrumente. Das Finden von inneren Bildern kann einen Beitrag zu leisten.

Mehrdimensionale und Mehrebenen-Settings

Lernen und Entwicklung findet parallel auf der Ebene des Einzelnen, der Lerngruppe, der Arbeitsgruppe vor Ort (des Teams) und der Organisation statt. Dabei wird dem Lernbedarf des Mitarbeiters insofern Rechnung getragen, als Lernen auch individuelle Prozesse beinhaltet und die Entdeckung der inneren Bilder und die Auswirkung auf das eigene Führungshandeln. Dazu gehören z.B. Coaching, Gruppendynamik oder die hypnosystemische/gestaltorientierte Begleitung durch eine/n Coach. Dabei ist weniger die Methode wichtig, stattdessen

⁴⁸⁵ vgl. Burow (1993), S. 296

braucht es eine belastbare Beziehung zwischen Coach und Coachee. In diesem „Beziehungslernen“ entwickelt sich u.a. die Fähigkeit, die Beziehung zu den Mitarbeitern situationsangemessenen zu gestalten. Das kann bedeuten, dass Führung(shandeln) für jede/n einzelne/n Mitarbeiter_in neu „erfunden“ werden muss.

Neben klassischen Trainern und Trainerinnen sollten immer auch solche in den Prozess eingebunden werden, die gut ausgebildet und selbstverfahrend genug sind, um soziale Dynamiken unter Teilnehmern unterstützen, begleiten und anregen zu können. Eine reine Trainerausbildung würde dabei zu kurz greifen, da sie vorrangig didaktisch und methodisch Wissen vermitteln soll.

Außerdem werden sich die Führungskräfte mit Themen beschäftigen müssen, die in jeder Art von „Programm“ von Bedeutung sind:

Gesundheit als Führungsaufgabe, ältere Beschäftigte bzw. Demografie, Diversity Management, Fehlermanagement, Hierarchie und Kunde. Diese Liste ist in erster Linie eine Anregung und kann nicht vollständig sein.

9.2 Besonderheiten der Führungsnachwuchsentwicklung – Erprobung auf Zeit

Da innere Bilder handlungsleitend sind, ist das bei der Entwicklung von Führungskräften zu berücksichtigen. Wie bereits ausführlich dargelegt, entstehen sie in der Lerngeschichte jedes Menschen und Lernen ist besonders erfolgreich, wenn es ich-nah ist. Dieses Wissen muss in einer Führungskräfte-Entwicklung und auch in den Trainingsformen berücksichtigt sein, wenn sie erfolgreich sein will.

Bei der Planung von Führungsnachwuchsentwicklung braucht es deshalb ein Umdenken, damit nicht allein das Assessment-Center (AC) als Nadelöhr und wichtiges Prüfinstrument für die Eignung von Führungskräften zählt. Soziale Kompetenzen werden dort nur bedingt sichtbar. Ähnlich wie die inneren Bilder sich hinter Metaphern und Stereotypen verbergen, braucht soziale Kompetenz unbedingt Lernorte, an denen sie herausgefordert wird und sich zu einem Lernfeld entwickeln kann. Je nach dem, wie die Organisation, in der die Führungskraft arbeitet, diese Eigenschaft fördert oder fordert, wird sie diese Kompetenz zeigen oder eben sorgfältig verbergen. Nur, wenn das Führungskräfte-Training gewollt ist und diese Eigenschaften unterstützen soll, haben die Teilnehmer überhaupt die Möglichkeit, diese Kompetenzen zu zeigen. Es kommt immer wieder vor, dass im AC gefordert wird 'mit der Faust auf den Tisch zu schlagen', falls der/die Mitarbeiter_in (Schauspieler_in) sich im Gespräch nicht einsichtig zeigt. Mit sozialer Kompetenz hat das wenig zu tun. Zwei Tage unter besonderer Beobachtung zu stehen und unter Laborbedingungen seine Führungseignung zu zeigen, ist nahezu ausgeschlossen. Das AC kann einige Beobachtungsebenen abbilden und die Erkenntnisse sagen auch etwas über die Belastbarkeit der Kandidaten aus, diese Aussagen allerdings zum Hauptkriterium für eine Laufbahnempfehlung zu machen, ist in Frage zu stellen.⁴⁸⁶

Nahezu immer ist Nachwuchsentwicklung so aufgebaut, dass sie aus einer Förderungshierarchie⁴⁸⁷ besteht, also für alle Mitarbeiter den

⁴⁸⁶ vgl. auch Burow (2008)

⁴⁸⁷ Führungskräfteentwicklung ist meistens eine zeitliche Abfolge verschiedener Prozesse, die sich nahezu ausschließlich am operativen Geschäft und dem Erfolg darin orientieren und einem wie auch immer gestalteten Kriterienkatalog, den jemand abarbeiten muss, damit er zum AC zugelassen wird. Im besten Fall gibt es vorher eine Führungs-

gleichen Prozess vorsieht, was vielen Talenten und Kompetenzen, die sich auch in inneren Bildern wiederfinden ließen, nicht gerecht werden kann. Insbesondere, weil der Weg bis zu diesem Nadelöhr sich nahezu ausschließlich auf berufliche Sichtbarkeit bezieht. Stattdessen braucht es Parallelprozesse des Lernens, die wie oben beschrieben „off“ und „on the job“ stattfinden sollten. Darüber hinaus ist eine Probezeit für die Nachwuchsführungskraft eine Chance, in der sie – auch begleitet – für sich endgültig entscheiden kann, ob sie diesen Entwicklungsweg tatsächlich eingehen möchte. Einmalige Trainings, die diese Entscheidung unterstützen wollen, können ausschließlich als Ergänzung verstanden werden, weil sie den Alltag einer Führungskraft nicht annähernd abbilden. Führung auf Zeit beinhaltet die Möglichkeit, dass die Entscheidung (jetzt noch) nicht zu führen ohne Gesichtsverlust möglich ist und auch dem Unternehmen eine/n kompetente/n Mitarbeiter_in erhält und dessen Glaubwürdigkeit bewahrt. Es gibt in jedem Unternehmen reichlich Gelegenheit, die angehende Führungskraft zu beobachten, ihren Umgang mit Mitarbeitern zu sehen und ihre Führungskompetenzen herauszufordern. Wenn diese Beobachtungen regelmäßig im Beisein des Kandidaten besprochen und Lernfelder zur Aufgabe gemacht werden, kann sich die Person weiterentwickeln. Ich-Nähe ist dann wahrscheinlicher und innere Bilder entwickeln sich kontinuierlich auf dem Hintergrund, dass sich Mitarbeiter gefördert fühlen und gefordert werden. Und das geschieht in der realen Umgebung in einem realistischen Kontext.

kräfteschulung. Soziale Prozesse sind maximal ein Abfallprodukt, werden aber selten mitgedacht und noch seltener gefördert.

9.2.1 Besonderheiten der Führungskräfteentwicklung für erfahrene Führungskräfte

Diese Personengruppe ist meist sehr visiert in operativen und politischen Dingen ihres Unternehmens. Sie wissen die Grenzen ihrer Aufgaben und Möglichkeiten gut einzuschätzen. Auf der anderen Seite verzichten sie häufig auf ein Privatleben während der Woche und die Arbeitszeiten lassen wenig Spielraum für das Pflegen von sozialen Netzwerken, die nicht beruflich motiviert sind. Ihr Führungshandeln misst sich vor allem am Maßstab von Nützlichkeit und Wirksamkeit. Das Repertoire an inneren Bildern ist bereits groß, das Wissen darüber eher gering, von Ausnahmen abgesehen. Persönliches Lernen, soziale Interaktion und Kompetenz und gesundheitsrelevantes Verhalten gehören eher zum Hintergrundrauschen. Es findet vielleicht statt, ohne dass die Führungskraft achtsam dafür ist. Erfahrene Führungskräfte brauchen deshalb genau hierin die meiste Unterstützung und Aufmerksamkeit. Ihre Routinen benötigen Hin und Wieder eine Reaktivierung von Kern- bzw. Schlüsselkompetenzen.⁴⁸⁸ Führungshandeln lernt die Führungskraft im Tun und durch Reflexion der dort gemachten Erfahrungen im Einzel- und Gruppencoaching. Das notwendige theoretische Wissen – zum Beispiel über soziale Prozesse – erwirbt sie durch Theorievermittlung, das Auswerten ihrer Erfahrungen und das Entwickeln eines eigenen Modells von Führung im Alltag. Dieses Vorgehen benötigt mehrere Reflexionsschleifen. Hier würde das Wissen über die eigenen inneren Bilder einen deutlichen Erkenntnisgewinn bedeuten. Auch das braucht Zeit. In eigens für diese Personengruppe angelegten Trainings in kleiner Runde können Persönlichkeitsentwicklung und Weiterentwicklung der sozialen und emotionalen Kompetenz angeregt werden. Diese Kompetenzen werden nicht theoretisch, sondern durch Selbsterfahrung und

⁴⁸⁸ Overwien und Rode (2013), S. 26 ff

Selbstreflexion erworben und entwickelt. Diese Lerninhalte erfüllen die Bedingung, ich-nah zu sein. Im besten Fall knüpfen sie an inneren Bildern an. Und schließlich gilt für Gestaltpädagogen und -berater_innen die Aussage, dass Lernen „an der Grenze“ stattfindet. Das wäre gegeben, ließen sich die Führungskräfte auf jene Form des Lernens ein, die in Bereiche geht, die sich nicht mehr allein intellektuell steuern ließen und Perspektiven eröffneten, die ihrem Führungshandeln wie auch ihnen als Person zugute kämen.

Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1997), Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag
- Arendt, H. (1981). Vita activa oder Vom tätigen Leben. München: Piper Taschenbuch.
- Arendt, H. (2010). Der Begriff der Macht in Hannah Arendts Theorie des politischen Handelns. Macht und Gewalt. München: Grin Verlag.
- Barton, A.H., Lazarsfeld, P.E. (1979). Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett. S. 41-89.
- Bass, B.M. (2008). The Bass handbook on leadership. Theory, resaerch & managerial applications. New York: Free Press.
- Bateson, G. (1985). Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch
- Bauer, J. (2006). Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. 2. Auflage. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bauer, J. (2007). Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. 10. Auflage. München: Piper.
- Bauer, J. (2007b). Warum ich fühle, was du fühlst. 5. Auflage. München: Heyne.
- Bauer, J. (2009). Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. 2. Auflage. München: Heyne.
- Beisser, A. (1997). Wozu brauche ich Flügel? Das Paradox der Veränderung. Wuppertal: Hammer.
- Bennis, W. and Biedermann, P.W. (1998). Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Frankfurt: Campus.
- Berger, R. (2008). Deutschlands lebendigste Städte. Wohin zieht die kreative Klasse? Ergebnisse des RB-Kreativitätsindex 2008. Untersuchung 10 deutscher Großstädte. Frankfurter Allgemeine, Sonntagszeitung (9. März 2008).
- Berger, M. (2013). Das Menschenbild in Organisationen: Unter besonderer Berücksichtigung von McGregors X-Y-Theorie. München: Grin Verlag

- Bergmann, B. & Sonntag, K. (1999). Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*. Göttingen: Hogrefe.
- Bergmann, B. (2003). Selbstkonzept beruflicher Kompetenz. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.) *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Birbaumer, N. (2014). *Dein Gehirn weiß mehr, als du denkst. Neuste Erkenntnisse aus der Hirnforschung*. Printausgabe: 272 Seiten, Ullstein eBooks
- Birkenbihl, V., Blickhan, C., Ulsamer, B. (1987). *NLP. Einstieg in die neurolinguistische Programmierung*. Speyer: GABAL
- Bischof, N. (2004). *Das Kraftfeld der Mythen. Signale aus der Zeit, in der wir die Welt erschaffen haben*. 3. Auflage. München: Piper.
- Blake, R.R. (1964). *The New Managerial Grid. Key Orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K., Zigarmi, P, Zigarmi, D. (2008). *Führungsstile*. Reinbek bei Hamburg: Rowohl.
- Böhme, K. (2003). *Strategische Personalentwicklung. Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter*. München: Luchterhand.
- Bohm, D. (1998). *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. 9. Auflage. Wien: Verlag Barbara Budrich.
- Boos, F., Mitterer, G. (2014). *Einführung in das systemische Management*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Bourdieu, P. (2005). *Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur I*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Brämer (2008). <http://www.wanderforschung.de/files/naturentfremdung1226843289.pdf> (heruntergeladen am 26.6.2015)
- Brodbeck, K.H. (1995). *Entscheidung zur Kreativität*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Brodmerkel, S. (2007). Wann sind Manager echt? Authentisch Führen. In *managerSeminare*, Heft 109, April 2007.
- Buber, M. (1962): *Werke. I. Band: Schriften zur Philosophie*. München/Heidelberg: Lambert Schneider.
- Buber, M. (1985). *Pfade in Utopia. Über Gemeinschaft und deren Verwirklichung*. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Buber, M. (1992). *Das Dialogische Prinzip*. Gerlingen: Lambert Schneider.

- Buber, M. (2010). Politische Schriften. Frankfurt: Melzer Verlag für Zweitausendeins.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Bunker, B.B. and Alban, B.T. (1996). Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. Jossey-Bass.
- Burow, O.-A. (1993). Gestaltpädagogik. Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- Burow, O.-A. und Hinz, H. (2003). Evolutionäres Personal- und Organisationsentwicklungssystem – EPOS. Report Quem. Heft 76/Teil II. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen. PE/OE-Konzepte. S. 445–496 und als Download
- Burow, O.-A. (2004). Wie Organisationen zu Kreativen Feldern werden: Das Jazzbandmodell der Führung und die Rolle der Improvisation. Zeitschrift für Supervision, 2/2004.
- Burow, O.-A. und Schmieling-Burow, C. (2006). Potentiale persönlicher Mythen- Das Expressive Selbstportrait als Zugang zum persönlichen Umgang mit Aggression, Selbstbehauptung und Zivilcourage. In Staemmler F.M. und Mertens R. (Hg.) (2006). Aggression, Selbstbehauptung, Zivilcourage. Zwischen Destruktivität und engagierter Menschlichkeit. Köln: EHP, S.159–183.
- Burow, O.A. (2008). Bildwissen als Quelle wirksamer Personal- und Organisationsentwicklung – Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird. Gruppendynamik und Organisationsberatung. Download Dez. 2011.
- Carlyle, T. (1902). The hero as a king. In Carlyle, T. & MacMechan A. (Hrsg.): Carlyle on heroes, hero, worship, and the heroic in history. Boston: Ginn & Co.
- Cherniss, C., Goleman, D. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Claßen, M., Sattelberger, T. (2011). Vor dem Platzen der “Leadership Bubble”. Verantwortung für eine gesunde Organisation. Organisationsentwicklung 2011/2. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Clausewitz, C. von (2004). Clausewitz – Strategie denken. München: dtv.
- Collins, J. (2004). Der Weg zu den Besten. München: dtv.
- Covey, S.R. (2006). Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. Offenbach. GABAL.
- Darwin, C. (1871). Die Abstammung des Menschen. Paderborn: Voltmedia 2002.
- Darwin, C. (2015). The Expression of the Emotions in Man and Animals. ISBN-Quelle für Seitenzahl: 1599869152. Kindle Edition.
- deShazer, S. (2012). Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache. Heidelberg: Carl-Auer.
- Dreitzel, H.-P. (1998). Emotionales Gewahrsein. Psychologische und gesellschaftliche Perspektiven in der Gestalttherapie. München: dtv.
- Duden. Fremdwörterbuch. (1997). Mannheim: Bibliografisches Institut Bertelsmann.

- Enderli, L. Frey; U. (1999). *Symbole und Organisation – Dem Versteckten auf der Spur. Organisationsentwicklung 1999/2*. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Ekman, P. (2014). *Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren*. 2. Auflage. Heidelberg: Spektrum Akad. Verlag.
- Endress, M. (2002). *Vertrauen. Themen der Soziologie*. Bielefeld: transcript.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York: Basis books.
- Florida, R. und Tinagli, I. (2006). *Technologie, Talente, Toleranz. Europa im kreativen Zeitalter*.
- Foucault, M. (1994). *Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Das Subjekt und die Macht*. Hrsg. von Hubert L. Dreyfus und Paul Rabinow. Weinheim: Beltz Athenäum.
- Foucault, M. (2005). *Analytik der Macht*. Frankfurt: Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch.
- Gabler Wirtschaftslexikon. Springer Gabler Verlag (Herausgeber). Stichwort: Fordismus, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9355/fordismus-v6.html>
- Gambetta, D. (2001). *Kann man dem Vertrauen vertrauen? In: Hartmann/Offe*
- Gardner, H. (1996). *So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L.v. (2005). *Organisationspsychologie: Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Glaesner, K. (2010). *Innere Bilder von Führungskräften*. Dissertation. Kassel.
- Gloger, S. (2004). *Zeitschrift: manager seminare*. Ausgabe 72, Januar 2004.
- Goethe, J.W.v. (1998). *Goethe Werke, Hamburger Ausgabe in 14 Bänden, dtv, Band 13, Naturwissenschaftliche Schriften I, S. 45ff*
- Goleman, D. (1996). *Emotionale Intelligenz*. München: DTV.
- Goleman, D. (2002). *Emotionale Führung*. München: Ullstein.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2005). *Emotionale Führung*. München: Ullstein.
- Graf, D. (1988). *Eingefleischte Metaphern. Die Vergesellschaftung des Individuums an der Nahtstelle von Sprache und Realität*. Berlin: tuduv Studie. Reihe Sozialwissenschaften.
- Grimm, J., Grimm, W. (1878 bzw. 1984). *Deutsches Wörterbuch*. Bd. 4. München: dtv,
- Gruber, H., Mandl, H. und Renkl, A. (1999). *Was lernen wir an Schule und Hochschule: Träges Wissen? Forschungsberichte 60*. LMU-München.
- Grün, A. (2008). *Authentizität als Managementqualifizierung*. In *Personal-Führung 06/2008*

- Guardini, R. (2006). Das Ende der Neuzeit. Die Macht. 11. Auflage. Ostfildern: Grünewald/Paderborn: Schöningh.
- Habermas, J. (1981). Philosophisch-politische Profile. Erw. Ausg. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Han, B.-C. (2005). Was ist Macht? Stuttgart: Reclam.
- Haslam, A. (2001) Psychology in organizations: The social identity approach. London: Sage Publications.
- Hegel, G.W.F. (1970). Werke in zwanzig Bänden. Hrsg. von Eva Moldenhauer und Karl Markus Michel. Frankfurt a. M. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Heidegger, M. (1959). Unterwegs zur Sprache. Pfullingen: Günther Neske.
- Heidegger, M. (2007). Unterwegs zur Sprache. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Heinze, T., Müller, E., Stickelmann, B., Zinnecker, J. (1975). Handlungsforschung im pädagogischen Feld. München: Juventa.
- Heßler, M. and Zimmermann, C. (eds.) (2008). Creative Urban Milieus. Frankfurt: Campus.
- Herder-Lexikon (1995). Symbole. Freiburg: Herder.
- Hinterhuber, H.H. (2007). Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Hobbes, T. (1990). Leviathan. Stuttgart: Reclam.
- Hüther, G. (2006). Die Kraft der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Hüther, G. (2008). Die Kraft der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Irlenborn (2011/2012). Theologische Fakultät Paderborn. Prof . Dr . Dr . Bernd Irlenborn: Philosophie der Antike. Philosophiegeschichte – Vorlesung WS 2011/2012
http://www.thf-paderborn.de/fileadmin/philosophiegeschichte/Thesenblatt_Aristoteles.pdf (29.6.2015)
- Isaacs, W. (2002). Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. 2. Auflage. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Jung, C.G. (2009). Das Rote Buch. Liber Novus. Herausgegeben von Sonu Shamdasani. Düsseldorf: Patmos.
- Kälin, K., Müri, P. (1985). Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter. Thun: Ott Verlag
- Kantor, D. (1997). Von der Notwendigkeit, Modelle zu bilden und diese Modelle für sich selbst abzubilden. TRIAS – Boston. Treffen von Beratern aus Europa und den USA.
- Kantor, D. (2012). Reading the Room - Group Dynamics for Coaches and Leaders Hardcover, 1st edition. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kegel, B. (2009). Epigenetik. Wie Erfahrungen vererbt werden. Köln: Dumont.
- Kirsch, W. (1992). Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München: B. Kirsch.
- Kluge, F. (1999). Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin: de Gruyter.
- Künkel, P. (2004). Das dialogische Prinzip als Führungsmodell in der Praxis. Organisationsentwicklung 2004/1. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Lakoff, G und Johnson, M. (2008). Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Heidelberg: Carl-Auer.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leifaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen
- Lewin, K. (1963). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern/Stuttgart: Huber.
- Looss, W. (2006). Unter vier Augen: Coaching für Manager. Köln: Edition Humanistische Psychologie (EHP).
- Loevinger, J. (1976). Ego development. Conceptions and theories. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lührmann, T. (2004): Leadership is like catching a cold. Zur (sozialen) Konstruktion von Führung. In: Organisationsberatung Supervision Coaching.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann (1990): Ökologische Kommunikation: kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdung einstellen? 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1995): Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2003). Macht. 3. Aufl. UTB. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, N. (2000). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl. UTB. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Maar, C. und Burda, H. (Hg.) (2006). Iconic Worlds. Neue Bilderwelten und Wissensräume. Köln: Dumont.
- Macintyre, A.C. (1968). Das Unbewusste. Eine Begriffsanalyse. Hrsg. Blumenberg, Habermas u.a. Baden-Baden: Suhrkamp.
- Maier, G.W. (2012). <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html> (aus dem Internet geladen am 11.7. 2012).
- Malik, F. (2001). Leben. Leisten. Lernen. Wirksames Management für eine neue Zeit. 11. Aufl. München: Heyne.

- Maturana, H., Varela, F. (1987). Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Goldmann.
- Maturana, H., Varela, F. (2011). Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt: Fischer TB.
- Mayer, B.M. (2003). Lernarchitekturen von Managementtrainings und ihre Wirkungen. In: Organisationsentwicklung 2003/1, S. 44ff. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- McAdams, D. P. (1996). Das bin ich. Wie persönliche Mythen unser Selbstbild formen. Hamburg: Kabel.
- McCarty u.a. (2013): <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23348829> (heruntergeladen am 25.6.2015).
- McGovern, G.S., Donald, C. (2008). Leadership And Service: An Introduction. USA: Kendall/Hunt Publishing Co.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 2. Auflage. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P., Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.) (2008). Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.
- Morgan, G. (1997). Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Moser, T., Pessa, A. (1998). Strukturen des Unbewußten. Stuttgart: Suhrkamp Taschenbuch.
- Mourlane, D. (2012) Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Göttingen: BusinessVillage.
- Müller-Stevens, G., Lechner, C. (2005). Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Auflage: 3. aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nevis, E.C. (1988). Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: EHP.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart: UTB.
- Nöllke, M. (2009). Vertrauen. München: Haufe Verlag.
- Northouse, P.G. (2007). Leadership. Theory an practice. Thousand oaks. Sage Publications.
- Oetinger, B.v., Ghyczy, T.v., Bassford, C. Hrsg. (2014). Clausewitz. Strategie denken. Das Strategieinstitut der Boston Consulting Group. München: dtv.
- Oswald, M. (2010). Vertrauen in Organisationen. In: Vertrauensforschung 2010: A State of the Art. Frankfurt am Main: Peter Lang, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

- Overwien, B., Rode, H. (2013). Hrsg. Bildung für nachhaltige Entwicklung: Lebenslanges Lernen, Kompetenz und gesellschaftliche Teilhabe. Opladen, Berlin & Toronto: Budrich.
- Perls, F.S., Hefferline, R.F., Goodman, P. (1995). Gestalttherapie. Praxis. München: dtv.
- Perls, F.S. (1991). Das Ich, der Hunger und die Aggression. Die Anfänge der Gestalttherapie. München dtv/Klett Cotta.
- Piaget, J. (1976). Jean Piaget – Werk und Wirkung. München: Kindler.
- Pinnow, D. F. (2008): Führen. Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden: Gabler.
- Pöppel, E. (2010). Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich. München: dtv.
- Polster und Polster (1992). Gestalttherapie. Theorie und Praxis der integrierten Gestalttherapie. Frankfurt: Fischer Verlag
- Reivic, K. und Shatté, A. (2002) The Resilience Factor: Seven Essential Skills For Overcoming Life's Inevitable Obstacles. Broadway Books.
- Riemann, F. (1999). Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Rosenthal, G. (2014). Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa .
- Rosenstiel, L. v. (1997). Perspektiven der Karriere. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B. (2005). Organisationspsychologie. 9. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Russo, Martienssen und Riggs (1996). Epigenetic Mechanisms of Gene Regulation. New York: Cold Spring Harbor Laboratory Press (geladen am 14.7.2015): http://www.wissenschaft.de/genom/epigenetik_und_epigenom.php
- Satir, V., Baldwin, M. (1991): Familientherapie in Aktion. Die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis. 3. Auflage. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Schachtner, C. und Höbel, A. (Hg.) (2008). Learning Communities. Das Internet als neuer Lern- und Wissensraum. Frankfurt: Campus.
- Scharmer, C.O. (2005). Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik der Freiheit. MIT: download unter www.ottoscharmer.com
- Scharmer, C.O. und Käufer, K. (2008). Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. Organisationsentwicklung 2008/2. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Schein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlegel, R. (2009). Emotional führen, authentisch handeln, wirksam sein. Gestalttherapeutische Ansätze für die Entwicklung authentischer Führung. 2. Auflage. Frankfurt/M.: bod.

- Schmidt, G. (2004/2005) Systemische und Hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung. Teile 18 (Ausbildung). Tondokumente auf DVD. Müllheim: Auditorium Netzwerk.
- Schmidt, G. (2010a) Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmidt, G. (2010b) Vortrag in Berlin. Von Stress und Burnout zur optimalen Lebensbalance. Tondokumente auf DVD. Müllheim: Auditorium Netzwerk.
- Schmitt, C. (2008). Gespräche über die Macht und der Zugang zum Machthaber. Gespräch über den neuen Raum. 1. Auflage. Berlin: Klett-Cotta.
- Schulz, W. (1977). Zum Stellenwert qualitativer Forschungsmethoden in der empirischen Forschung. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 5, S. 63-68
- Schweer, K.W. (2010). Vertrauensforschung 2010: A State of the Art. Frankfurt/M.: Peter Lang, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Seliger, R. (2012). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Senge, P.M. (1996). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett Cotta.
- Senge, P. (2010). Warum Unternehmen sich jetzt neu erfinden müssen. In Organisationsentwicklung 1_2010. Düsseldorf: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
- Sis, P. (1996). Der Sternenbote. Das Leben des Naturwissenschaftlers Galileo Galilei. 3. Aufl. München: Carl Hanser.
- Sonntag, K. (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie D/III/3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie (S. 827-890). Göttingen: Hogrefe.
- Spork, P. (2016). Der zweite Code. Epigenetik – oder wie wir unser Erbgut steuern können. 5. Auflage. Reinbek: Rowohlt.
- Stangl, G. (2008), Institut für Agrar- und Ernährungswissenschaften der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in WELT ONLINE/
<http://www.welt.de/wissenschaft/article2100800/Wie-Nahrung-unsere-Gen-beinflusst.html> vom 11.7. 2015
- Stark, R., Schnurer, K. und Mundl, H. (2005). Auf dem Weg in eine neue Lehr-Lern-Kultur. In A.-O. Burow und H. Hinz (Hg.). Die Organisation als Kreatives Feld. Kassel: University Press, S. 213–235
- Stegmüller, W. (1970). Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und analytischen Philosophie. Band II: Theorie und Erfahrung. Berlin: Springer.
- Steinwede, D., Först, D. (2004). Die Schöpfungsmythen der Menschheit. Düsseldorf: Patmos Verlag.
- Stern, A. (2005). Das Malspiel und die natürliche Spur. Malort, Malspiel und die Formulation. Klein Jaseow: Drachenverlag.

- Stevens, J.O. (1996). Die Kunst der Wahrnehmung. Übungen der Gestalttherapie. 14. Auflage. Gütersloh: Kaiser.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011). Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklung, Trends. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Szabo, E. (2007). Hat denn überall der Boss das letzte Wort? Organisationsentwicklung 2007/3. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Tillich, P. (1962). Das Problem der Macht. Versuch einer philosophischen Grundlegung. In: *Gesammelte Werke*. Hrsg. von Renate Albrecht. Bd 2: Christentum und soziale Gestaltung. Berlin: de Gruyter.
- Tillich, P. (1967). Philosophie der Macht. In: *Gesammelte Werke*. Hrsg. von Renate Albrecht. Bd 9: Die religiöse Sustanz der Kultur. *Schriften zur Theologie der Kultur*. Berlin: de Gruyter, teilw. Stuttgart: Verlag Evang. Verlagswerk.
- Todorov, A., Dotsch, R., Porter, J. M., Oosterhof, N. N., & Falvello, V. B. (In press). (2013) Validation of data-driven computational models of social perception of faces. *Emotion*. University of Princeton 2013.
- Thomae, H. (1974). *Konflikt, Entscheidung, Verantwortung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ulrich, D. (1999). *Emotion in Asanger/Wenninger Handwörterbuch Psychologie*. Heidelberg: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Gumin, H. und Meier, H. (1992) Hg., *Einführung in den Konstruktivismus*. Von Foerster, Glaserfeld, Watzlawick u.a.. München: piper.
- vom Hofe: http://www.1000fragen.de/hintergruende/dossiers/media/akm_schoepfungsmymthen.pdf (geladen am 22. Juni 2015)
- Vopel, K.W. (2004). *Authentisch führen*. Cloppenburg: iskopress.
- Voragine de, J. (2007). *Die Legenda aurea: Das Leben der Heiligen*. 14. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Weber, M. (2010). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt: Melzer Verlag für Zweitausendeins.
- Wegge, J., von Rosenstiel, L. (2004). Führung. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Weick, K., E. & Sutcliffe, K. (2003). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weisbord, M. (1992) (Hg.). *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-K.
- Wertheimer, M. (1991). *Zur Gestaltpsychologie menschlicher Werte. Aufsätze aus den Jahren 1934 bis 1940 herausgegeben und kommentiert von Hans-Jürgen Walter*. 1. Aufl. 1991. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Wheeler, G. (2006). *Jenseits des Individualismus. Für ein neues Verständnis von Selbst, Beziehung und Erfahrung*. Köln: Peter Hammer.
- Wimmer, R. (1989). *Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht*. In: K. Sandner (Hrsg.): *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Wimmer, R. (1996). *Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? Organisationsentwicklung 2006/4*. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Wimmer, R.; Trebesch, K. (2004). *Wie wettbewerbsfähig ist die OE? Organisationsentwicklung 2004/1*. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Wimmer, R. (2011). *Die Zukunft des Change Management. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? Organisationsentwicklung Sonderedition 2011*. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Wimmer, R. (2012). *Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. 2. Auflage. Carl Auer.
- Wunderer, R. (2006). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. München: Luchterhand.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. Boston: Pearson.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Second Impression. Noida (Indien): Dorling Kindersley.
- Zalesznik, A. (1990). *Führen ist besser als Managen*. Freiburg i. Br.: Haufe-Lexware.
- Zinker, J. (1984). *Gestalttherapie als kreativer Prozeß*. 2. Auflage. Paderborn: Junfermann.

Ob Hirte, Gärtner oder Bergführer, diese Bilder sind als Metapher oder Platzhalter zu verstehen. Sie sind der Schlüssel zum inneren Bild und nicht – wie zuerst angenommen – das innere Bild. Innere Bilder repräsentieren „schlüssige Zusammenhänge“ oder sie erfüllen, ethische, psychologische oder moralische Bedürfnisse.

- Innere Bilder sind handlungsleitend und helfen, Komplexität zu reduzieren.
- In Bezug auf Führungshandeln beruhen sie meistens auf Überzeugungen, Grundhaltungen und Werten. Sie repräsentieren auch die individuelle Gewissheit, ob etwas richtig, falsch, angemessen, inadäquat usw. ist und ein dahinter liegendes Menschenbild. Die innere Gewissheit (Wahrheit) ist Spiegelbild der individuellen Lerngeschichte.
- Innere Bilder geben Hinweise darauf, wie die Führungskraft Beziehung anbietet. Das kann Souveränität, Loyalität oder die Aufgabe an sich sein. Die Art der Beziehungsgestaltung ist ein Ausdruck des inneren Bildes.
- Das innere Bild ist ein Baustein, der Führungskräften helfen kann, Zusammenhänge zwischen dem eigenen Handeln und sich als Person zu verstehen.

ISBN 978-3-7376-0120-7



9 783737 601207 >