

Rainer Molzahn

**Tough**

**Love**

Führen ist Beziehungsarbeit. Ständig.

Leseprobe

Rainer Molzahn

# Tough Love

Führen ist Beziehungsarbeit. Ständig.

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.

© 2014 Rainer Molzahn

Cover-Gestaltung: Daniel Molzahn

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 9783734740190

# Inhaltsüberblick

Hallo: Um was es hier geht

Der kleine Kontext. Die Beziehungsmatrix

Der Fokus: die Führungsbeziehung

Das Problem, und die Lösung: Selbstkenntnis

Die Pole: das Männliche und das Frauliche

Die Praxis. Tough Love im Führungsalltag

Die Reifeprüfung: Führen in Konflikten

Der Weg: sich selber führen

Tough Love: Tools

Der große Kontext: Beziehungen in einer globalisierten Welt

# Hallo: Um was es hier geht

Herzlich Willkommen. Lassen Sie uns gleich mit dem Wichtigsten beginnen: mit unserer Beziehung.

Ja, Sie lesen richtig.

Wir kennen uns zwar wahrscheinlich gar nicht von Angesicht zu Angesicht, aber dennoch beginnen wir gerade, eine Beziehung zueinander aufzunehmen. Ohne die wäre auch alles Folgende vergebene Liebesmüh meinerseits und reine Zeitverschwendung Ihrerseits.

Sie sind wahrscheinlich Führungskraft in einer Organisation, oder vielleicht auch nur mit einer solchen partnerschaftlich verbunden oder befreundet. Oder Sie arbeiten sonst wie mit Organisationen, als Berater oder Coach oder Trainer oder Inspirator. Oder Sie versuchen einfach, als Mitglied einer Organisation irgendwie durchzukommen.- denn Sie haben Chefs, mit denen Sie klarkommen und die Sie auch beeinflussen müssen. Sie haben zu diesem Buch gegriffen, weil etwas daran mit Ihnen flirrt.

Mein Gebiet ist, was ich ‚Organisationsanthropologie‘ nenne (das wird das längste Wort in diesem Buch bleiben, versprochen): Seit vielen Jahren erforsche ich das Zusammenwirken von Menschen in Organisationen, oder das Nebeneinander, oder auch das Gegeneinander. Mein besonderes Interesse galt immer der Führung, aber ich kann auch mittlerweile generell sagen: nichts, oder wenig, Menschliches in Organisationen ist mir fremd.

Ich habe Ihnen etwas zu sagen. Auf den folgenden Seiten werde ich eine Perspektive für Sie entwerfen, die es so noch nicht gibt. Sie hat sich aber für mich im Laufe der Zeit immer mehr als die saftigste und fruchtbarste herausgeschält:

Führung ist eine spezifische, professionelle *Beziehung*. Punkt. Praktische Führungstätigkeit ist professionelle *Beziehungsarbeit*. Ständig.

*Tough Love*, in der Tat.

Was springt Ihnen als Erstes für ein Bild in den Kopf, wenn Sie an ‚Führung‘ denken? Sicher eines, das mindestens zwei Personen beinhaltet - eine die führt und eine die folgt. Führung ist eine *Beziehung*, oder sie ist gar nichts.

Oft höre ich zu Beginn meiner Führungsprogramme die Frage nach dem Unterschied zwischen Management und Führung. Die Antwort ist kurz und einfach: Führen ist nicht möglich ohne Beziehung; Management weiß nichts von Beziehungen und will es und darf es vielleicht auch nicht wissen.

*Unsere* Beziehung, und bei der sind wir ja gerade, beginnt in diesem Augenblick damit, dass Sie mir auf mein initiales Werben hin erlauben, Sie durch die gedanklichen Landschaften der nächsten Kapitel zu führen. Eine Führungsbeziehung, wir merken es, beinhaltet immer das Einverständnis, sich führen zu lassen. Diese Erlaubnis gibt immer der Geführte dem Führenden, und in unserem Fall (wie übrigens letztlich in jedem anderen) kann sie minütlich wieder entzogen werden. Sie brauchen nur das Buch beiseite zu legen.

Es geht also schon *tough* los!

*Tough Love* heißt dieses Buch deshalb, weil ich mit dem scheinbar gegensätzlichen Begriffs-paar der Namens-Ehe eine bestimmte Qualität von Führungsbeziehung bildhaft machen möchte. Man denkt ja erst mal (und viele lebende Beispiele bestätigen das auch), dass man entweder liebevoll gewährend oder gebietend und ‚streng‘ sein könnte. Welch ein Irrtum!

*Tough Love* ist wahrscheinlich das Wesen jeder wirklich funktionierenden Führungsbeziehung. In ihrem Zentrum liegt das Verständnis, dass Führen eben Beziehungsarbeit ist - das Definieren, Monitoren, Pflegen, Updaten, Verändern, Beenden von Beziehungen. Und wenn das schon so ist, dann sollte man das auch gekonnt tun.

Führung ist Beziehungsarbeit: Wie wahr diese schlichte Formel ist, ist Ihnen wahrscheinlich umso bewusster, je weiter auf der Führungsleiter Sie schon geklettert sind. Je höher der Ast auf dem großen Baum des Organigramms angesiedelt ist, der momentan Ihr Nestchen trägt, desto ausschließlicher ist Ihre Arbeit Beziehungsarbeit. Und wenn Sie dann ganz oben sitzen, in der Krone, tun Sie überhaupt nichts anderes mehr. Für alles Inhaltliche gibt es Experten.

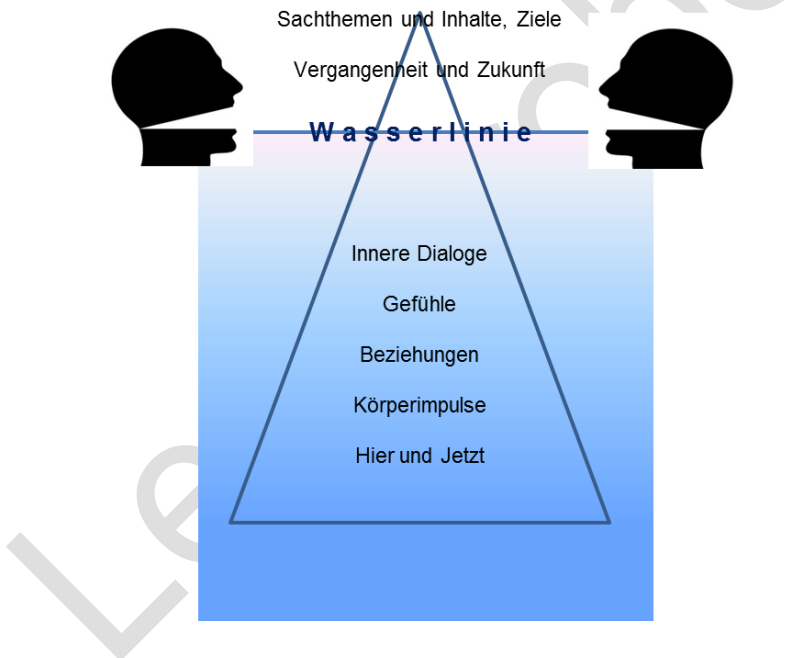
In der amerikanischen Leadership-Literatur wird diese Wandlung der eigentlichen Führungstätigkeit manchmal anschaulich mit *Content to Context* umschrieben: von der inhaltlichen ‚Sach‘-Bearbeitung bis zur Arbeit mit dem kontextuellen Kräftefeld in und außerhalb der Organisation - nichts anderes als Beziehungsarbeit. Dieser Wandel kommt für junge Füh-

rungskräfte oft erst mal wie ein Schock, sind sie doch weder darauf vorbereitet noch dafür qualifiziert.

Und jetzt kommt noch etwas ganz Charmantes:

Eigentlich gibt es, zumindest in Unternehmen, die etwas auf sich hatten, jede Menge Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramme. Man könnte sich also aus anthropologischer Sicht fragen: warum sagt den jungen Leuten kein Mensch was?

Die Antwort birgt das legendäre Eisberg-Modell - kennen Sie das noch? Zur Auffrischung:



In unserer Kultur zumindest liegen Beziehungen, ebenso wie Gefühle, und ganz zu schweigen von Körperimpulsen, unter der Wasserlinie der Kommunikation. Das heißt, man spricht am liebsten über sie nicht; oder nicht direkt, sondern lieber mit Dritten; oder nur mit größter Anstrengung und Unbeholfenheit, wenn es gar nicht mehr anders geht. Sondern man redet eben über seine inhaltlichen Sachen, und Beziehungsthemen bleiben in den Untiefen, die man sich scheut zu benennen, geschweige denn zu erkunden.

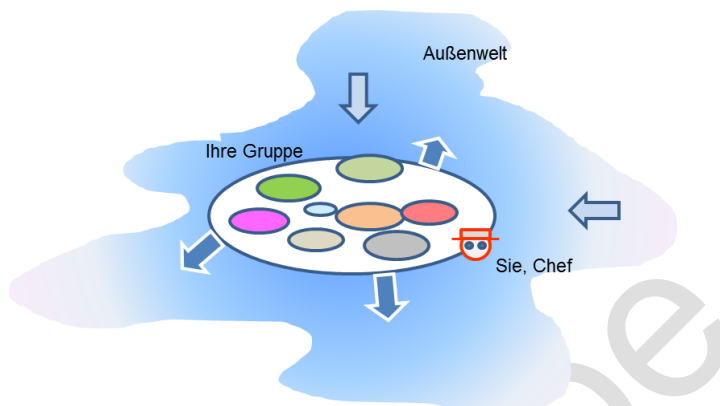


Das wiederum heißt aber, bedenkt man die zentrale Behauptung dieses Buches: Sobald Sie sich entschließen, den Weg der Führung zu gehen, kaufen Sie mit ein, dass, je weiter Sie diesen Weg gehen, Ihre Haupttätigkeit unter der kulturellen Wasserlinie liegen wird. Und übrigens auch, dass, je höher Sie steigen, Sie mehr und mehr der Herr oder die Dame dieser Wasserlinie überhaupt sind! Und hauptsächlich erfahren Sie, was für eine große Macht darin liegt, die im Wasser gefangene Beziehung ans Licht zu holen. Es ist nämlich nicht verboten. Kein Gesetz, keine Vorschrift, kein Organisationshandbuch untersagt das. Es macht nur niemand.

Dazu an entsprechender Stelle mehr. Aber Sie merken schon: Sie erhalten hier eine Initiation in die esoterischen Gründe des organisationalen Alltagslebens.

Von wegen Esoterik. Um solchen Phantasien über den Charakter dieses Buches vorzubeugen, hier eine erste Klarstellung von dem, was ich meine, wenn ich hier von ‚Beziehungen‘ spreche. Dies insbesondere an alle männlichen Leser, bei denen schon die Erwähnung des Begriffs ‚Beziehung‘, oder gar ‚Beziehungsarbeit‘, zu Hautausschlag und Fluchtreflexen führt. Ein Teilnehmer an einem meiner Führungsprogramme, ich schätzte ihn übrigens sehr, ließ mich gegen Ende der gemeinsamen Arbeit wissen, dass er völlig daran gewöhnt gewesen war, über Beziehungen nur im Sinne von Störungen beim Erreichen von Sachergebnissen zu denken. Das hätte sich grundlegend gewandelt, und seither erreiche er ungeahnte Ergebnisse auf der Sachebene. Tja.

Was ich mit ‚Beziehung‘ meine, wird anschaulich, wenn wir uns Folgendes vergegenwärtigen:



Als Chef Ihres Verantwortungsbereichs sitzen Sie auf der Schnittstelle zwischen dem Innen und dem Außen Ihrer Gruppe / Abteilung / Division / Unternehmung... : ein Bein im Innern, das andere in der Außenwelt: Die beginnt an den Grenzen Ihres Verantwortungsbereichs. Sie sind verantwortlich dafür, die Arbeitsbeziehungen im Innern so zu orchestrieren, dass Sie alle gemeinsam Ihren kollektiven Beitrag erfolgreich erbringen. Erfolgreich im Sinne und zum Nutzen und Frommen Ihrer externen Stakeholder: all derer, die von Ihrem Output, von Ihrem Erfolg oder Misserfolg abhängig sind. Das können andere Bereiche in der Organisation sein, z.B. entlang der Wertschöpfungskette, das können externe Kunden sein oder natürlich auch die Unternehmensleitung oder die Eigner. Um in diesem Umfeld erfolgreich agieren zu können, muss Ihr ‚System‘ (also Ihre Organisation oder Organisationseinheit) mit einer Stimme nach innen und nach außen sprechen und konsistent nach innen und außen handeln. All das ist Ihr Job:

**Sie organisieren die Beziehungen im Innern und verkörpern und gestalten Ihre Beziehungen nach außen. All das ist von vorn bis hinten Beziehungsarbeit.**

Allerdings sind dies keine persönlichen Beziehungen, jedenfalls nicht in erster Linie, sondern Rollenbeziehungen, also in diesem Sinne unpersönlich. Da aber natürlich Rollen immer von Personen innegehabt werden, geht auch an den persönlichen Beziehungen kein Weg vorbei – was die Dinge teils einfacher, teils schwieriger macht. Darin liegt eine große Komplexität, die immer wieder viel Verwirrung in den Köpfen aller Beteiligten hervorruft, und das macht Ihre Arbeit als Führungsperson anspruchsvoll.

„*The essence of leadership*“, so sagte Peter Drucker, „*is the alignment of strengths.*“

Das bedeutet, das Beste in den Beteiligten herauszuholen, oder zu kitzeln, oder zu trommeln, und es so zu arrangieren, dass dabei etwas herauskommt, das größer und besser als die Summe der Teile, aus denen es sich zusammensetzt. Dass man gemeinsam smarter ist als allein. Dazu muss man Rollen- und persönliche Beziehungen eingehen, sie inspirieren, fordern und fördern:

**Führen findet dann statt, wenn man mit Blick auf und mit Verantwortung für das Ganze andere beeinflusst, mit denen man in Beziehung steht. Und wenn diese anderen einem dann folgen.**

Wie schon gesagt: Ohne jemand, der folgt, gibt es niemand, der führt. Dies mit Leidenschaft für die Sache *und* die Leute tun zu können, mit Wachheit, Mut und Anstand – das ist die Idee hinter *Tough Love*.

Was dürfen Sie erwarten, wenn Sie mir weiter erlauben, Sie durch das Was und Wie, das Warum und Wofür von *Tough Love* zu führen?

Oder, vielleicht im Moment sogar noch wichtiger, was sollten Sie lieber nicht erwarten?

- Paraden von leuchtenden Führungsvorbildern aus exotischen Branchen. Keine Einhandsegler, keine Handballtrainer, keine Extremkletterer, keine Dirigenten.

Hier geht es um unsere ganz normalen Helden und Heldinnen der Arbeit in modernen Organisationen.

- Patentrezepte der ganzen simplen Art. Dazu ist das Leben in Organisationen zu komplex, und das weiß auch jeder.

Mein Versprechen: Ich werde es so einfach machen wie möglich, aber eben nicht einfacher.

- Ideologien und Führungsromantik, weder von der Sorte ‚Tough‘ noch von der Sorte ‚Love‘.

Stattdessen:

- Sie werden die organisationale Welt, in der Sie sich bewegen müssen, besser verstehen – besonders die Dynamiken um Macht und Einfluss, um Rang und Status, um gegenseitige Abhängigkeit und gegenseitige Konkurrenz. Das ganze Spielfeld, auf dem Sie alle agieren müssen.
- Sie werden verstehen und beurteilen können, warum manche Führungsbemühungen funktionieren und andere nicht, warum überhaupt manche Leute führen können und andere nicht.
- Sie werden konkrete und spezifische Informationen erhalten, wie Sie mit Integrität und Geschick Führungsbeziehungen beginnen, gestalten und beenden, ohne viele kollaterale Schäden, verbrannte Brücken und offene Rechnungen zu hinterlassen.
- Sie werden Werkzeuge kennen lernen, wie Sie professionelle Beziehungsarbeit machen. Die werden im beruflichen Kontext erläutert, sind aber fast genauso nützlich für die Gestaltung Ihrer privaten Beziehungen. Auch da müssen wir ja unsere Rollen spielen.
- Sie werden Ermutigung, Unterstützung und Inspiration erfahren, wie Sie mit Leidenschaft und Klarheit, mit Mut und Verantwortung führen können – wie Sie das Beste in sich entwickeln: *Tough Love*.

Ist das attraktiv? Dann lassen Sie uns loslegen.

Das heißt, noch nicht ganz. Es braucht noch einen Nachsatz zum Vorsatz.

Dies ist ein Buch über Führerschaft, und Führerschaft braucht die Ressourcen beider Geschlechter: Männer und Frauen tragen jeweils die Hälfte des Himmels. Ich, Autor, bin ein Mann. Die meisten Führungskräfte sind immer noch Männer. Je höher die Hierarchieebene, desto mehr. Die Führungskulturen der meisten Branchen sind immer noch männlich geprägt. In diesem Text kommen hauptsächlich männliche Wortformen vor, und ich entschuldige mich dafür bei allen Frauen und Männern, denen der gleichrangige Beitrag der Geschlechter zur Führung am Herzen liegt – wie mir auch. Wenn ich trotzdem in der Regel die männlichen Wortformen benutze, dann zum einen deswegen, weil so noch zugespitzter deutlich wird, wie

unsere organisationalen Welten eben semiotisch aussehen, und zum anderen, weil der Text sonst schlicht unlesbar würde.

Unter der sprachlich-grammatischen Oberfläche, und noch essenzieller, gilt aber auch dies:

Als Mann, Autor, kann ich nicht die Weisheit mit Löffeln gefressen haben, was kluge Ratschläge an Frauen angeht. Dieselben Rezepte funktionieren nicht unterschiedslos gleich gut für die Geschlechter. Wenn Sie, liebe Leserin, mich dabei erwischen, dass ich auf Frauen übertrage, was für mich als Mann vielleicht selbstverständlich ist, lassen Sie es mich wissen. Ich werde es wahrscheinlich nicht gerne hören, aber ich werde Ihnen dankbar sein.

So viel jedenfalls weiß ich:

**Tough Love repräsentiert und braucht weibliche und männliche Qualitäten. Die Ausgangspositionen zu ihrem Erwerb sind für Männer und Frauen oft unterschiedlich. Die Herausforderungen aber sind für beide gleich groß.**

Na denn.

## Der kleine Kontext: die Beziehungsmatrix

*Context before Content.* Zunächst, bevor wir uns den Bewegungsabläufen des Führungsballetts widmen können, müssen wir ein wenig den Kontext, den systemischen Raum vermessen, in dem diese Bewegungen stattfinden werden. Dieser Raum bestimmt nämlich in seiner Beschaffenheit darüber, welche Bewegungen in ihm geboten sind, oder zumindest erlaubt, und welche man besser lassen sollte. Außerdem brauchen wir der Klarheit wegen ein paar Konzepte, um diesen Raum pragmatisch zu beschreiben und sicher in ihm zu navigieren.

Was ich mit ‚systemischer Raum‘ meine, ist im engeren Sinne das große Geflecht aus Beziehungen, in dem alles stattfindet – dieses komplexe Spannungsfeld, in dem alle sich bewegen und ihre Ziele verfolgen, das es zu koordinieren und zu organisieren gilt, das aber von niemandem vollständig kontrolliert werden kann.

## Person und Rolle

Um dieses Gewusel auch nur im Geringsten zu begreifen, müssen wir jederzeit und säuberlich zwischen Rollen und Personen unterscheiden. Wir müssen das, weil Rolle und Person keineswegs identisch sind.

Wenn ich hier von ‚Rolle‘ spreche, so meine ich im Wesentlichen das, was auf Ihrer Business Card steht: Sie sind operativer Controller, Vertriebsleiter Deutschland oder Einkäufer, oder Assistenz der Geschäftsleitung. Wenn man einen neuen Job beginnt und Mitglied einer Organisation wird, wird man das in einer Rolle. Es gibt keine Mitgliedschaft in einer Organisation ohne Rolle.

In der Rolle verdichtet sich ein bestimmter Beitrag, eine Kompetenz oder Mission, die das ganze System braucht, um seine Ziele und Absichten, seine eigene Mission zu erreichen. Ich bevorzuge den Begriff ‚*Beitrag*‘, weil er anschaulich bezeichnet, dass man den Anderen oder dem Ganzen etwas herbeibringt, also etwas *gibt*. Er beinhaltet eine Beziehung.

**Die Rolle, die man ausfüllt, beschreibt die Beziehung, die man zur ganzen Organisation und ihren Teilen unterhält.**

Eine Rolle ist unpersönlich: Es kommt nicht darauf an, dass der Beitrag von jemand Bestimmtem eingebracht wird – nur, dass *jemand* es tut. Im Gegenteil: wenn eine Organisation zu abhängig ist von dem Beitrag einer ganz bestimmten Person, hat sie ein Problem. Rollen sind natürlich auch viel zeitüberdauernder als Personen: Leute kommen und gehen, aber bestimmte Beiträge werden immer gebraucht.

In gewissem Sinne ist also eine Organisation ein Ensemble unpersönlicher Beiträge, unpersönlicher Beziehungen.

Jeder Beitrag, jede Rolle ist definiert durch ganz bestimmte

- Gebote: Dinge, die man aufgerufen ist zu tun.
- Erlaubnisse: Dinge, die man nicht tun muss, aber tun darf, weil sie dabei helfen, die Dinge zu tun, die man unbedingt tun muss.
- Verbote: Dinge, die man nicht tun darf. Diese sollen dafür sorgen, dass man die Erlaubnisse, die in der Rolle liegen, nicht überschreitet oder missbraucht.

Zum Beispiel sind Sie als Chef natürlich aufgerufen, mit einem Mitarbeiter, der offensichtlich ein Motivationsproblem hat, ein ernstes Gespräch zu führen. Nicht zuletzt sind Sie in der Erreichung Ihrer eigenen Ziele von ihm abhängig. Sie dürfen in dieser Rolle aber zum Beispiel nicht die Ehefrau des Mitarbeiters anrufen, damit die ihren Mann mal ‚auf den Topf setzt‘.

Wie präzise die Gebote, Erlaubnisse und Verbote einer Rolle in einer Organisation beschrieben sind, ist natürlich, je nach Unternehmenskultur, sehr unterschiedlich, und meist gibt es auch Grauzonen. Wichtig ist aber hier: Sie gelten für alle Personen, die diese Rolle einnehmen würden, sind also ebenfalls in ihrem Wesen *unpersönlich*.

Aus dem Beitrag jeder Rolle für das Ganze ergeben sich spezifische *Interessen*, die man verfolgt, um die Rolle erfolgreich zu spielen. Sie sind der Motor des rollengetriebenen Handelns im Beziehungsgeflecht des ganzen Systems. Sie sind nicht nur legitim – das sind sie, soweit die Erlaubnisse der Rolle gehen –, sie sind vital, soweit sie den Kern des eigenen Beitrages betreffen. Niemand muss sich für sie rechtfertigen oder entschuldigen. Alles gut.

Von diesem Standpunkt aus ließe sich sagen, dass, wenn jeder nur seine Rolle spielte, die Organisation perfekt funktionieren würde.

Wenn da nicht die Menschen wären. ‚Leider‘ hängt schließlich an jeder Rolle eine Person dran, und immer, wenn wir sagen „es menschelt“, meinen wir ja den abträglichen bis ärgerlichen Einfluss, den Persönliches auf die Zusammenarbeit und deren Ergebnisse haben kann.

Lassen Sie uns zurückdenken an die Situation, in der man einen neuen Job beginnt: Von Beginn an nämlich nimmt man nicht nur Rollenbeziehungen auf, sondern auch persönliche. Eventuell ist man bereits durch persönliche Beziehungen überhaupt in den Bewerberkreis gekommen. Von der ersten Minute reagieren wir darauf, ob uns der Personalchef, der Kollege oder die Mitarbeiter sympathisch sind oder nicht, wie die menschliche Atmosphäre ist, ob wir eine Wellenlänge zu unseren Kollegen finden usw. All dies kann völlig unabhängig sein von der Attraktivität der Sache, der Aufgaben oder der Rolle, und gar nicht so selten ist es sogar noch wichtiger.

Persönliche Beziehungen, das weiß jeder, der einmal in einer Organisation gearbeitet hat, können das Leben sehr viel leichter, oder auch sehr viel schwerer machen. Sie machen es leichter, weil man ‚kurze Dienstwege‘ gehen und umständliche bürokratische Prozesse vermeiden kann. Sie machen es leichter, weil man in dringenden Situationen Hilfe bekommt, auch wenn die Prioritäten der anderen eigentlich anders aussehen. Sie machen es leichter, weil man Dinge erfährt, die man sonst nie erfahren würde, oder viel später, vielleicht zu spät. Und so weiter. Wenn man keine persönlichen Beziehungen, keine persönlichen Netzwerke aufbaut, ist man nicht nur sehr einsam in einer Organisation, man ist auch nur begrenzt in seiner Rolle wirkungsvoll.

Personen und persönliche Beziehungen können das Leben natürlich auch viel schwerer machen, wenn sie nämlich schlecht sind: oft, indem die Person sich auf ihre unpersönliche Rolle zurückzieht, nach Vorschrift arbeitet, Formalitäten als ‚Waffe‘ benutzt und vieles mehr.

Trotzdem, oder gerade deswegen, ließe sich in genauer Umkehrung des obigen Satzes sagen: wenn jeder nur seine unpersönliche Rolle spielt, ist eine Organisation sehr schnell am Ende. Tod durch ‚Dienst nach Vorschrift‘. Ohne persönliche Beziehungen geht gar nichts, nicht einmal im Tagesgeschäft – und erst recht nicht in Veränderungsprozessen.

Mit dieser fast paradoxen Vertracktheit, mit der Verschränktheit von Rollen und Personen, von unpersönlichen und persönlichen Beziehungen, müssen wir leider umgehen. Wir werden



ihr immer wieder begegnen, und einfacher wird's an dieser Stelle nicht. Beide Aspekte sind natürlich von besonderer Bedeutung für das Thema ‚Führung‘.

Gerade deswegen ist es aber wichtig, zwischen Person und Rolle penibel zu unterscheiden. Als Faustregel kann man sich merken:

**In unseren unpersönlichen Rollen verfolgen wir *Interessen*. Als Personen haben wir *Bedürfnisse*.**

Wir wollen als die Personen die wir sind gemocht, anerkannt, überhaupt wahrgenommen, wichtig genommen, fair behandelt, geschätzt oder bewundert werden. Wir hassen es, wenn man uns hintergeht oder missbraucht oder ignoriert oder ausgrenzt oder niedermacht oder beschämt. Wir möchten Hilfe bekommen, wenn wir sie brauchen, und wir möchten helfen dürfen, wenn wir den Impuls haben.

Auch diese menschlichen Bedürfnisse kennen wir alle, wenngleich sie von unterschiedlichen Charakteren unterschiedlich gewichtet und gehandhabt werden. Auch für diese Bedürfnisse braucht sich niemand zu entschuldigen oder schlecht zu fühlen.

Also: Rollen und Interessen, Personen und Bedürfnisse. Bevor wir die Beziehungsmuster untersuchen, die sich aus diesen ‚Paarungen‘ ergeben, möchte ich noch ein paar Momente beim Verhältnis zwischen Personen und Rollen verweilen. Schließlich ist das genau unser Thema: Wie kann ich als Person meine Rolle als Führungskraft noch besser, wirkungsvoller und überhaupt geglückter spielen? Diese stille Frage ist ja mit einiger Wahrscheinlichkeit der Grund dafür, dass Sie dem Text bis hierher gefolgt sind, dass Sie sich Gedanken über Ihr Führungsgeschick machen, dass man überhaupt von anderen Anerkennung oder Kritik bekommt, dass man mit sich selbst uneinig oder zufrieden ist.

Das Verhältnis zwischen Person und Rolle ist also einer der ganz roten Fäden, die sich durch den organisationalen Wandteppich weben, den ich vor Ihnen zum Anschauen aufhänge. Die Frage nach diesem Verhältnis ist eine der grundlegenden und faszinierenden Fragen der Lebensführung überhaupt, und sie ist voller Spannungen, Widersprüche und Paradoxien.

Irgendeine Rolle spielen wir eigentlich fast immer. In diesem Kontext interessieren uns vor allem die ‚formellen‘ Rollen, die wir als Mitglieder von Organisationen ausfüllen. Aber auch in Gemeinschaften ohne Organigramm leistet jedes Mitglied einen typischen Beitrag zum Ganzen. Jede Familie besteht aus Rollen (Mutter, Stiefvater, Nefte, ...). Auch im Freundeskreis oder anderen Freizeitgruppierungen schälen sich sehr schnell Rollen heraus, die nicht einfach mit den Personen identisch sind, sondern typische Beiträge benennen: der Organisierer, die Betriebsnudel, der Teamplayer, die Pedantische, der Pfadfinder ...

**Sobald wir in Gemeinschaft sind, spielen wir eine Rolle, um einen Beitrag leisten zu können. Wir betonen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten und dämpfen oder unterdrücken andere. Einfach ‚Person‘ sind wir eigentlich nur, wenn wir allein sind, und wenn keiner guckt.**

Kleiner historischer Hintergrund: Die Unterscheidung, und damit die Entwicklung der Dynamik zwischen öffentlicher Rolle und privater Person ist noch gar nicht so alt, und sehr abendländisch. Sie beginnt mit der Renaissance und findet ihre kulturprägende Vollendung in der Aufklärung und den bürgerlichen Revolutionen. Dass wir überhaupt als Personen ‚unveräußerliche‘ Rechte haben, dass das persönliche Leben schützenswert ist, dass wir als Personen und nicht in unseren Rollen politische Mandate vergeben, dass Männer und Frauen die gleichen Rechte und Chancen haben, jedenfalls ungefähr, dass Kinder ein Anrecht auf gezielte Entwicklung haben usw. Im Mittelalter noch existierten wir Personen *nur* in unseren Rollen. Sie gaben uns sogar unsere Namen (Schumacher, Schmidt, Schneider, Spengler etc.). Unsere Rechte und unsere Privilegien als Personen sind also seitdem gewaltig gewachsen, und lassen Sie uns zwischendurch einen Toast darauf ausbringen!

Wie ist also das Verhältnis zwischen Person und Rolle, z.B. zwischen Ihnen und Ihrer Führungsrolle, in unserer heutigen und hiesigen Welt?

Bestimmte Rollen üben eine Anziehung auf bestimmte Personen aus. Wenn man überhaupt die Chance hat, eine Wahl zu treffen, wird man die Rolle wählen, die einem attraktiv erscheint. Die Gründe für diese Attraktion können sehr unterschiedlich sein, und hier ist nicht der Platz, das bis ins Einzelne zu differenzieren. Oft hat die Wahl natürlich etwas damit zu tun, welche Eigenschaften, Wertvorstellungen und Fähigkeiten wir betonen und entwickeln wollen.

Von anderen Rollen fühlen wir uns eher abgestoßen, weil sie unseren identitätsnahen Fähigkeiten und Werthaltungen nicht entsprechen oder zuwiderlaufen (zu erbsenzählerisch, zu politisch, zu intergalaktisch, zu verkäuferisch usf.)

In dieser Hinsicht, hier und heute, ist also die Person ‚größer‘ als ihre Rolle: viele von uns haben das Privileg, die Systemrollen, in denen sie tätig sind, annehmen oder ablehnen zu können und gegebenenfalls zu wechseln. Mit ziemlicher Sicherheit hat man Sie nicht mit vorgehaltener Pistole gezwungen, sich auf Ihren Führungsjob zu bewerben. Sonst unbedingt anrufen; Ihnen muss und kann hoffentlich noch geholfen werden!

**Person dominiert Rolle**

Person	Rolle
1	0

Andererseits: In den allermeisten Fällen basteln wir uns unsere Rolle nicht selbst, sondern sie wird uns von der Organisation durchdekliniert angeboten, und wir bewerben uns in Konkurrenz mit anderen um sie. Sie kann uns auch wieder genommen werden, etwa, wenn wir sie nicht gut genug ausfüllen. Wenn wir sie einmal haben, beginnt sie ihre ganze Macht zu entfalten, und die ist beträchtlich. Rollen, als spezifische Beiträge zum Ganzen, sind im Allgemeinen viel langlebiger als Leute. Die kommen und gehen – aber den Beitrag braucht es immer noch; siehe Führung. Man befindet sich also sofort in einer langen Reihe von Vorgängern und Nachfolgern. An ihnen wird man gemessen, ihre Triumphe, Niederlagen und Schandtaten transformieren sich in grelle Erwartungen und düstere Befürchtungen. Von denen hat man erst mal keine Ahnung; und bevor man sie verstanden hat, ist schon wieder viel Unglück passiert.

**Rolle dominiert Person**

Person	Rolle
1	1

Besonders, wenn wir neu in einer Rolle sind, werden wir unseren ganzen Ehrgeiz darauf verwenden, sie zu erlernen, um sie irgendwann zu meistern. Wir messen unser Verhalten und unsere Leistung immer an den Maßstäben, die die Rolle vorgibt, und an den Erwartungen, die wir über das haben, was die anderen wohl an Erwartungen an uns in dieser Rolle haben. Erfragen würden wir das natürlich nicht, niemals.

Und, noch wichtiger: die Anderen messen uns natürlich auch an diesen Maßstäben, und an ihren jeweiligen und z.T. sehr unterschiedlichen Erwartungen an jeden Träger der Rolle. Wenn wir die nicht erfüllen, werden wir kritisiert, und zwar auf der Ebene der Fähigkeiten, oder deren Mangel: ‚Er kann es nicht‘. Das sitzt – gerade, wenn wir versuchen, unseren Job gut zu machen.

**Rolle dominiert Person**

Person	Rolle
1	2

Solange man eine Rolle innehat, gibt es von ihr keinen Urlaub. Nicht mal im Urlaub. Man muss sich ihrer also jederzeit sehr bewusst sein: Auch wenn Sie nach Feierabend mit Ihrem Team noch locker beim Bier zusammensitzen, sind Sie in den Augen der Anderen immer noch deren Chef. Auch wenn Sie betonen, was Sie sagen sei nur Ihre persönliche Ansicht, ist das in den Ohren der Anderen immer noch die Ansicht des Chefs. Stellen Sie sich mal vor, Frau Merkel würde in einem Interview sagen: privat sei sie der Meinung, der Euro wäre am Ende, aber das sei natürlich nur ihre rein persönliche Ansicht ... Barack Obama machte sehr klug von dieser Unmöglichkeit Gebrauch, als er in einem Fernsehinterview sagte, er ganz persönlich sei für die gleichgeschlechtliche Ehe. Es sprach natürlich der Präsident. Joschka Fischer sagte am Ende seiner Amtszeit, er wäre mit dem Ehrgeiz angetreten, das Amt des Außenministers zu verändern. Jetzt müsse er feststellen, dass das Amt ihn verändert hätte.

**Rolle dominiert Person**

Person	Rolle
1	3

Und letztlich: keine Rolle (mehr) zu spielen, keinen Beitrag zu leisten, dem Ganz nichts geben zu können, das größer ist als wir als die Person, die wir sind, gehört zu den schmerzhafteren und niederschmetternderen Erfahrungen des Lebens. Erst und nur solange wir eine Rolle spielen, die dem Ganzen irgendwie nützt, ist unser Leben bedeutungsvoll. Rentner oder andere frühzeitig ‚in den wohlverdienten Ruhestand‘ Versetzte, Kranke, Behinderte, Asylanten, Frühstücksdirektoren und andere Aussortierte wissen Klagelieder darüber zu singen. Eigentlich rede ich, wenn ich das Wort ‚unpersönlich‘ hier benutze, also von etwas Überpersönlichem: etwas, was uns über unsere Individualität hinaus mit der Gemeinschaft verbindet und ihr etwas hinzufügt, was sie ohne uns nicht hätte.

**Rolle dominiert Person**

Person	Rolle
1	4

Eins zu vier, ziemlich deprimierend. In der Tat sind die Mächte, die über unsere Rolle auf uns als Personen ausgeübt werden, von denen, die das Mandat zur Herrschaft über das Ganze haben, ehrfurchtgebietend. Aber doch nicht allmächtig – sonst wären wir als Art schon längst unseren Systemen aussterbend erlegen. Denn:

Rollen sind nicht innovativ, auch, wenn sie in ihrem Organigramm-Kästchen so heißen. Change Manager inspirieren keinen Wandel. Schöpferisch sind wir nur als Personen, allerdings hoffentlich in einer Rolle, die das überhaupt erlaubt. Um kreativ zu sein, müssen wir auf eine Weise denken können, die mit den Geboten und Begrenzungen unserer Rolle nichts zu tun hat. Nur so können wir auch neue Rollen, neue Systeme erfinden.

**Person dominiert Rolle**

Person	Rolle
2	4

Und weiter: ethische Entscheidungen treffen wir immer als Personen. Zwar wird unsere Rolle und gewisse Verhaltensvorschriften machen bezüglich dessen, was wir tun und nicht tun sollten, aber wenn es darauf ankommt, müssen wir immer als Person entscheiden: Mach ich das mit? Trete ich dafür ein? Will ich das vor meinen Leuten und meinem Gewissen verant-

worten? Manchmal sind wir aufgrund der Loyalitätsbeziehungen unserer Rolle dazu aufgerufen, oder verdammt, gegenüber unseren Leuten Dinge zu präsentieren, mit stimmiger Inbrunst, die wir persönlich furchtbar und eigentlich unvertretbar finden. Im schlimmsten Fall heißt so etwas unter Umständen, dass wir unsere Rolle wieder abtreten und kündigen. Oder dass wir uns nach unseren eigenen Maßstäben (und höchstwahrscheinlich auch nach denen der anderen) korrumpieren lassen. Auf jeden Fall:

**Person dominiert Rolle**

Person	Rolle
3	4

Letztlich ein sehr knapper Wettbewerb, und das ist wahrscheinlich auch gut so. Sonst würde die Gemeinschaft das Individuum erdrücken, oder andersherum die Person die Gemeinschaft nach den eigenen persönlichen Bedürfnissen missbrauchen; soll ja auch schon vorgekommen sein.

In diesem konkreten Zusammenhang, in dem Sie mithilfe dieses Textes darüber reflektieren, wie Sie als Person die Mission, die Gebote und Erlaubnisse Ihrer Führungsrolle mit Integrität meistern können, heißt dies: Lernen Sie, das Beste in sich zu entwickeln, und navigieren Sie mit Bewusstheit das Spielfeld, auf dem Sie und alle anderen sich bewegen müssen. Arbeiten Sie an Ihrer Entwicklung als Person, und seien Sie achtsam im Umgang mit Ihrer Rolle. Nehmen Sie zu sich die gleiche Führungsbeziehung auf wie zu Ihren Leuten: Tough Love.

Und, wie eingangs schon betont, seien Sie sich klar: je höher die Führungsposition, die Sie ausfüllen oder anstreben, desto mehr sind Sie als Person gefragt. Das heißt letzten Endes:

**Rolle dominiert nicht, sie fordert die Person, und zwar bis zum Äußersten, und manchmal darüber hinaus.**

Wie wunderbar: Wir erhalten die Chance, über das hinauszuwachsen, was wir gewohnt waren, als die Grenzen unseres Selbstkonzeptes zu verstehen. Aber es geht noch weiter. Winston Churchill hat es auf unwiderstehliche Weise auf den Punkt gebracht: „Manchmal reicht es nicht, unser Bestes zu tun. Manchmal müssen wir tun, was getan werden muss“.

Führung hat die Eigenart, uns als Personen eigentlich prinzipiell zu überfordern, weil sie Dinge von uns abverlangt, die wir freiwillig nie aufgesucht hätten. Im mutigen und demütigen Umgang mit diesen Dingen liegt dann vielleicht unser größtes persönliches Wachstum.

Doch erst einmal weiter mit dem Spielfeld.

## Persönliche Beziehungen und Rollenbeziehungen

Welche allgemeinen Beziehungsmuster ergeben sich aus der Tatsache, dass wir als Mitglied einer Organisation zu jedem anderen Mitglied eigentlich, nein wirklich, zwei Beziehungen auf einmal unterhalten? Eine persönliche, an unseren Bedürfnissen orientierte, und eine unpersonliche, an unseren Rolleninteressen ausgerichtete? In diesem Abschnitt werde ich diese Muster beschreiben, und wie sie die Beziehungen der Mitglieder formen. Niemand Einzelnes hat diese Beziehungsmuster gemacht, aber alle müssen sich in ihnen bewegen, weil, wenn und solange sie Mitglieder des Systems sind.

Die Grundregeln der Beziehungsmatrix sind natürlich ungeschrieben, liegen sie doch unter der Wasserlinie des (unternehmens-) kulturellen Eisbergs. Wie meist sind aber die ungeschriebenen Regeln die viel wirksameren. Vielleicht, weil sie so selbstverständlich sind, dass niemand auf die Idee kommt, sie zu benennen.

Hier sind sie, benannt:

**Unsere persönlichen Beziehungen speisen sich aus unseren persönlichen Bedürfnissen. Sie werden regiert vom Muster Anziehung/Abstoßung.**

Man fühlt sich jemand hingezogen oder hat das Bedürfnis nach Abstand. Sympathie/Antipathie. Zuneigung/Abneigung. Die Empfindungen, die durch dieses Muster hervorgerufen werden, sind prinzipiell unabhängig von der Rollenbeziehung: Ob man jemand nett findet oder nicht, hat nichts damit zu tun, ob die Person in der Hierarchie über oder unter einem sitzt, oder welche Schnittstellen man mit ihr hat. Wenn es uns aber passiert, dass wir in unseren Rollenverrichtungen überraschenderweise auf jemand sehr Nettes treffen, macht

das die Zusammenarbeit direkt merklich leichter und attraktiver. Viele gute persönliche Beziehungen im Unternehmen zu haben, ist ohne Zweifel von großer Bedeutung für unsere allgemeine Arbeitszufriedenheit und unsere Wirksamkeit.

Aber so wichtig unsere persönlichen Beziehungen auch sind: sie sind weder die einzige noch die wichtigste Beziehungsmarkierung auf dem Spielfeld Organisation.

Grundsätzlich sind wir ja in unseren Rollen zusammen, die wiederum Ausdruck aller Beiträge sind, die die Gesamtorganisation braucht, um ihren Beitrag zur Welt leisten zu können. Wenn man ein Schiff bauen will, braucht man Zimmerleute, Schweißer, Elektroingenieure und Segelmacher. Wenn man eine Symphonie aufführen will, braucht man Streicher, Holz- und Blechbläser, eine Harfenistin und diesen einen Mann, der nur an einer Stelle im Stück auf die Pauke haut.

Jeder dieser Beiträge wird gebraucht, vom Ganzen und von den anderen Teilen. Um den eigenen Beitrag leisten zu können, müssen die einzelnen Mitglieder ihre rollenbedingten Interessen verfolgen: jeder muss den Platz haben, und die Mittel, und die Aufmerksamkeit, die es ihm erlauben, seinen Beitrag in ganzer Schönheit erbringen zu können. Wenn dafür nicht gesorgt ist, kann man seinen Job nicht tun, und jede Person in dieser Rolle müsste dieselben Interessen verfolgen. Idealerweise und in den meisten Fällen sind die Interessen aller beteiligten Rollen komplementär; sie ergänzen und bedingen sich. Im Alltag kommt es natürlich immer wieder vor, dass Leute, von denen ich akut abhängig bin, situativ andere Interessen und Prioritäten verfolgen. Aber grundsätzlich ist das konstitutive Rollenbeziehungsmuster in einer Organisation das der *Interdependenz*.

**Alle Beiträge sind voneinander abhängig, und zwar grundsätzlich gleich stark. Das Ganze ist von seinen Teilen abhängig, und die Teile vom Ganzen. Diese Interdependenz ist essentiell unpersönlich, und ihre Folge ist Kooperation.**

Egal, ob man einander besonders mag oder nicht – man muss zusammenarbeiten. Wenn es in der Zusammenarbeit irgendwo ernsthaft knirscht, wenn sich Löcher, Hürden, Gräben und Bermuda-Dreiecke auftun, wenn es Konflikte gibt, und wenn man auch als Person am liebsten das Weite suchen möchte: die gegenseitige Abhängigkeit gebietet es, dort hinzuschauen und Lösungen zu suchen. Zusammenarbeit ist die natürliche Folge von gegenseitiger Abhängigkeit. Je bewusster sich die Mitglieder eines Systems ihrer gemeinsamen und jeweiligen Abhängigkeit sind, desto mehr werden sie Zusammenarbeit suchen und pflegen und bereit



sein, Konflikte auszutragen und zu lösen. Wenn dieses Bewusstsein in den Hintergrund tritt, wird die Bereitschaft zur Zusammenarbeit leiden. Deswegen werden ja die gemeinen Ruderer ständig von den hierarchischen Taktgebern daran erinnert, dass man ‚im selben Boot‘ sitze.

Grundsätzlich, wie auch immer man es dreht und wendet, ist die Abhängigkeit aller von allen gleich stark, und zwar ressort- und hierarchieübergreifend – sonst brauchte es die Organisation gar nicht zu geben. Es muss Leute geben die rudern, und es muss irgendjemanden geben, der den Takt schlägt. Ein Taktschläger ohne Ruderer ist ein Witz, und Ruderer ohne Steuermann wissen nicht wohin es geht, weil sie ja mit dem Rücken zur Fahrtrichtung sitzen.

Jetzt aber wird es richtig würzig, denn das zweite Rollenbeziehungsmuster zwischen den Mitgliedern einer Organisation ist das der *Konkurrenz*.

**Unabhängig von den persönlichen Gefühlen und Beziehungen, und innerhalb des Rahmens, den die gemeinsame Abhängigkeit zieht, stehen die Mitglieder auch miteinander im *Wettbewerb*.**

Sie konkurrieren um ihren Anteil am Ergebnis. Sie konkurrieren um Produktivität, Effizienz und Qualität: Sie konkurrieren um Einfluss, Macht und Zugang zu den Einflusreichen und Mächtigen. Sie konkurrieren auch um Budgets, Mitarbeiter, Aufträge und Projekte – Ressourcen aller Art.

Konkurrenz um das Ergebnis, oder allgemeiner um den *Output* (einer Gruppe, Abteilung, Unternehmenseinheit, aber auch von Einzelnen, oder der ganzen Organisation im Wettbewerb mit anderen auf demselben Markt) hat durchaus etwas Sportliches: sie spornt uns an, effektiver und effizienter zu werden, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, Verschwendung von Ressourcen auszumerzen, uns an den Bedarfen unserer Leistungsabnehmer zu orientieren, nicht an Selbstgefälligkeiten und überkommenen Rezepten festzuhalten. Möge der Bessere gewinnen!

Konkurrenz um Ressourcen aber ist Wettbewerb um den *Input*: um das, was ein System (oder auch ein Einzelner) aufnehmen muss, um seinen Output überhaupt generieren zu können. Da ist ziemlich schnell Schluss mit Sportlichkeit, denn es geht tendenziell um Sein oder Nichtsein. Es wird unter Umständen mit sehr harten Bandagen gekämpft, denn Ressourcen sind niemals unbegrenzt für alle verfügbar. Das erinnert dann eher an Krieg als an

Sport. Bei Licht besehen ist wahrscheinlich die einzige natürliche Ressource, um die es keine Konkurrenz zwischen uns gibt, die Atemluft. Obwohl, in China ...

Die Folge von Konkurrenz ist das exakte Gegenteil der Folge von Interdependenz: wenn ich zu sehr mit denen zusammenarbeite, mit denen ich im Wettbewerb stehe, schade ich mir selbst, denn meine Konkurrenten werden ja die Ergebnisse unserer Kooperation dazu benutzen, noch schlagkräftiger mit mir zu konkurrieren! Dasselbe gilt für meine Konkurrenten.

**Interdependenz und Konkurrenz ziehen sich prinzipiell gegenseitig ausschließende Beziehungen nach sich.**

Diese mephistophelische Gegebenheit macht die Zusammenarbeit in modernen Organisationen anspruchsvoll: je mehr ich kooperiere, desto mehr schwäche ich meinen Vorteil. Je rücksichtsloser in konkurriere, desto mehr schwäche ich den anderen – und damit auch irgendwann die gemeinsame Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsposition. Und letztlich mich selbst.

Bedenkt man dann noch, welch intensive persönliche Gefühle und Empfindsamkeiten mit diesen an sich vollkommen unpersönlichen Dynamiken verbunden sind, bekommt man eine Ahnung von der manchmal schmerzreichen und jedenfalls kräftezehrenden Komplexität organisationaler Beziehungen in Bewegung.

Was all das für die Führungspraxis heißt, werden wir an Ort und Stelle sehr konkret erkunden und klären. Einstweilen noch mal die eben beschriebenen Muster der Beziehungsmatrix schematisch, zum Merken.