



Foto: Song about summer – stock.adobe.com

# Eine Frage der Unmöglichkeit

## Führung im Zeitalter der Globalisierung, Digitalisierung und der VUCA-Welt – Teil 1

Von Klaus-Dieter Lübke Naberhaus

Organisationen und ihre Führungen bedingen einander. Auf welcher Stufe eine Organisation handelt, wird insbesondere dadurch geprägt, wie die Menschen in der Führung die Welt und die Organisation betrachten. Anders ausgedrückt, welches Menschen- und Weltbild haben die Führungskräfte einer Organisation. Dies gilt in Gesellschaften, Staaten genauso wie in Unternehmungen. Dabei etablieren Führungskräfte bewusst oder auch unbewusst diejenigen Strukturen, Praktiken und Kulturen, die ihnen sinnvoll erscheinen und mit ihrem Welt- und Menschenbild übereinstimmen, welches oft durch ihre Glaubenssätze bestimmt ist. Die Einschätzungen und Maßnahmen im Rahmen der Krise, und hier ist die aktuelle Krise nur ein Beispiel, lassen dies besonders deutlich zu Tage treten. Clay Shirky beschreibt es folgendermaßen: „die Anwendung von Werkzeugen führt dazu, dass Menschen auch die Managementphilosophie übernehmen, die diesen Werkzeugen inne wohnen.“

So kann es bei Veränderungen in den Führungsstrukturen immer zu einer Beibehaltung des Status quo, hin und wieder zu einer Weiter- oder

auch oftmals zu einer Rückentwicklung von Organisationen kommen. „Wenn wir unseren Blick auf die Dinge verändern, dann verändern sich auch die Dinge, auf die wir blicken“, bemerkt Wayne Dyer hierzu.

### VUCA Welt

Der Begriff der VUCA-Welt, der ursprünglich dem militärischen Umfeld entstammt, beschreibt die Umweltbedingungen, in denen sich im Zeitalter der Globalisierung Unternehmen, Organisationen, Institutionen, Gesellschaften und Individuen bewegen. Die Flüchtigkeit oder Unbeständigkeit (volatility) sagt aus, dass vieles nicht von Dauer, insbesondere nicht von ewiger Dauer und Gültigkeit ist. Unsicherheit (uncertainty) begleitet diese Unbeständigkeit, da Vorhersagen nicht sicher getroffen werden können, somit eine Planung oder Kontrolle gar nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich ist. Einfache Lösungen gibt es aufgrund der Komplexität (complexity) nur noch selten. Veränderungen führen zu Änderungen innerhalb des Netzwerkes, Wenn-Dann Beziehungen und Gesetzmäßigkeiten sind oftmals nicht abzuleiten. Schlussendlich bedeutet die Mehrdeutigkeit (ambiguity) das ein Fakt mehreren Interpre-

*Führung im Zeitalter der Globalisierung, Digitalisierung und der VUCA-Welt - eine Frage der Unmöglichkeit? Und die Geschehnisse, die das unter dem Brennglas wahr genommene SARS-CoV-2 ausgelöst hat, lassen diese Frage auf die Spitze getrieben erscheinen. Die Einschätzung der Menschen schwankt zwischen „Totalversagen“ und „sehr guter Führung“. Der Artikel ist ein Auftakt zur Beleuchtung des „Phänomens“ Führung unter verschiedenen Gesichtspunkten und seiner Entwicklung. Die Reihe gibt eine Übersicht über die verschiedenen Führungsmodelle und ihren Zusammenhang mit Organisations- und Kulturentwicklung. Er versucht einen Ausblick auf aktuelle und zukünftige Führungsstile zu geben. Und die Frage zu beantworten, ob Führung möglich ist. Führung, die, je unmöglicher sie erscheint, umso mehr als notwendig angesehen wird. Zum Abschluss stellt die Reihe die eigene Idee des Autors dar, welche Haltung, auf der Führung gründet, eine mögliche Antwort auf die Frage sein kann, wie wir zukünftig miteinander umgehen wollen.*

**Keywords:** Führung, Unternehmenskultur, Organisation

tationsmöglichkeiten unterliegt, es keine objektive Wahrheit gibt, sondern nur viele Seiten einer Medaille, viele subjektive Wahrheiten, wie uns die aktuelle Diskussion um die Gefährlichkeit von SARS-CoV-2 und den zur Eindämmung getroffenen Maßnahmen und ihrer wissenschaftlichen Evidenz besonders zeigt.

### Führung als Frage der Unmöglichkeit?

Ist Führung unter diesen Bedingungen überhaupt möglich? Gibt es Antworten auf die Herausforderungen der „VUCA“ Welt und wenn ja, wie können Sie aussehen? Auch wenn Führung unter diesen Bedingungen kaum vorstellbar erscheint, ist Sie doch aufgrund der mannigfaltigen Herausforderungen notwendig, denn noch lange ist nicht jeder Mensch in der Lage, sich selbst zu führen.

Mögliche Antworten auf die Herausforderungen der sog. „VUCA-Welt“ können in folgenden Bereichen zu suchen sein:

- der Unbeständigkeit kann mit Visionen begegnet werden, um Beständigkeit erreichbarer zu machen und mögliche Wege und Ziele aufzuzeigen,
- der Unsicherheit kann die Antwort durch eine umfassende Transparenz innerhalb der Führung und der Verstehbarkeit von Entscheidungen gegeben werden, damit ist Verlässlichkeit und Nachvollziehbarkeit für die Bürger und Mitarbeiter möglich,
- der Komplexität kann durch Klarheit in den Lösungen sowie durch Vereinfachung begegnet werden,

was Handhabbarkeit der komplexen Herausforderung für die Mitarbeiter nach sich zieht,

- und die Mehrdeutigkeit findet ihre Auflösung in der Annahme dessen, was ist, der unterschiedlichen Seiten einer Sache, ihrem Verstehen und dem Begreifen sowie der Beweglichkeit in Anpassung an die Veränderung, neudeutsch als Agilität bezeichnet.

### Was ist das eigentlich, Führung?

Nachdem wir nun im vorhergehenden Abschnitt schon mögliche Antworten auf Herausforderungen der Führung kennen gelernt haben, betrachten wir nun das Phänomen der Führung. Führung kann als Grunderscheinung der menschlichen Entwicklung angesehen werden. In diesem Zusammenhang geht es traditionell um die Fragen der Vorherrschaft, von Macht und Einflussnahme. Enger gefasst wird in der Psychologie unter Führung oftmals die Menschenführung verstanden und somit Maßnahmen von Vorgesetzten, die auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation aller Angehörigen einer Organisation einwirken.

In der humanen Ethik ist sie der begründete Versuch, durch eine Führungskraft steuernd und richtungweisend auf eigenes und fremdes Handeln mit geeigneten Führungstechniken einzuwirken, um eine Vorstellung von den Führungszielen zu verwirklichen. Der Führungsprozess ist somit eine „ständige Begleitung“ der Geführten. Das Phänomen Führung wird zu sehr von mannigfaltigen kulturellen und geschichtlichen Ein-

flüssen sowie dynamischen psychischen Faktoren geprägt als das sich eine feststehende Beschreibung geben lässt. Somit ist Führung ein komplexes Phänomen, für das es keine allgemein gültigen Regeln geben kann. Wie lässt sich somit mit der Einsicht dieser Begrenztheit leben und arbeiten? Wie versuchen wir die Komplexität zum Zwecke der Bewältigung zu reduzieren ohne zu sehr zu vereinfachen? Führungstheorien und daraus abgeleitete Modelle und Stile versuchen Orientierungshilfen und praktische Anwendungsmöglichkeiten zu geben. Sie sind jedoch auch immer „Kinder ihrer Zeit“ und unterliegen damit dem Wandel. Die ersten Führungstheoretischen Überlegungen sind z.B. von Platon bekannt.

### Wie kann ich „erfolgreiche“ Führung bestimmen?

Ich möchte diese Frage zuerst einmal umformulieren. Unter welchen Rahmenbedingungen kann eine „erfolgreiche“ Führung gelingen? Letztendlich ist erfolgreiche Führung ein willkürlich verwendeter und definierter Begriff, der einer z.B. unternehmenspolitischen Entscheidung unterliegt. Führungsgrundsätze können zwar formuliert sein, werden oft jedoch zur Bewertung nicht herangezogen und häufig handelt es sich um subjektive, von der Führungskraft abhängige Einschätzungen. Aus der Perspektive der Führungskräfte lässt er sich somit z.B. an der erreichten Position, dem Gehalt, den Fähigkeiten und Potenzialen bestimmen. Mit Sicht der Führungskräfte auf die Mitarbeiter und das Unternehmen sind z.B. Fallzahlen, Anzahl der Beschwerden, das viel be-

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten				Entscheidungsspielraum der Gruppe		
autoritär	patriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch / delegativ	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet, er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge, aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten, möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat	Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen

Abb.: Führungsstile

schworene Betriebsklima, Fehlzeiten und die Identifikation mit dem Unternehmen Orientierungsgrößen. Gerade zum letzten Punkt gibt der jährlich durchgeführte Gallup Index eher Anlass zur Befürchtung, dass Führung nicht gelingt, da gerade einmal konstant um die 15 % der Mitarbeiter sich ihrem Unternehmen emotional verbunden fühlen.

### Entwicklungslinien in der Führungsforschung

Lassen Sie mich kurz einen Blick auf die Entwicklung von Führung werfen. In den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts herrschte der Ansatz vor, das Führung durch die Eigenschaften des „Führers“ bestimmt und dominiert wird. Dieser Eigenschaftsansatz fußt auf Konstrukten der Verhaltensbeobachtung, stellt Persönlichkeitsmerkmale (zeitlich stabil, übersituativ, universell) in den Mittelpunkt. Ein Jahrzehnt später rückte der Verhaltensansatz in den Fokus, der Aufgaben- versus Mitarbeiterorientierung stellte. Hier spielt das Verhalten der Führungskraft im Bezug zum Mitarbeiter die führende Rolle.

In den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts rückte immer mehr die situative Betrachtung einer bestimmten Konstellation in den Schwerpunkt der Forschung. Es wurde die Situation (Einfluss, Art der Aufgabe, Beziehung, Charakterisierung der Gruppenmitglieder) betrachtet und spielte hier nun die grundlegende Rolle. Jedoch konnte keine enge Beziehung zwischen Situation, Führungsstil und Erfolg nachvollzogen werden. Bis heute hat sich der systemische Ansatz durchgesetzt, der hauptsächlich den Umgang mit der Komplexität sowie die Gestaltung von Rahmenbedingungen im Blick hat. Führung wird innerhalb eines offenen Systems mit komplexen Abhängigkeiten und Bindungen gesehen.

### Wagen wir eine Definition von Führung?

Nachdem ich mich nun dem Phänomen der Führung aus unterschiedlichen Blickwinkeln genähert habe, wage ich nun eine Definition. Führung ist Orientierung durch einen inneren Kompass, eine innere Haltung, die auch dann besteht, wenn die äußere Orientierung sich auflöst oder verloren gegangen ist. Somit beginnt Führung immer bei mir selbst und tritt

dann in Beziehung zu den anderen, um diesen Orientierung zu geben und sie zu unterstützen, dabei mit Ihnen zu interagieren. Und ja, Führung ist auch Einflussnahme sozialer Natur mit einer Zielrichtung, die jedoch beide Interessen, die des Individuums und der Organisation im Blick hat. Bestenfalls stimmen diese überein, ansonsten ist es die Aufgabe, einen Ausgleich zwischen den Interessen herzustellen. Und Führung ist Kommunikation, transparent und zu hörend, sich bewusst seiend, dass 80% der Kommunikation nicht primär verstanden wird, und damit erst das Nachfragen, Hinterfragen und Zuhören zum möglichen Verständnis führt.

### Was sind das, Führungsstile?

Modellhaft beschriebenes zeitstabiles Verhalten einer Person bezogen auf die Dimension des Führungsverhaltens, wird als Führungsstil beschrieben und versucht somit ein bestimmtes Verhalten zu klassifizieren. Doch dieser Versuch muss scheitern, denn das Führungsverhalten ist wie jedes andere menschliche Verhalten eingebunden in Situationen, emotionalen Lagen der handelnden Person und viele weitere Faktoren. Somit gibt es keine reinen Führungsstile, es lassen sich jedoch Grundtendenzen beschreiben.

Bei Lewin sind das die vielfach bekannten drei Stile:

- der autoritäre Führungsstil,
- kooperativer/demokratischer Führungsstil
- und das Laissez faire.

Hier reichen die Grundlagen von der Annahme als Führungskraft alleine das Vermögen zur „richtigen“ Entscheidung und Lösung zu haben bis hin zum Glaubenssatz, dass die Dinge sich von selber fügen werden und dass das, was passiert, passieren muss und das Richtige ist. In dieser Spannweite bewegen sich die Stile. Tannenbaum differenziert hier stärker: die Spannweite zwischen hohem bis ausschließlichem Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten bis hin zum Entscheidungsspielraum, der fast ausschließlich im Team und in der Gruppe liegt, bleibt. Und aus den Führungsstilen, die den kooperativen, partizipierenden oder auch demokratischen Aspekt in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt haben, entwickelten sich weitere Führungsstile, die ich im nächsten Teil der Reihe näher betrachten werden. Darüber hinaus sind Führungsstile entstanden, die ihren Ansatz aus noch anderen Philosophien heraus gegründet und entwickelt haben (▶Abb.). ■

#### Klaus-Dieter Lübke Naberhaus

Transformator,  
 Facharzt für Chirurgie  
 Systemisches Coaching, Kultur und  
 Organisationsentwicklung  
 Zentrum für integrale Medizin  
 Institut für Coaching und Begleitung, Institut  
 für Qualifizierung und Weiterentwicklung  
 04105 Leipzig  
 kontakt@integrale-med.de

**DIPLOMA**  
Private staatlich anerkannte Hochschule  
 University of Applied Sciences

**Fernstudium neben dem Beruf ... flexibel von überall!**

Berufsbegleitende akademische Weiterbildung:

- NEU: Physiotherapie (B.Sc.)**  
 Als Aufbaustudium oder ausbildungsbegleitend
- Medizinalfachberufe (B.A. / M.A.)**  
 für Berufstätige in Therapie- u. Pflege
- Gesundheitsmanagement (B.A. / M.A.)**
- Naturheilkunde und komplementäre Heilverfahren (B.Sc.)**

**diploma.de**