

Peter Kremer
Führen bedeutet Segeln
Zum spezifischen Charakter und zur Qualität
von Führung



„Führen bedeutet Segeln und nicht Bahnfahren. Bahnfahrer folgen nur einer vorgegebenen Spur. Auf freier Strecke sind sie völlig hilflos. Sie haben nur die Chance, mitzufahren oder auszusteigen. Segler dagegen reagieren ständig auf das sie umgebende Kräftefeld. Sie nutzen die wirkenden Kräfte zur Steuerung ihres Bootes in die gewünschte Richtung. In diesem Sinne wird Segeln zur Metapher für erfolgreiches Führen.“ (G. Weigle)

Was ist das Besondere an Führung? - Führung ist schon als Verantwortung, als Ressource, als Verhalten, als Leistung, als Bildungsprozess, als Anspruch, als System usw. betrachtet worden. Dem entsprechend wurden als Bezugssysteme bereits die Religion, die Biologie, die Politik, die Ökonomie, die Psychologie, die Pädagogik, die Kybernetik, die Kultur u.v.m. bemüht. Führung wurde auch als den jeweils unterschiedlich definierten sozialen Eliten vorbehalten qualifiziert oder als Aufgabe der gesellschaftlichen Mehrheiten betrachtet. Geschlechtszugehörigkeit, Nationalität, soziale Schicht und Klasse sowie Bildung, Qualifikation und Berufsgruppe – alles galt schon als prädestinierend für die Führungsaufgabe. Führung ist als notwendig oder als nicht mehr zeitgemäß oder gar als überflüssig angesehen worden. Führung ist sowohl zur moralischen Mission hochstilisiert, als auch zur unmoralischen Macht- und Bereicherungsfunktion degradiert worden. Die Führungsperson bewegte sich zwischen charismatischem Genie und einsamem Zweiflertum, je nachdem ob sie sich zur Führung berufen fühlte oder Führung eher als Fluch und Bürde betrachtete. Auf der Skala des Verständnisses von Führung finden wir die Pole Produktivkraft und Destruktivkraft.

Selbst in der nüchternen Sprache der Betriebswirtschaftslehre haftet der Führung (hier als „dispositiver Faktor“ bezeichnet) immer noch ein Rest an Irrationalem an: Nach Erich Gutenberg „wurzelt (...) der dispositive Faktor in den drei Schichten des Irrationalen, des Rationalen und des Gestaltend-Vollziehenden.“ (Gutenberg)

***These 1:** Das Besondere an Führung ist, dass es gar nichts Besonderes ist. Führen ist zielorientiertes Anleiten von Menschen zum Handeln und damit grundsätzlich erlernbar. Gleichwohl ist Führung immer wieder mit drei fundamentalen Problemen konfrontiert: dem Problem der Motivation, dem Problem der Verantwortung und dem Problem des Vertrauens. An diesen drei Klippen scheitert Führung regelmäßig.*

***These 2:** Um dabei zu helfen, einen Weg zu finden, diese Klippen zu umschiffen, wollen wir das Segeln als Metapher für das Verständnis von erfolgreichem Führen betrachten. – Unsere methodisch-didaktische These hierzu lautet: Die Unmittelbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Prozesse beim Segeln, die Komplexität des Zusammenspiels von Zielen, Verantwortung und Kommunikation auf See sowie die Nicht-Alltäglichkeit und die hiermit verbundene Verfremdungswirkung dieses*

Sinnbildes ermöglichen uns vielfältige Einsichten in den spezifischen Charakter und in die Qualität von Führung.

Wenn Führungskräfte das Ruder übernehmen, bläst ihnen oft ein scharfer Wind ins Gesicht. Ihre Mitarbeiter/innen spüren, dass hier jetzt ein anderer Wind weht. Beim Versuch, einen klaren Kurs zu verfolgen, haben Führungskräfte bisweilen das Gefühl, sich auf schwankendem Grund zu bewegen. Sie treibt die Befürchtung nicht selten um, dass ihre Entscheidungsträger und Mitarbeiter/innen sie auflaufen lassen könnten. Das Unternehmensschiff insgesamt kann in schwere See geraten und auf ein Riff oder auf Grund laufen. Können die Verantwortlichen das Ruder dann noch rechtzeitig herum reißen oder müssen sie die Segel streichen? Wird das Unternehmensschiff gar geentert oder kann es noch einen sicheren Hafen anlaufen und dort vor Anker gehen statt an den Klippen zu zerschellen? – An diesen wenigen Formulierungen wird bereits deutlich, dass sich die Bilder des Segelns und der Schifffahrt offensichtlich auf besondere Art und Weise zur Beschreibung von Führung und Führungsbeziehungen eignen.

Im Folgenden begeben wir uns daher in ein fiktives Planspiel zum Segeln, betrachten den Führungsprozess an Bord und ziehen hieraus einige Konsequenzen für unser Thema.



1. Wir segeln

Wir segeln von Samstag, dem 24. Juli 2004 bis Samstag, dem 14. August 2004 mit dem abgebildeten Schiff („Petrine“) von Stockholm (Schweden) über die

schwedischen Schären, die Aaland-Inseln und die finnischen Schären immer in relativer Küstennähe nach Helsinki (Finnland). An- und Abreise sowie unsere individuelle segeltaugliche Ausrüstung organisieren wir selbst. Wir bekommen hierzu eine Liste der Teilnehmer/innen und eine Checkliste für unsere persönliche Ausrüstung. Die Finanzierung des Segeltörns ist bereits erfolgt.

Wir werden durch eine unvergleichlich schöne Natur segeln, Menschen und Kulturen kennen lernen sowie die Ökologie der Ostsee erfahren. Wir werden die Technik des Segelns sowie den Alltag an Bord eines Schiffes praktizieren. Wir werden die Möglichkeit haben, unsere Sozialkompetenz zu stärken, soziale Verantwortung auf eine unmittelbare Art und Weise zu erfahren sowie unsere Grenzen im Umgang miteinander auf engstem Raum zu spüren.

Der planmäßige Segeltörn von Stockholm nach Helsinki ist 580 Seemeilen lang (1 sm = 1,6 km). Unter Segeln können drei bis sieben Knoten erreicht werden (1 Knoten = 1 sm/h); unter Maschine können bis zu drei Knoten erreicht werden.

Während des Törns werden wir 22 Tage auf einem fast 100 Jahre alten Traditionssegler zubringen. Es handelt sich um einen sog. See-Ewer („Plattbodenschiff“ mit „Schwertern“ an den Seiten, um das Fehlen eines Kiels ausgleichen zu können), der mit Besan-, Groß- und Vorsegel ausgerüstet ist. Auf die beiden großen Segel können im Bedarfsfall noch Topsegel aufgesetzt werden. Mit diesem „Plattbodenschiff“ kann auch in seichten Gewässern gesegelt werden und es kann „trocken fallen“ (bei Ebbe im Watt auf Grund zu liegen kommen). Für An- und Ablegemanöver und bei Flaute kann ein kleiner Diesel-Bordmotor in Betrieb genommen werden. Das Schiff verfügt außerdem über ein Beiboot mit Außenbordmotor.

Das Schiff ist mit modernster Navigations-, Funk- und Rettungstechnik ausgestattet. Es bietet in unterschiedlich großen Kammern Platz für ca. 25 Personen. Darüber hinaus gibt es einen großen Gemeinschaftssalon (Messe) mit angeschlossener Küche (Kombüse). Schließlich gibt es eine Toilette, eine Dusche und eine Sauna (durch Umbau einer der Zwei-Kojen-Kammern). An Bord befinden sich Spiele, Musikinstrumente, Literatur und meeresbiologische Instrumente.

Wir sind die Besatzung. Die professionelle Führungscrew besteht aus dem Skipper und zwei weiteren Bootsleuten mit Weisungskompetenz. Diese drei Personen leiten den Segeltörn, bilden uns aus, weisen uns in das Verhalten bei Notfällen ein und sind für die Ausrüstung einschl. der Proviantierung zuständig. Es gilt Seerecht (Anweisung!).

Es existiert Drei-Schichten-Betrieb. Die gesamte Besatzung wird in drei Teams (Wachen) aufgeteilt, denen jeweils eine Person der Führungscrew als unmittelbare Führungskraft zugeteilt wird. Die drei Wachen haben abwechselnd in vierstündigem Rhythmus „Dienst an Deck“. D. h., dass sie die Ruder- bzw. Ankerwache (das Schiff steuern und auf das Schiff aufpassen) stellen müssen.

Die Wachen werden den Segeln zugeordnet: es gibt also eine Besan-, Groß- und Vorsegelwache. Da die Bedienung der Segel von Wind und Wetter abhängig ist, müssen die Segel auch dann bedient werden, wenn die jeweilige Wache eigentlich keinen „Dienst an Deck“ (Ruderwache) hat.

Es gibt auch „Dienst unter Deck“: im Wesentlichen das Zubereiten von Frühstück, Mittagssnack und Abendessen (die sog. Backschaft). Um Turbulenzen in der Kombüse in Folge der Segelmanöver zu vermeiden, wird in der Regel abends gekocht, wenn das Schiff vor Anker oder im Hafen liegt. Der Skipper ordnet die drei Gruppen den Mahlzeiten zu, wobei die Zuständigkeit nach einer Woche wechselt. Je nach Lage der Arbeiten, die an und unter Deck verrichtet werden, machen die jeweils zuständigen Wachen – wenn erforderlich – zudem „Klar Schiff“.

Bei den Mahlzeiten besteht die Möglichkeit zu Lagebesprechungen. Hier können der Tageskurs festgelegt, die Konsequenzen des morgendlichen Wetterberichts besprochen und die verschiedensten Vereinbarungen getroffen sowie Pläne geschmiedet werden. Hier wird abgemacht, ob in der Nacht durchgesegelt werden muss oder ob des Abends ein Hafen bzw. ein Ankerplatz (evtl. Nachtwache!) angelaufen wird. Hier kann alles angesprochen werden. Diese Lagebesprechungen bilden das Gegengewicht zu der „Anweisungskultur“ während der Segel-, An- und Ablegemanöver.

Technische Daten und Einrichtung der „Petrine“

Außerdem gibt es ein Bordbuch, in dem - neben der Dokumentation wichtiger Stationen und Vorgänge in Zusammenhang mit dem Segeltörn - auch persönliche Eintragungen von jedem Mitglied der Besatzung vorgenommen werden können.

Als Hilfsmittel der Kommunikation und Orientierung dienen darüber hinaus Seekarten, der Kompass, das Radio, der Funk, ein Mega-/Mikrofon, eine Hupe, die Beleuchtung, Flaggen, sonstige Signale und Bojen in den Gewässern sowie Leuchttürme und markante Punkte am Horizont.

Die Kommunikation in den Teams (Wachen) ist immer möglich. Hier können in Selbstorganisation bspw. Absprachen darüber getroffen werden, wer kocht, die Segel bedient oder ans Ruder geht; wer „Klar Schiff“ macht oder Ankerwache hält. Manchmal kommt eben alles auf einmal. – Wer das Ruder bedient, hat Privilegien: sie/er darf sich bei jemand Anderem jeder Zeit etwas bestellen, sofern es nicht schikanös oder sittenwidrig ist. Außerdem ist zu beachten, dass auch die bedienende Person irgendetwann am Ruder steht und das Privileg nutzt.

Soweit zum fiktiven Planspiel...

2. Führung und Ziele

2.1 Wie handeln wir zielorientiert?

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ (Antoine de Saint-Exupéry)

Dieser Grundsatz, der in Zeiten des aufgeklärten „gender mainstreaming“ selbstverständlich auch für Frauen gilt, ist auch im aktuellen Prospekt der „Petrine“ beherzigt worden. Dort heißt es:

„Wir treffen uns (...) in Stockholm. Wer mag, kann auch gerne schon einen Tag eher dort sein und ausführlicher die Stadt besichtigen. Sonntagabends segeln wir dann in den Schärengarten östlich der schwedischen Hauptstadt. Hier genießen wir ausgiebig die kleinen Inselchen und das Segeln in dieser malerischen Welt. Anschließend steht uns die ganze Ostsee offen: Das Baltikum mit den estnischen Inseln Saaremaa, Hiiumaa und Vormsi, die Aalandinseln, Visby auf Gotland und die Schären in Finnland oder an der schwedischen Ostküste. Wir haben Zeit genug, wir haben ein Schiff und in der Ostsee gibt es viele schöne Plätze zu entdecken.“

Weiter heißt es dort: „Zahllose kleine Schäreninseln mit wunderschönen Naturhäfen liegen auf unserer Route. Die Auswahl ist groß und wir haben reichlich Zeit, sie zu erkunden. Auch die großen Ostseeinseln Bornholm, Öland und Gotland können wir besuchen. Dazwischen liegen längere Strecken über die offene Ostsee, so dass wir die Segelschiffahrt von mehreren Seiten kennen lernen werden: Langfahrt mit durchwachten sommerhellen Nächten, gemütliches Verholen zu schönen Badeplätzen mit Spaziergängen und Lagerfeuer an Land.“

Erst in diese motivierende Vision ist dann das konkrete Ziel eingebettet. Es lautet Helsinki. Ausgangspunkt ist Stockholm. Es geht über die schwedischen Schären, die Aaland-Inseln und die finnischen Schären über 580 Seemeilen die Küsten entlang. Wir wissen, wie schnell das Schiff unter Segeln und unter Motor ist. Wir rechnen mit wetterbedingten, technischen und gruppenbezogenen Komplikationen. Das Ziel ist gleichwohl erreichbar. Wir segeln 22 Tage vom 24. Juli bis zum 14. August 2004. – Auch das operationale Ziel ist genau definiert. Es ist „smart“: spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch und terminiert.

Mit anderen Worten: „Damit die einzelnen Elemente zielgerichtet handeln können, müssen konkret definierte, so genannte *operationale Ziele* gebildet werden. Solche Ziele müssen auch zeitlich terminiert sein; infolge der Unsicherheit der Zukunft können sie nur für relativ kurze zukünftige Zeiträume bestimmt werden. Diese operationalen Ziele sind Ableitungen aus längerfristigen, nicht vollständig definierten Zielsetzungen und Zielvorstellungen.“ (Hans Ulrich)

Ziel und Vision sind kompatibel, verständlich und verbindlich. Ziel und Vision sind derart facettenreich, dass auch verschiedenste unterschiedliche Interessen der Beteiligten abgedeckt werden können. Der Schwerpunkt des Interesses kann je nach Neigung anders ausfallen: Natur-/Kulturerlebnis (Vision), unterwegs sein und Ankommen (operationales Ziel) oder sozialer Gruppenprozess und Schiffstechnik (Freude an den sozialen Beziehungen, Prozessen und Werkzeugen).

Unser Werkzeug ist die „Petrine“ mit uns als Besatzung. Es gibt eine kompetente Führung sowie eine sachadäquate Aufbau- und Ablauforganisation mit vielfältigen begleitenden Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Moderne Navigations- und Funktechnik sowie die verschiedensten Signale an Bord der „Petrine“, an Bord kreuzender Schiffe, im Wasser und an Land versetzen uns in die Lage, den Zielerreichungsgrad fortlaufend festzustellen und bei Abweichungen rechtzeitig zu reagieren.

Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass dieses motivierende Zusammenwirken von Visionen und Zielen bei einem freizeitorientierten Segeltörn leichter zu bewerkstelligen sein wird als in unserem durch lohnabhängige Erwerbsarbeit geprägten und systematisch mit Entfremdungserscheinungen verbundenen Arbeitsalltag.

In die Sprache der Betriebswirtschaftslehre übersetzt verfügen wir über alle notwendigen produktiven Faktoren, um unser Ziel zu erreichen: „Das System der produktiven Faktoren besteht aus dem System der Elementarfaktoren: Arbeitsleistungen, Betriebsmittel, Werkstoff und aus dem vierten dispositiven Faktor, der Geschäfts- und Betriebsleitung. Spaltet man von diesem Faktor Planung und Betriebsorganisation als produktive Faktoren ab, dann erhält man ein System, das (...) aus sechs Faktoren besteht, den drei Elementarfaktoren und den drei dispositiven Faktoren, von denen die beiden Faktoren Planung und Betriebsorganisation jedoch nur derivativen Charakter besitzen.“ (E. Gutenberg) – Wir überlassen es der Fantasie der Leserin bzw. des Lesers, die Gutenbergschen produktiven Faktoren in die Sprache der Segelschiffahrt zu übersetzen. Es macht Spaß und lohnt sich durchaus zu fragen: Was sind bei unserem Segeltörn die Betriebsmittel? Worin besteht der Werkstoff? Kann der Kapitän das Schiff auch dann steuern und die Besatzung führen, wenn er selbst schläft?

These 3: Zielorientiert handeln bedeutet, eine motivierende Vision (Sinn) zu verfolgen. Um diese Vision zu realisieren, müssen wir sie operationalisieren (Ziel). Um Erfolg zu haben, müssen wir zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, die Zielerreichung zu messen, die Zielverfolgung flexibel veränderten Bedingungen anzupassen sowie – wenn erforderlich - rechtzeitig und wirksam umzusteuern. Hierzu bedarf es geeigneter Werkzeuge.

2.2 Wie gehen wir mit Zielkonflikten um?

Sollen wir die kommende Nacht durchsegeln oder lieber einen gemütlichen Liederabend machen? Sollen wir - um Helsinki pünktlich zu erreichen - auch gegen den Wind kreuzen oder bleiben wir noch ein wenig in Mariehamn und füllen unseren Proviant auf? Können wir nicht heute Nacht auf die Ankerwache verzichten und uns lieber ausschlafen? Es ist doch recht ruhig hier. Sollen wir nicht besser den Motor anwerfen? Es ist fast Flaute. Gibt's heute schon wieder Labskaus? Wieso muss ich eigentlich immer bei Regen an Deck? Sollten wir gerechter Weise nicht mal die Kajüten tauschen? Wir wechseln doch auch bei der Zuständigkeit für die Zubereitung der Mahlzeiten. – So oder ähnlich könnte es sich alltäglicher Weise auf der „Petrine“ anhören. Gefahren, Notwendigkeiten der Segelmanöver, Wind und Wetter, technische Komplikationen, schlechte Stimmung, Erkrankungen usw. Alles ist denkbar und kommt an Bord eines Schiffes auch vor.

Unterschiedliche Anschauungen über Konkurrenz, Priorität und Hierarchie von Zielen bringen Zielkonflikte mit sich. Das ist normal. Zum Konflikt kommt es jedoch nur deshalb, weil die Ansichten darüber, ob situativ Anweisung, Mehrheitsentscheidung oder Gruppenkonsens angemessen ist, auseinander gehen. Dies hat wiederum mit den unterschiedlichen individuellen Interessen und den Möglichkeiten zu tun, diesen auch Geltung zu verschaffen.

Edmund Heinen schreibt zu diesem Problem aus der Sicht der Industriebetriebslehre: „Insgesamt stellt der Zielbildungsprozess einen **Verhandlungsprozess** dar, der die Heterogenität der individuellen Zielvorstellungen und die herrschende **Machtstruktur** innerhalb des Industriebetriebes widerspiegelt. Das Ergebnis des Zielbildungsprozesses ist ein **Kompromiss**. Vieles spricht dafür, dass die im Zielbildungsprozess ausgehandelten organisatorischen Ziele lediglich als **Quasilösung der interpersonellen Zielkonflikte** anzusehen sind.“ - Nebenbei bemerkt: Die Psychologie würde wohl auch noch die intrapersonellen Zielkonflikte in den Blick nehmen.

Zur Unterscheidung der Grundmerkmale von Gruppenentscheidungen bedient sich Edmund Heinen der Kriterien „Wissen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ und „Rangordnung der Konsequenzen“. Je nachdem, ob hier Übereinstimmung oder Abweichung bei den Gruppenmitgliedern vorliegt, ergeben sich vier Grundtypen von Gruppenentscheidungen:

Ein Kompromiss kann klassischer Weise dann geschlossen werden, wenn Übereinstimmung beim Wissen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge besteht, es aber bezüglich der Rangordnung der Konsequenzen Abweichungen gibt. Besteht umgekehrt bezüglich der Rangordnung der Konsequenzen Übereinstimmung und Nicht-Übereinstimmung beim Wissen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, dann kommt es im Ergebnis eines Zielbildungsprozesses zur Ungewissheitsbeurteilung. Besteht gar Nicht-Übereinstimmung beim Wissen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und der Rangordnung der Konsequenzen, so verbleibt nur noch die Inspiration. Ist beides klar: besteht also Übereinstimmung sowohl beim Wissen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, als auch bezüglich der Rangordnung der Konsequenzen, so kann die Lösung berechnet werden.

Kompromiss, Ungewissheitsbeurteilung und Inspiration sind die interessantesten und aller Erfahrung nach auch realistischen Fälle. In die Sprache des Segeltörns übersetzt, sind die folgenden beispielhaften Situationen denkbar.

Wir kommen jetzt nicht so recht voran. Wir haben konstant Wind aus der falschen Richtung. Lasst uns gegen den Wind kreuzen und diese Nacht durchsegeln, damit wir pünktlich am Ziel sind. Sollte sich heraus stellen, dass wir – wie einige von uns meinen - dann doch eher in Helsinki ankommen, machen wir uns ein paar schöne Tage dort. – Einverstanden?

Wir haben Flaute und kommen nicht weiter. Wind- und Wettervorhersagen sind noch unklar. Ich habe den finnischen Sender auch nicht so verstanden wie Andere von uns, die immerhin auch kein Finnisch verstehen. Es ist klar, dass uns der Treibstoff ausgeht, wenn wir jetzt noch einmal unter Maschine fahren. Wir gehen davon aus, dass wir morgen wieder Wind haben, und zwar aus der richtigen Richtung. Es kann doch nicht so weiter gehen. Also lasst mal die Maschine an!

Ich habe das unbestimmte Gefühl, dass wir uns hier noch einmal so richtig mit Proviant eindecken sollten. Wind und Wetter sind zwar noch unklar, aber ich rechne mit dem richtigen Wind morgen früh. Dann können wir einen ordentlichen Schlag machen, wenn wir auch die folgende Nacht noch durchsegeln. Da es ja offensichtlich alle so sehen, machen wir es auch so.

These 4: Um Zielkonflikte zu lösen, muss entschieden werden. Führung muss auch entscheiden, wie entschieden werden soll. Wie bei Zielkonflikten sinnvoller Weise entschieden wird (Anweisung der Führung, Mehrheitsentscheidung oder Gruppenkonsens), hängt immer von Inhalt, Bedeutung und Zeithorizont des jeweils konkret zu entscheidenden Objektes ab. Die Mehrheit der Entscheidungen wird angesichts der unvollkommenen Informationen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowie über die Rangordnung der jeweiligen Konsequenzen unter Unsicherheit getroffen. Ob es in der Austragung von Zielkonflikten „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt oder ob es gelingt, die anzustrebende „win-win“-Situation zu erzeugen und damit einen fairen Interessenausgleich herbei zu führen, kann nachhaltig über den Erfolg oder Misserfolg von Führung entscheiden.

2.3 Wie kommen wir zu Entscheidungen?

In unserer Beschreibung des Segeltörns haben wir ausgeführt: „Bei den Mahlzeiten besteht die Möglichkeit zu Lagebesprechungen. Hier können der Tageskurs festgelegt, die Konsequenzen des morgendlichen Wetterberichts besprochen und die verschiedensten Vereinbarungen getroffen sowie Pläne geschmiedet werden. Hier wird abgemacht, ob in der Nacht durchgesegelt werden muss oder ob des Abends ein Hafen bzw. ein Ankerplatz (evtl. Nachtwache!) angelaufen wird. Hier kann alles angesprochen werden. Diese Lagebesprechungen bilden das Gegengewicht zu der „Anweisungskultur“ Segel-, An- und Ablegemanöver. (...) Die Kommunikation in den Teams (Wachen) ist immer möglich. Hier können in Selbstorganisation bspw. Absprachen darüber getroffen werden, wer kocht, die Segel bedient oder ans Ruder geht; wer „Klar Schiff“ macht oder Ankerwache hält.“

Entscheide besser ungefähr richtig, als genau falsch! Gerhard Weigle wollte mit diesem Vorschlag alles Andere als eine Kultur der systematischen Fehlentscheidungen begründen. Das Sinnbild des Segelns macht im Gegensatz zum Bahnfahren deutlicher als lange wissenschaftliche Traktate, wie dieser Imperativ gemeint ist.

„Im Zentrum der Gesamtführung stehen *Entscheidungen*, welche große wertmäßige und in der Regel langfristige Auswirkungen haben und im Zustand des Risikos oder der Unsicherheit getroffen werden müssen. Da es sich um originäre Entscheidungen handelt, spielen Motivationen und Wertvorstellungen der den Willensbildungszentren angehörenden Personen eine wesentliche Rolle. Die Entscheidungsfreiheit dieser Personen ist jedoch beschränkt durch Anforderungen und Einflüsse der Umwelt wie auch durch Gegebenheiten und Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmung; die Entscheide beruhen deshalb auf Analysen des heutigen Zustandes und Prognosen über zukünftige Entwicklungen von Unternehmung und Umwelt.“ (H. Ulrich)

Heutzutage gilt oft das Motto „Tempo! Tempo! Tempo!“. Bereits Stillstand wird als Rückschritt betrachtet. Es kommt daher oft recht schnell zu weit reichenden Entscheidungen.

Bei der Umsetzung von Entscheidungen gibt es dann immer wieder Probleme, welche die Realisierung einer Entscheidung graduell oder auch grundsätzlich in Frage stellen. Abgesehen von Mängeln und Fehlern in der Entscheidung selbst sowie Unzulänglichkeiten in der Formulierung und sprachlichen Vermittlung von

Entscheidungen stoßen wir stets auf den Umstand, dass der Inhalt einer Entscheidung nachträglich anders ausgelegt wird.

Die interessenbezogene Uminterpretation ist Hauptgrund der Verfälschung von Entscheidungen. Wir brauchen daher eine höhere Qualität unserer Entscheidungen. Zur Erhöhung der Qualität unserer Entscheidungen müssen wir in der Lage sein sowohl entschlossen zu handeln, als auch verantwortungsbewusst Dialogfähigkeit zu entwickeln und zu praktizieren. Ein solcher Dialog sollte sachlich, zeitlich, personell und methodisch sinnvoll strukturiert sein. „Sinnvoll“ heißt hier, rechtzeitig in den Dialog einzutreten, Niemanden unbegründet auszuschließen, alle berechtigten Interessen einzubeziehen, sachbezogene Verständigung zu vereinbaren sowie Konsens und allseitigen Nutzen anzustreben.

Geradezu als Paradebeispiel für die Einlösung eines solchen Anspruchs muss das Sokratische Gespräch angesehen werden. Es ist eine strukturierte Dialogmethode, welche die Einheit von Qualität, Effizienz und Verständigungsethik anstrebt. Es ist durchaus denkbar, dass sich selbst in unserem Arbeitsalltag, der so weit von der Philosophie des alten Sokrates entfernt zu sein scheint, die moderne Form seiner Gesprächsmethode punktuell und in einzelnen Elementen nutzbringend praktizieren lässt.

These 5: Es kommt bei Entscheidungen vor allem auf eine Erhöhung der Qualität von Prozessen der Begründung und Findung von Entscheidungen an. Um dies zu erreichen, bedarf es – bei aller notwendigen Entschlossenheit und bei allem erforderlichen Tempo – der „Entschleunigung“ von Entscheidungsfindungsprozessen. Wir werden sehen, dass die Entscheidungsumsetzung dann um so reibungsloser gelingt und damit auch an Effizienz gewinnt.

Auf einer Ansichtskarte der „Petrine“ heißt es hierzu kurz und knapp: „In der Welt der alten Segelschiffe geht es ruhig und langsam zu.“

3. Führung und Verantwortung

3.1 Wie handeln wir verantwortlich?

Werfen wir zunächst wieder einen Blick auf unserer Beschreibung des Segeltörns: „Die Führungscrew besteht aus dem Skipper und zwei weiteren Bootsleuten mit Weisungskompetenz. Diese drei Personen leiten den Segeltörn, bilden uns aus, weisen uns in das Verhalten bei Notfällen ein und sind für die Ausrüstung einschl. der Proviantierung zuständig. Es gilt Seerecht (Anweisung!)“.

Und im Prospekt wird ergänzt: „Damit wir in diesen drei Wochen viel erleben und kennen lernen können, wird die ganze Mannschaft in drei Wachen aufgeteilt. Jede Wache hat zweimal täglich vier Stunden Dienst und bereitet eine Mahlzeit zu. Zum Beispiel bereitet die Wache, die morgens und abends von acht bis zwölf Uhr Dienst hat, morgens auf acht Uhr das Frühstück. Die „Hundewache“ ist dran von zwölf bis vier Uhr und macht auf 13:00 Uhr das Mittagessen. Und die dritte Wache schiebt Dienst von vier bis acht Uhr morgens und nachmittags und kocht ein warmes Abendessen. „Wache haben“ heißt Segel setzen und bergen, Schiff steuern,

navigieren, musizieren, klönen, alles unter Anleitung einer lang gedienten Wachführerin oder eines Wachführers.“

Exkurs: Das Narrenschiff

Wie es auf einem Schiff aussehen könnte, auf dem Verantwortungslosigkeit herrscht, führt uns der Liedermacher Reinhard Mey in seinem „Narrenschrift“ drastisch vor Augen.

„Der Steuermann lügt, der Kapitän ist betrunken und der Maschinist in dumpfe Lethargie versunken, die Mannschaft lauter meineidige Halunken, der Funker zu feig, um S O S zu funken. Klabauteermann führt das Narrenschiff volle Fahrt voraus und Kurs aufs Riff.“ (Reinhard Mey)

Dieser Refrain enthält Lüge, Feigheit, Verdrängung und Gleichgültigkeit als Dimensionen von Verantwortungslosigkeit sowie die Fremdsteuerung als ihre unvermeidliche Konsequenz. Auf dem maroden Narrenschiff ist bereits alles verloren. Klabauteermann steht nun am Ruder. Das Narrenschiff wird zum Spielball ungünstiger Rahmenbedingungen. Objektive Indikatoren der Gefahr werden geflissentlich übersehen und durch propagandistische Ablenkungsmanöver der Führungskräfte sowie ein kulturelles Begleitprogramm übertüncht.

So berichtet die erste Strophe des Liedes: „Das Quecksilber fällt, die Zeichen stehn auf Sturm, nur blödes Kichern und Keifen vom Kommandoturm und ein dumpfes Mahlen grollt aus der Maschine. Und Rollen und Stampfen und schwere See, die Bordkapelle spielt „Humba täterä“, und ein irres Lachen dringt aus der Latrine. Die Ladung ist faul, die Papiere fingiert, die Lenzpumpen leck und die Schotten blockiert, die Luken weit offen und alle Alarmglocken läuten. Die Seen schlagen mannshoch in den Laderaum und Elmsfeuer züngeln vom Ladebaum, doch keiner an Bord vermag die Zeichen zu deuten!“

Verantwortung hätte demnach Wahrhaftigkeit, Mut, Wachsamkeit und Anteilnahme erfordert. Statt dessen sind jedoch offensichtlich die subjektiven Interessen und Bedürfnisse über das gemeinsame Projekt gestellt worden. Diese rein subjektiven Interessen und Bedürfnisse stehen oft in Konflikt mit den kollektiven Notwendigkeiten in Gefahrensituationen. Die ausschließlich subjektive Perspektive verhindert geradezu die Erkenntnis, dass ein auf kurzfristige Befriedigung der individuellen Bedürfnisse ausgerichtetes Handeln auch individuell ins Verderben führen könnte. In der vierten und letzten Strophe heißt es hierzu: „Es ist, als hätten alle den Verstand verlór'n, sich zum Niedergang und zum Verfall verschwór'n, und ein Irrlicht ist ihr Leuchtfeuer geworden.“ Wenn dann auch noch die Führung gründlich versagt, misslingt das gesamte gemeinsame Projekt und führt in die Katastrophe. Im zitierten Lied werden niedere Motive als Zeitgeisterscheinungen erkannt und für Katastrophen solcher Art verantwortlich gemacht. In der zweiten Strophe finden wir folgende Vision: „Am Horizont wetterleuchten die Zeichen der Zeit: Niedertracht und Raffenheit und Eitelkeit.“

Es existieren jedoch nicht nur Niedertracht, Raffenheit und Eitelkeit. Es existiert auch die aus Enttäuschung geborene Resignation. Es ist der Führungskräfte-Blues der einst hoffnungsvollen Jungen und Wilden, die es anders und besser machen woll(t)en. In der dritten Strophe geht es um sie: „Einst junge Wilde sind gefügig,

fromm und zahm, gekauft, narkotisiert und flügelahm, tauschen Samtpfötchen für die einst so scharfen Klauen.“ Bei aller Nachvollziehbarkeit solcher Art von Ent-Täuschung heißt verantwortlich handeln, mit aller Energie der Demoralisierung und Resignation entgegen zu wirken und die Arbeit an der Umsetzung der gesetzten Ansprüche an Qualität von Führung nicht aufzugeben.

- Exkurs Ende -

These 6: Verantwortliches Handeln setzt organisiertes Handeln voraus. Organisiertes Handeln ist jedoch keine hinreichende Bedingung für verantwortliches Handeln. Verantwortung zu übernehmen und dieser Verantwortung dann auch gerecht zu werden, stellt die allerhöchsten Anforderungen an soziale Kompetenz. Um einer Verantwortung gerecht zu werden, also Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Sicherheit zu schaffen, bedarf es moralischer Integrität. Überzeugend geführt werden kann nur durch eigenes Vorbild. Wer Verantwortung übernimmt, sollte es allerdings auch vermeiden, vor dieser Anforderung gleichsam in Ehrfurcht zu erstarren und unter ihr zusammenzubrechen. Durch eigenes Vorbild führen und Mensch bleiben, lautet die Devise.

Bei der Suche nach einer überzeugenden und zusammenfassenden Antwort auf die Frage nach verantwortlichem Handeln, stoßen auf den Kantschen kategorischen Imperativ:

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“

3.2 Wie stellen wir Verbindlichkeit her?

Verbindlichkeit verbindet. Die Menschen auf der „Petrine“ müssen sich aufeinander verlassen können. Die „Unmittelbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Prozesse beim Segeln“ (aus unserer methodisch-didaktischen zweiten These) machen soziale Kontrolle und Einsicht in die Notwendigkeit sehr einfach. Mangelnde Verbindlichkeit fällt sofort auf, da sie die Sicherheit von Leib und Leben, den Erfolg des Segeltörns und die Zufriedenheit aller Beteiligten unmittelbar bedroht. Die Arbeitsorganisation und Entscheidungsprozesse an Bord sind so strukturiert, dass sie ein technisch und sozial unterstütztes erfolg- und perspektivreiches Agieren in den Naturgewalten ermöglichen.

Die Komplexität unserer Arbeitswelt verdeckt oft den Blick auf diese einfachen Zusammenhänge und ermöglicht den individuellen Ausbruch aus den Verantwortungs- bzw. Risikogemeinschaften. Wenn eine verbindliche Aufgabenverteilung vorliegt, kann mangelnde Verbindlichkeit in mangelnder Verantwortlichkeit, mangelnder Bereitschaft oder mangelnder Fähigkeit begründet sein. Der letzte Fall – die mangelnde Fähigkeit – folgt meist aus einer Fehleinschätzung des individuellen Entwicklungsstandes einer Person durch die Führungskraft. Mangelnde Verantwortlichkeit und mangelnde Bereitschaft stellen große Herausforderungen für Führung dar.

Das Phänomen mangelnder Verantwortlichkeit hat Reinhard K. Sprenger sehr schön auf den Punkt gebracht:

"Wie oft höre ich nach einer Besprechung schon auf dem Weg zum Auto dieses bekannte Säegeräusch, mit dem an den gerade getroffenen Beschlüssen herumgesägt wird. In der Besprechung haben dieselben Leute, die jetzt so eifrig sägen, den Mund nicht aufgemacht. Glauben aber nachher das Recht zu haben, die Beschlüsse zu kritisieren. Organisierte Unverantwortlichkeit: diese Beschlüsse sind mit ihnen und durch sie zustande gekommen: die Konsequenzen ihres Schweigens haben sie mitgewählt. Es war ihre Entscheidung. Jene, die naserümpfend beiseite stehen, die die bessere Lösung schon immer in der Tasche zu haben glauben, aber nicht herausrücken, alles andere hingegen lächerlich machen: Das sind Totengräber eines lebendigen Unternehmens."

Zum Problem mangelnder Bereitschaft formulierte 1784 Immanuel Kant in dem Artikel „Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?“ folgende berühmte Passage:

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines Anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines Anderen zu bedienen. Zu dieser Aufklärung aber wird nichts erfordert als Freiheit; nämlich die: von seiner Vernunft in allen Stücken öffentlich Gebrauch zu machen. Denn jeder Mensch ist berufen, selbst zu denken.“

Verbindlichkeit lässt sich nur erreichen, wenn es gelingt, Verantwortlichkeit und Eigenverantwortung zu stärken, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zu fördern und alle Beteiligten nach ihren Fähigkeiten einzusetzen. Um Kompatibilität zwischen Individualzielen und Organisationszielen zu erreichen, sollte die Verhandlungskultur in das Zentrum der methodischen Bemühungen gerückt werden statt weit gehend fruchtlosen Debatten über positive und negative Sanktionen zu frönen.

Nebenbei bemerkt existiert meist nicht Mangel an Sanktionsmöglichkeiten, sondern die vorhandenen Optionen werden in der Regel nicht gezogen. Insbesondere bei negativen Sanktionsmöglichkeiten fehlt den Führungskräften oft schlicht der Mut, sie auch in berechtigten Fällen umzusetzen. Die These vom Mangel an negativen Sanktionsmöglichkeiten bzw. von der Nicht-Durchhaltbarkeit in der gegebenen Unternehmenskultur sind ein bequemes Versteck!

Zurück zur Verhandlungskultur: „Aus den Individualzielen sind (...) Ziele *für* die Organisation zu entwickeln, die nach Möglichkeit – etwa im Wege von Verhandlungsprozessen – zu autorisierten Zielen *der* Organisation werden sollen.“
(Hans Raffée)

These 7: Verbindlichkeit entsteht über die Transformation individueller Ziele in Ziele von Organisationen. Dies sollte vorzugsweise im Wege von Verhandlungsprozessen geschehen. Dabei stellt es besondere Anforderungen an die Führung, Eigenverantwortung zu stärken, die Motivation Verantwortung zu übernehmen, zu erhöhen und das Personal entsprechend den Fähigkeiten einzusetzen.

3.3 Welcher Führungsstil ist geeignet?

„Segler (...) reagieren ständig auf das sie umgebende Kräftefeld. Sie nutzen die wirkenden Kräfte zur Steuerung ihres Bootes in die gewünschte Richtung.“ (G. Weigle)

An Bord gilt: Flexibilität, Flexibilität und noch einmal Flexibilität!

Die Flexibilität im Führungsstil muss dem Wechsel von Wind und Wetter sowie der Abwehr von aufkommenden Gefahren, d. h. den äußeren Anforderungen entsprechen. Über die Notwendigkeit, die Rettungsinsel zum Einsatz zu bringen, kann schlechterdings nicht mit dem Ziel diskutiert werden, einen Gruppenkonsens herbei zu führen.

Die Flexibilität im Führungsstil muss situativ adäquat sein. Es macht einen Unterschied, ob es um Segel-, An- und Ablegemanöver, die immer das ganze Schiff und ihre Besatzung betreffen oder ob es um Landgang, Mahlzeiten oder „Klar Schiff“ geht.

Die Flexibilität im Führungsstil muss gruppen- und personenbezogen adäquat und differenziert ausfallen. Es gilt jeweils der Gesamtgruppe, den Wachen, den einzelnen Personen und der sachlichen sowie hierarchischen Arbeitsteilung gerecht zu werden.

Auf dem Segelschiff wird die Sinnhaftigkeit eines flexiblen Führungsstils besonders deutlich. - Hier folgen wir der Argumentation von Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi und Drea Zigarmi.

Auf der „Petrine“ wird klar, dass der eine Führungsstil nicht besser ist als der andere. Bei den Segel-, An- und Ablegemanövern wird dirigiert. Diese Funktion kann und darf auf keinen Fall an Nicht-Führungskräfte delegiert werden. Im Allgemeinen ist hier auch wenig Raum für Trainieren und Sekundieren. Auch beim Zubereiten der Mahlzeiten wird unter Umständen viel dirigiert. Hier ist aber auch viel Raum für Trainieren, Sekundieren und Delegieren. Die Knoten, die wir beherrschen müssen, um das Schiff sicher zu manövrieren, werden immer wieder trainiert. Beim Ruder gehen wird nicht nur dirigiert und trainiert, sondern auch viel sekundiert. Der Einkauf zur Proviantierung oder die interne Arbeitsteilung innerhalb der Wachen wird im Allgemeinen delegiert. Aber auch hier kann es sein, dass die konkrete Person, die den Einkauf erledigen soll, besser mit einem Einkaufszettel zurecht kommt. Umgekehrt ist auch denkbar, bestimmten Nicht-Führungskräften an Bord das Einhalten des Kurses am Ruder für einen bestimmten Segelabschnitt zu überantworten.

Es ist offensichtlich, dass der jeweils gegebene Entwicklungsgrad von Kompetenz und Engagement Ausschlag gebend dafür ist, welcher Führungsstil zur Anwendung kommen muss. Das Engagement kann im Verhältnis zur Kompetenz überhöht sein, so dass die Person gleichsam vor sich selbst geschützt werden muss. Das Engagement kann im Verhältnis zur Kompetenz bescheiden ausfallen, so dass die Person besonders motiviert werden muss. In den seltensten Fällen treffen wir Personen an, wo die Lage statisch und eindeutig ist: wo Engagement und Kompetenz stets und gleichermaßen niedrig (ergo: dirigieren) oder hoch (ergo: delegieren) sind.

Es ergibt daher auch keinen Sinn, einen Führungsstil zu präferieren.

Auch die oft anzutreffende Idealisierung des Delegierens (bzw. Ideologisierung eines kooperativ-partnerschaftlichen Führungsstils mit antiautoritärem Grundton) hilft nicht wirklich weiter. Entweder wir treffen auf hoch kompetente und engagierte Personen, an die auch Verantwortung für Entscheidungen delegiert werden kann oder wir überfordern die Menschen mit einem prinzipiellen Delegationsstil. Außerdem führt Letzteres zu permanenten Rückfragen der überforderten Person und entlastet daher die Führungskraft in keiner Weise. Unabhängig hiervon ist ein Führungsstil selbstverständlich von Vorteil, der Kompetenz und Engagement fordert und fördert. Hierdurch werden potentiell und perspektivisch die Möglichkeiten, Verantwortung zu delegieren, erweitert. Völlig inakzeptabel ist indes das prinzipielle Delegieren mit dem Ziel, sich als Führungskraft von der Arbeit zu „emanzipieren“, aber auch das prinzipielle „Zurückdelegieren“ oder „Nach-oben-Delegieren“ auf Grund mangelnden Engagements. – „Delegieren statt Dilettieren!“, könnte die Devise lauten.

Die genau so häufig anzutreffende Idealisierung des Dirigierens (bzw. Ideologisierung eines autoritären Führungsstils aus innerer Überzeugung, vermeintlicher Erfahrung oder realer Ent-Täuschung) hilft auch nicht weiter. Dieser Führungsstil geht von einem Menschenbild aus, das dadurch gekennzeichnet ist, den Menschen wenig Kompetenzen und wenig Engagement zu unterstellen. Ergebnis ist ein Klima von Ängstlichkeit und De-Motivation. Die Folgen und die Perspektivlosigkeit eines solchen Führungsstils sind hinreichend beschrieben und bekannt. Sollten diese Führungspersonen wider ihre Erwartungen auf kompetente und engagierte Mitarbeiter/innen stoßen, werden sie nicht dazu tendieren, ihr Menschenbild zu revidieren. Es ist vielmehr zu erwarten, dass solche hoch entwickelten Mitarbeiter/innen unter das Verdikt der Arroganz gestellt und gedemütigt werden. – Eine prima Alternative für solcher Art ausgerichtete Führungskräfte wäre die Schärfung der eigenen Wahrnehmungs-, Lern- und Veränderungsbereitschaft. Hier ist jedoch Skepsis geboten. Denn in unserem Wirtschaftsleben gilt der dirigierende Führungsstil in der Außenwirkung immer noch als effizient und sehr erfolgreich, während die Instrumente moderner Personalentwicklung nicht selten belächelt und wenig ernst genommen werden.

Mit einer größeren Aussicht auf Erfolg stellt sich gegenüber dem Dirigieren und Delegieren als idealtypische Führungsstile das Trainieren und Sekundieren dar. Allerdings ist für den Fall einer Verabsolutierung dieses Führungsstils der Hilfe zur Selbsthilfe ebenfalls eine Falle aufgestellt. Da Trainieren und Sekundieren auf einer operativen Kompetenz der Führungskräfte aufbauen, besteht hier die Gefahr, dass sie an allem herum mäkeln oder es gleich selbst (besser) machen. Dies soll allerdings nicht bedeuten, nach Führungskräften Ausschau zu halten, die bar jeglicher (operativer) Sachkompetenz sind. – Das Motto hier könnte sein: Auch wenn die Mitarbeiter/innen es anders machen als die sachkompetente Führungskraft es gemacht hätte, kann es gleichwohl gute Arbeit sein.

Die tatsächlich zu beobachtenden Präferenzen für einen bestimmten Führungsstil ergeben sich allerdings mehr aus tief verwurzelten psychisch-mental Dispositionen der konkreten Führungskraft, als aus einem rationalen Entscheidungsprozess für einen bestimmten Führungsstil.

These 8: Die vier fundamentalen Führungsstile (Dirigieren, Trainieren, Sekundieren, Delegieren) gilt es sach-, personen- und situationsbezogen flexibel einzusetzen, da

es den optimalen Stil nicht gibt. Hierzu passen vier dynamische Entwicklungsstufen der Mitarbeiter/innen (niedrig und mäßig entwicklungsfähig bis mäßig und hoch entwickelt), die es zu erkennen und auf die es mit dem jeweils passenden Führungsstil flexibel zu reagieren gilt. Diese Entwicklungsstufen können nicht nur personenbezogen, sondern bei ein und derselben Person auch sach-, situations- und zeitpunktbezogen unterschiedlich sein (Leistungskurve).

4. Führung und Transparenz

4.1 Wie werden Information und Kommunikation gestaltet?

Die Arbeitsteilung an Bord hängt in der Messe schriftlich aus. Alle wissen Bescheid.

Auf der „Petrine“ wird das Handeln darüber hinaus überwiegend durch mündliche Kommunikation an Deck (Segelmanöver) und unter Deck (Zubereiten von Mahlzeiten) transparent gemacht. Einen Unterschied in den Formen der formellen und informellen Kommunikation gibt es nicht.

Auf der „Petrine“ gibt es die Anweisungen der Führungscrew, die Lagebesprechung während der Mahlzeiten, die Kommunikation in den Teams sowie zahlreiche technische Hilfsmittel der Kommunikation.

An Bord verfügen wir – wie in unserer Beschreibung des Segeltörns dargestellt - über Seekarten, Kompass, Radio, Funk, Mega-/Mikrofon, Hupe, Beleuchtung, Flaggen, sonstige Signale und Bojen in den Gewässern sowie Leuchttürme und markante Punkte am Horizont als Hilfsmittel zur Orientierung und Kommunikation. Außerdem gibt es ein Bordbuch, in dem neben der Dokumentation wichtiger Stationen und Vorgänge in Zusammenhang mit dem Segeltörn auch persönliche Eintragungen aller am Segeltörn Beteiligten vorgenommen werden können.

Information muss wirksam kommuniziert werden. Dies ist dann der Fall, wenn sie verstanden und akzeptiert wird. Sie sollte daher also auch gründlich vorbereitet und strukturiert werden. Grundsätzlich ist zu empfehlen, möglichst persönlich und mündlich zu kommunizieren.

Die Bedeutung transparenten Handelns (betriebswirtschaftlich gesprochen: eines funktionsfähigen Berichtswesens und Controlling) wird oft nicht angemessen eingeschätzt. Selbst wenn seitens der Führung zielführend und verantwortungsbewusst gehandelt wird, kann der Mangel an Transparenz eine Misstrauenskultur befördern. Dabei ist es völlig gleichgültig, ob der Mangel an Transparenz aus dem Motiv folgt, in autoritärer Manier Herrschaftswissen monopolisieren zu wollen oder ob es einfach daran liegt, dass ein einsames aber ansonsten patentes Führungsgenie es wieder einmal nicht verstanden hat, seine Gedanken zu kommunizieren.

Auch auf der „Petrine“ liegt das Berichtswesen und Controlling in der Verantwortung der Führung, dient der Steuerung, baut auf langfristigen Plänen auf, verfügt über Meilensteine, dient als Frühwarnsystem und als Instrument der Planabweichungsanalyse.

These 9: *Transparentes Handeln setzt relevante Informationen voraus und schafft Vertrauen. Eine verbindliche Aufgabenverteilung, rege mündliche Kommunikation und hinreichende Hilfsmittel der Kommunikation sind die Grundlage transparenten Handelns. Zielorientiertes und verantwortliches Handeln kann durch mangelnde Transparenz unabhängig vom Führungsstil in ihrem Erfolg gefährdet werden.*

4.2 Wie steht es mit der Motivation?

Auf einer Ansichtskarte der „Petrine“ heißt es über „das schöne, alte, zuverlässige Schiff“: „Uns allen hat sie unvergessliche Erlebnisse und den Zugang zu einer anderen Welt ermöglicht.“ Über das Privileg der Rudergängerin bzw. des Rudergängers hinaus gibt es an Bord keine „künstlichen“ Anreize zur Motivation.

Hier schließt sich der Kreis. – Bei der Beantwortung der Frage nach dem zielorientierten Handeln haben wir u.a. ausgeführt, „dass dieses motivierende Zusammenwirken von Visionen und Zielen bei einem freizeitorientierten Segeltörn leichter zu bewerkstelligen sein wird als in unserem durch lohnabhängige Erwerbsarbeit geprägten und systematisch mit Entfremdungserscheinungen verbundenen Arbeitsalltag“.

Dem gegenüber steht der Wunsch nach Individualität. „Selbstverwirklichung“ wird als das „generelle Formalziel der Individuen“ angesehen. (H. Raffée)

Zwischen Fremdbestimmung und Selbstverwirklichung muss Führungspraxis einen Weg finden, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi und Drea Zigarmi schreiben hierzu:

„*Flexibilität, Diagnose und gemeinsame Absprache des Führungsstils* sind die drei wichtigsten Techniken, durch die Manager ihre Mitarbeiter zu besseren Leistungen motivieren.“

„**Ziele** lenken die Tätigkeit der Mitarbeiter von Anfang an in die gewünschte Richtung. Sie lassen den Vorgesetzten erkennen, ob ein Mitarbeiter die Kompetenz und das Engagement besitzt (auf welcher Entwicklungsstufe er sich befindet), um gute Leistungen zu erbringen.“

„**Lob** hilft den Mitarbeitern, ihren Entwicklungsstand zu verbessern. Es ermöglicht dem Vorgesetzten, schrittweise seinen Führungsstil umzustellen und von stark dirigierendem Verhalten (Dirigieren) zu weniger dirigierendem und mehr sekundierendem Verhalten (Trainieren und Sekundieren) überzugehen. Der nächste Schritt besteht im Übergang zu kaum noch dirigierendem und kaum noch sekundierendem Verhalten (Delegieren).“

„**Kritik** dient dazu, schlechte Leistungen der Mitarbeiter abzustellen. Dabei muss der Vorgesetzte gegebenenfalls schrittweise rückwärts gehen von kaum noch dirigierender und sekundierender Führung (Delegieren) zu stärker sekundierender Führung (Sekundieren) und schließlich zu stark sekundierender Führung (Trainieren und Dirigieren).“

Es wird oft übersehen, dass auch die Führungskraft selbst motiviert sein muss. Einerseits hat die Führungskraft in der Regel selbst wiederum auch für sie zuständige Führungskräfte. Hier kann die Führungskraft ihre eigene Führungspraxis in der Praxis einer anderen Führungskraft spiegeln. Andererseits ist bei den Führungskräften das Thema der Selbstmotivation die konstruktive Antwort auf den „Führungskräfte-Blues“ und daher insbesondere für sie von allergrößter Bedeutung.

„Fish“ heißt ein „ungewöhnliches Motivationsbuch“, das Ende der neunziger Jahre auf dem amerikanischen Markt erschienen ist. Es entwickelt seine Aussagen entlang einer Handlung, die sich um den mittlerweile weltberühmten Pike Place Fischmarkt von Seattle rankt. Es beantwortet die Frage nach der Motivation und Selbstmotivation mit einer Reduktion auf vier einfache Imperative: (1) „Wähle deine Einstellung“, (2) „Spiele“, (3) „Bereite Anderen Freude“ und (4) „Sei präsent.“ Einmal abgesehen von der „Fish“-Mania, die sich mit Folgepublikationen, Videoclips und Stickern zwischenzeitlich entwickelt hat, sind diese vier Maximen durchaus geeignet, bei der (Re-) Motivation von Einzelpersonen mit und ohne Führungsverantwortung sowie Arbeitsteams hilfreiche Unterstützung zu leisten.

Motivation und Selbstmotivation sind bei grundlegenden Veränderungen am schwierigsten zu bewerkstelligen, da solche Veränderungen – trotz allen positiven Denkens - meist nicht mit emphatischen Begeisterungstürmen begrüßt werden. – Was tun, wenn einem der Käse genommen wird?

Hier kommt eine nette kleine Fabel ins Spiel, die wiederum Ende der neunziger Jahre auf dem amerikanischen Markt erschien und von Mäusen handelt, denen der Käse abhanden gekommen war. Spencer Johnson gibt uns für diese Situation folgende Verhaltensmaximen mit auf den Weg: (1) „Es wird sich etwas ändern!“, (2) „Sei auf Veränderungen vorbereitet!“, (3) „Beobachte die Veränderungen!“, (4) „Pass dich schnell an Veränderungen an!“, (5) „Verändere Dich!“, (6) „Genieß die Veränderung!“ und (7) „Mach dich darauf gefasst, dich schnell zu ändern, und hab wieder Spaß daran!“

These 10: Die Aufgabe von Führung ist Motivation. Sie kann nur gelingen, wenn ein gangbarer Weg zwischen Fremdbestimmung und Selbstverwirklichung gefunden wird. Zielorientiertes, verantwortliches und transparentes Handeln sind wichtige Grundlagen für eine motivierende Führungspraxis. Ein flexibler Führungsstil, eine verbindliche Vereinbarungskultur sowie ein angemessener und konstruktiver Umgang mit Lob und Kritik bilden weitere wichtige Bestandteile motivierenden Führens. Die Fähigkeit zur Selbstmotivation und eine hohe Veränderungsbereitschaft sind Schlüsselqualifikationen für eine Führungskraft, die selbst motiviert sein und Andere motivieren will.

5. Führung und Qualität

Die Wahrnehmung von Führungsverantwortung (= gelebte Führungsqualität) lässt sich – nach Gerhard Weigle - mit sieben Thesen umschreiben:

Vertrauen: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

Dienen: Wer mit seiner Arbeit dem Anderen dient, der wird gebraucht.

Bildung: Auf die Bildung kommt es an.

Konzentrieren: Konzentriere deine Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt.

Optimieren: Führen bedeutet Segeln.

Entscheiden: Entscheide besser ungefähr richtig, als genau falsch.

Vorbild: Führe durch eigenes Vorbild.

Mit der Segel-Metapher haben wir uns im vorliegenden Text eingehend beschäftigt. Sie hat uns den spezifischen Charakter von Führung näher gebracht.

Das „ungefähre“ Entscheiden begegnet uns auf einem Schiff im Zusammenhang mit Zielen und Zielkonflikten immer wieder und ist im Führungsalltag allgegenwärtig.

Vertrauen, Bildung und Vorbild sprechen fast schon für sich und sollten heutzutage selbstverständlich sein. Schon Erik H. Erikson hat eine positive Entfaltung menschlicher Identität an die Entwicklung von Vertrauen, Autonomie, Initiative und Werksinn geknüpft. Für die Weiterentwicklung der erwachsenen Identität hat er die psychosozialen Kriterien der Intimität/Solidarität, Generativität und Integrität herausgearbeitet.

Wie ist jedoch „Dienen“ und „Konzentrieren“ einzuordnen? Was bedeutet die These „Wer mit seiner Arbeit dem anderen dient, der wird gebraucht“ in Bezug auf Führung? Was heißt „Konzentriere deine Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt“ für Führung?

„Konzentriere deine Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt“ – diese Forderung wird nach Gerhard Weigle durch die Konzentration auf Qualität erfüllt. „Qualität ist die Erfüllung vereinbarter Kundenanforderungen.“ Hierbei ist zu beachten, dass es externe und interne Kunden gibt! "Qualität ist objektiv messbar anhand von Qualitäts-Kriterien. Sie helfen, die Kundenanforderungen klar zu vereinbaren und konsequent zu erfüllen." "Kennen wir (...) den Abnehmer unserer Arbeitsleistung, müssen wir zuerst seine Anforderungen im Rahmen unserer wirtschaftlichen und technischen Möglichkeiten klar vereinbaren und dann auch genauso erfüllen." "Qualität ist unteilbar. Qualität ist das, was der Kunde als Gesamtleistung honoriert: Produkte und Dienstleistungen, Service und Betreuung, Einhalten von Zusagen, Termintreue, Kompetenz der Verkäufer, Berater und Experten, Flexibilität, Glaubwürdigkeit."

Der Gedanke, Führung als qualitätsvolle Dienstleistung zu betrachten und die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter konsequenter Weise daher auch als Abnehmer/in dieser Dienstleistung bzw. Kunden zu sehen, verändert die Perspektiven aller am Führungsprozess Beteiligten grundlegend. Der weitere Gedanke, selbst den Führungsstil zu „vereinbaren“, liegt dann ebenfalls nahe. Dieser Gedanke ist auch bei Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi und Drea Zigarmi stark verankert.

Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen: Die Verantwortung kann der Führungskraft letztlich niemand nehmen. Eine „Vereinbarung“ des Führungsstils ist nur auf den Grundlagen einer flexiblen Führungspraxis und adäquaten Einschätzung des Entwicklungsniveaus der Mitarbeiter/innen denkbar. Sie erfordert ein hohes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter/innen für das Gelingen der Führungsbeziehung und eine hohe Kommunikationsfähigkeit der an dieser Beziehung Beteiligten. Es läuft zunächst darauf hinaus, den Führungsstil in seiner Entwicklung transparent und gestaltbar zu machen.

Führung als Dienstleistung an der Mitarbeiterin bzw. am Mitarbeiter zu verstehen, ist ein faszinierender, gleichwohl nicht ganz neuer Gedanke. Eine Zeit lang ist dazu begeistert geschrieben worden. Die Begeisterung sank allerdings in dem Maße, als immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Idee kamen, die damit beschriebene Beziehung zusehends als bequem-passive Konsumentenbeziehung zu deuteten: "Nun leiste mal deinen Dienst für mich ab, lieber Vorgesetzter!" Für das Gelingen einer Führungsbeziehung ist - wie wir immer wieder betonen – die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zu einem großen Anteil mit verantwortlich. Diese (Mit-) Verantwortung zu betonen, scheint heute wichtiger zu sein, als die Dienstleistungsfunktion des Vorgesetzten hervorzuheben. Im Prinzip kommt sie ja mit dem Trainieren und Sekundieren sowie in den diversen Aufgaben- und Kompetenzportfolios en passant zur Geltung, die mit Führen verbunden werden (z.B. Überzeugen, Informieren, Orientierung geben, Motivieren, Konflikte managen, Vertrauen schaffen etc.).

„Situationsbezogene Führung ist nicht etwas, was die Mitarbeiter passiv hinnehmen, sondern etwas, was sie aktiv mitgestalten.“

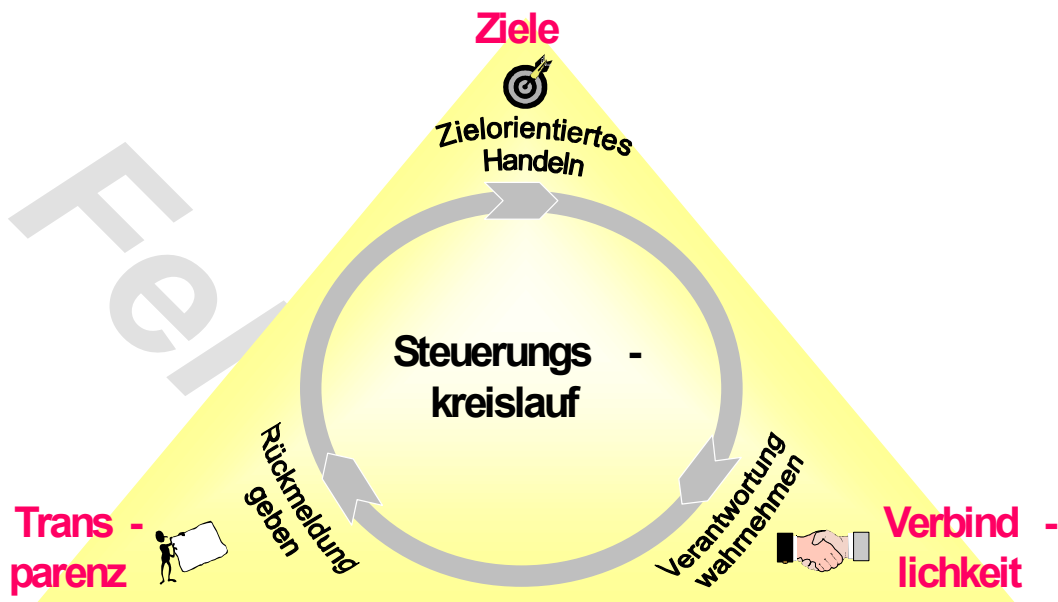
Es kann nur dann geführt werden, wenn Führung kompetent und verantwortlich zugelassen wird. Geführt-Werden will gelernt sein. In der früher in den ersten Schulklassen üblichen Kopfnote „Führung“ kommt dieser Gedanke zum Ausdruck. Ein schönes Beispiel für kompetentes und verantwortliches Zulassen von Führung ist das Tanzen, und zwar das Paar-Tanzen.

„Die Führung ist das Entscheidende beim Tanzen, und hier ist die Rolle ganz klar: Der Herr hat die Aufgabe, der Dame eindeutige Impulse zu geben. Die Dame führt danach möglichst schnell und eigenständig ihre Bewegungen aus. (...) Ganz wichtig für beide Partner ist die innere Muskelspannung, um Impulse geben und empfangen zu können. Ist die Dame spannungslos, kann der Herr sie nicht führen. Ist der Herr ohne Spannung, fehlt der Dame der Antrieb. Eine wache Körperspannung bildet die Basis dafür, dass ein Paar wirklich *zusammen* tanzt.“

Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, anzunehmen, dass nur Führende wissen müssen, was sie tun und daher gute Führung unabhängig von den Kompetenzen der Geführten immer gelingt.

***These 11:** Das Machtgefälle zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften wird tendenziell kompensiert, wenn es gelingt, Führung als Dienstleistung zu praktizieren sowie den Führungsstil transparent und gestaltbar zu machen. Da das Machtgefälle selbst nicht beseitigt wird, liegt eine Chance im partnerschaftlichen Miteinander. Dies gilt aber nur dann, wenn die Dienstleistungsbeziehung nicht als bequem-passive Konsumentenbeziehung gedeutet wird. Führung als Dienstleistungsbeziehung setzt eine positiv entfaltete menschliche Identität voraus.*

These 12: Ziele geben Motivation. Verantwortung erzeugt Sicherheit. Transparenz schafft Vertrauen. Es macht die Führungsqualität aus, wenn es in der Führungspraxis gelingt, den Regelkreis aus zielorientiertem, verantwortlichem und transparentem Handeln zu schließen.



6. Ergebnis: Zwölf Thesen zum spezifischen Charakter und zur Qualität von Führung

(1) Führen ist zielorientiertes Anleiten von Menschen zum Handeln und damit grundsätzlich erlernbar. Gleichwohl ist Führung immer wieder mit drei fundamentalen Problemen konfrontiert: dem Problem der Motivation, dem Problem der Verantwortung und dem Problem des Vertrauens. An diesen drei Klippen scheitert Führung regelmäßig.

(2) Um dabei zu helfen, einen Weg zu finden, diese Klippen zu umschiffen, wollen wir das Segeln als Metapher für das Verständnis von erfolgreichem Führen betrachten. – Unsere methodisch-didaktische These hierzu lautet: Die Unmittelbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Prozesse beim Segeln, die Komplexität des Zusammenspiels von Zielen, Verantwortung und Kommunikation auf See sowie die Nicht-Alltäglichkeit und die hiermit verbundene Verfremdungswirkung dieses Sinnbildes ermöglichen uns vielfältige Einsichten in den spezifischen Charakter und in die Qualität von Führung.

(3) Zielorientiert handeln bedeutet, eine motivierende Vision (Sinn) zu verfolgen. Um diese Vision zu realisieren, müssen wir sie operationalisieren (Ziel). Um Erfolg zu haben, müssen wir zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, die Zielerreichung zu messen, die Zielverfolgung flexibel veränderten Bedingungen anzupassen sowie – wenn erforderlich - rechtzeitig und wirksam umzusteuern. Hierzu bedarf es geeigneter Werkzeuge.

(4) Um Zielkonflikte zu lösen, muss entschieden werden. Führung muss auch entscheiden, wie entschieden werden soll. Wie bei Zielkonflikten sinnvoller Weise entschieden wird (Anweisung der Führung, Mehrheitsentscheidung oder Gruppenkonsens), hängt immer von Inhalt, Bedeutung und Zeithorizont des jeweils konkret zu entscheidenden Objektes ab. Die Mehrheit der Entscheidungen wird angesichts der unvollkommenen Informationen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowie über die Rangordnung der jeweiligen Konsequenzen unter Unsicherheit getroffen. Ob es in der Austragung von Zielkonflikten „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt oder ob es gelingt, die anzustrebende „win-win“-Situation zu erzeugen und damit einen fairen Interessenausgleich herbei zu führen, kann nachhaltig über den Erfolg oder Misserfolg von Führung entscheiden.

(5) Es kommt bei Entscheidungen vor allem auf eine Erhöhung der Qualität von Prozessen der Begründung und Findung von Entscheidungen an. Um dies zu erreichen, bedarf es – bei aller notwendigen Entschlossenheit und bei allem erforderlichen Tempo – der „Entschleunigung“ von Entscheidungsfindungsprozessen. Wir werden sehen, dass die Entscheidungsumsetzung dann um so reibungsloser gelingt und damit auch an Effizienz gewinnt.

(6) Verantwortliches Handeln setzt organisiertes Handeln voraus. Organisiertes Handeln ist jedoch keine hinreichende Bedingung für verantwortliches Handeln. Verantwortung zu übernehmen und dieser Verantwortung dann auch gerecht zu werden, stellt die allerhöchsten Anforderungen an soziale Kompetenz. Um einer Verantwortung gerecht zu werden, also Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Sicherheit zu schaffen, bedarf es moralischer Integrität. Überzeugend geführt werden kann nur durch eigenes Vorbild. Wer Verantwortung übernimmt, sollte es allerdings auch vermeiden, vor dieser Anforderung gleichsam in Ehrfurcht zu erstarren und unter ihr zusammenzubrechen. Durch eigenes Vorbild führen und Mensch bleiben, lautet die Devise.

(7) Verbindlichkeit entsteht über die Transformation individueller Ziele in Ziele von Organisationen. Dies sollte vorzugsweise im Wege von Verhandlungsprozessen geschehen. Dabei stellt es besondere Anforderungen an die Führung, Eigenverantwortung zu stärken, die Motivation Verantwortung zu übernehmen, zu erhöhen und das Personal entsprechend den Fähigkeiten einzusetzen.

(8) Die vier fundamentalen Führungsstile (Dirigieren, Trainieren, Sekundieren, Delegieren) gilt es sach-, personen- und situationsbezogen flexibel einzusetzen, da es den optimalen Stil nicht gibt. Hierzu passen vier dynamische Entwicklungsstufen der Mitarbeiter/innen (niedrig und mäßig entwicklungsfähig bis mäßig und hoch entwickelt), die es zu erkennen und auf die es mit dem jeweils passenden Führungsstil flexibel zu reagieren gilt. Diese Entwicklungsstufen können nicht nur personenbezogen, sondern bei ein und derselben Person auch sach-, situations- und zeitpunktbezogen unterschiedlich sein (Leistungskurve).

(9) Transparentes Handeln setzt relevante Informationen voraus und schafft Vertrauen. Eine verbindliche Aufgabenverteilung, rege mündliche Kommunikation und hinreichende Hilfsmittel der Kommunikation sind die Grundlage transparenten Handelns. Zielorientiertes und verantwortliches Handeln kann durch mangelnde Transparenz unabhängig vom Führungsstil in ihrem Erfolg gefährdet werden.

(10) Die Aufgabe von Führung ist Motivation. Sie kann nur gelingen, wenn ein gangbarer Weg zwischen Fremdbestimmung und Selbstverwirklichung gefunden wird. Zielorientiertes, verantwortliches und transparentes Handeln sind wichtige Grundlagen für eine motivierende Führungspraxis. Ein flexibler Führungsstil, eine verbindliche Vereinbarungskultur sowie ein angemessener und konstruktiver Umgang mit Lob und Kritik bilden weitere wichtige Bestandteile motivierenden Führens. Die Fähigkeit zur Selbstmotivation und eine hohe Veränderungsbereitschaft sind Schlüsselqualifikationen für eine Führungskraft, die selbst motiviert sein und Andere motivieren will.

(11) Das Machtgefälle zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften wird tendenziell kompensiert, wenn es gelingt, Führung als Dienstleistung zu praktizieren sowie den Führungsstil transparent und gestaltbar zu machen. Da das Machtgefälle selbst nicht beseitigt wird, liegt eine Chance im partnerschaftlichen Miteinander. Dies gilt aber nur dann, wenn die Dienstleistungsbeziehung nicht als bequem-passive Konsumentenbeziehung gedeutet wird. Führung als Dienstleistungsbeziehung setzt eine positiv entfaltete menschliche Identität voraus.

(12) Ziele geben Motivation. Verantwortung erzeugt Sicherheit. Transparenz schafft Vertrauen. Es macht die Führungsqualität aus, wenn es in der Führungspraxis gelingt, den Regelkreis aus zielorientiertem, verantwortlichem und transparentem Handeln zu schließen.

Literatur

Hermann Becker (1993): Was ist Controlling, was darf es nicht sein? Ein Leitfadens für Planungs-Verantwortliche und Controller, Neuwied, Krieffel und Berlin 1993.

Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi und Drea Zigarmi (2002): Der Minuten-Manager: Führungsstile. Wirkungsvolleres Management durch situationsbezogene Menschenführung, Neuausgabe, Reinbek bei Hamburg 2002.

Kurt Braunmüller (2000): Tanzen. Die wichtigsten Schritte für Anfänger und Wiedereinsteiger, 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2000.

Erik H. Erikson (1973): Identität und Lebenszyklus, Frankfurt/Main 1973.

Erich Gutenberg (1972): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 19. Aufl., Berlin/Heidelberg/NewYork 1972.

Edmund Heinen (1974): Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Edmund Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1974, S. 21 ff.

Ingrid Hundrieser (1997): Sokratische Gespräche: Lernen wie die alten Griechen, in: wirtschaft & weiterbildung, Nr. 4/1997, S. 24 ff.

Spencer Johnson (2000): Die Mäuse-Strategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen, Kreuzlingen und München 2000.

Immanuel Kant (1910 f.): Kants gesammelte Schriften, hrsgg. von der Königlich Preußischen Akademie der Wissenschaften, Berlin und Leipzig 1910 f.

Stephen C. Lundin, Harry Paul und John Christensen (2001): Fish. Ein ungewöhnliches Motivationsbuch, Frankfurt/Main und Wien 2001.

Mensch & Meer e. V. (Hrsg): Prospekt der „Petrine“, Vitte/Hiddensee 2004 (www.petrine.de).

Reinhard Mey (2001): Das Narrenschiff, in: Reinhard Mey, ... und so geht es weiter, Bonn 2001, S. 220 ff.

Hans Raffée (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.

Reinhard K. Sprenger (1994): Das Prinzip Selbstverantwortung; Frankfurt/Main und New York 1994.

Hans Ulrich (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2., überarb. Aufl., Bern und Stuttgart 1970.

Gerhard Weigle (1994): Der Königsweg in die Arbeitswelt von morgen. Führungsqualität und Informationstechnik, 2. ergänzte Aufl., Hamburg 1994.