

# Führung in Balance-kritischer Entwicklung<sup>1</sup>

Christoph Clases \*/\*\* & Felix Frei \*\*

\* Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten, Schweiz

\*\* AOC Unternehmensberatung, Zürich, Schweiz

Die Integration dreier für die Psychologie fundamentaler Unterscheidungen (implizit/explicit, individuell/kollektiv, innen/außen) eröffnet den Blick auf acht heuristische Felder der Führung. Der Gedanke der Balance-kritischen Entwicklung richtet das analytische Augenmerk auf Spannungen innerhalb und zwischen diesen Feldern. Der Einbezug der Zeit in die Betrachtung dieses so aufgespannten Führungsraums reflektiert Spannungen in ‚historischer‘ Perspektive. Für die Analyse von Führung resultieren die heuristischen Felder der expliziten/impliziten Anteile des Selbst auf individueller Ebene sowie kulturelle/strukturelle Aspekte auf kollektiver Ebene. Mit der Heuristik zur Analyse Balance-kritischer Entwicklung kann Führung in ihrer phänomenalen Vielfalt und Komplexität beforscht werden, indem Problemlagen strukturiert, Spannungen interpretiert sowie Entwicklungspotenziale identifiziert werden.

Schlüsselwörter: Balance, Entwicklung, Führung, Heuristik, Konflikt, Selbst, Organisation

## Leadership in Balance-Critical Development

By integrating three generic distinctions that are fundamental to psychological thinking (tacit/explicit, individual/collective, internal/external), we are able to envision eight heuristic fields of leadership. Balance-Critical Development analytically focuses on tensions within and between these heuristic fields. By including a time perspective the resulting three-dimensional space of leadership also reflects a ‚historical‘ point of view. In analytical terms, the heuristic fields of Balance-Critical Development comprise the explicit/tacit constituents of the self (on the individual) as well as the cultural/structural factors (on the collective level). The heuristic for the analysis of Balance-Critical Development enables us to investigate the diversities of leadership by bringing structure to complex challenges, helping to interpret tensions, and offering pathways to identify potential for learning and development.

Key words: balance, development, leadership, heuristics, conflict, self, organization

## 1. Führungsforschung und Führungspänomene

Lässt sich heutzutage noch wirklich Neues über Führung sagen? Eine Frage, die einschlägig interessierten Lesern<sup>2</sup> angesichts der kaum überschaubaren Zahl von Publikationen zum Thema durchaus durch den Kopf gehen kann. Mit unserem Beitrag wollen wir einen neuen Pfad zum Denken über Führung eröffnen. Einen Pfad, der eine topographische Metaphorik verwendet und die sich daraus ergebenden analytischen Möglichkeiten und Zugänge zum

Thema Führung vom Mainstream einer zu meist nomothetisch betriebenen Führungsforschung unterscheidet. Ziel ist es nicht, im Sinne von Neuberger's amüsanten Volte (Neuberger, 1994, S. 2) an neuen Prachtstraßen oder Schleichwegen zu bauen, sondern der phänomenalen Vielfalt von Führung gerecht zu werden. Mit dem Konzept der *Balance-kritischen Entwicklung* wollen wir Führung als Forschungs- und Reflexionsgegenstand in einer integrativen Art und Weise theoretisch fassen und kontextsensitiven Analysen zugänglich machen, um entwicklungsorientierte Reflexionen auslösen zu können. Dabei möchten

<sup>1</sup> Der vorliegende Text ist die gekürzte Fassung eines Zürcher Beitrags zur Psychologie der Arbeit (Clases & Frei 1/2012 ISSN 1662-064X). Dort wird das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung in umfassender Art und Weise in den Kontext psychologischer Führungsforschung eingebettet.

<sup>2</sup> Aus Gründen besserer Lesbarkeit wird im Beitrag durchgängig die männliche Form gewählt.

wir gleich zu Beginn darauf hinweisen, dass wir auf jegliche normative Vorstellung von ‚guter‘ Führung verzichten. Die Führungsforschung entwickelte in den letzten Dekaden mit hoher Frequenz immer neue Ideen davon, was gute Führung zum Beispiel in Bezug auf die Mitarbeitermotivation bedeute.<sup>3</sup> Mit jedem neuen Begriff erhält der psychologisch geschulte Leser gute Einblicke in das, was wissenschaftliche Autoren über gute Führung denken. In welchem Verhältnis dies jedoch zum Erleben und Verhalten von Führungskräften in der Praxis steht, bleibt oft – nicht zuletzt aufgrund gerade bei Führungskräften zu erwartender sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten bei den zumeist verwendeten Fragebögen – offen. Die bekannten Urteilsverzerrungen, z.B. durch die aktuelle Befindlichkeit, implizite Führungstheorien oder die Persönlichkeit der Befragten (Schyns & Meindl 2005) schmälern die wissenschaftliche Aussagekraft und können, so die Praxis, die Ergebnisse, z.B. für Trainings, reflexartig aufgreift, gar zu schädlichen Nebenwirkungen führen. Ein ‚durch-transformationalisierter‘ Konzern muss seine Führungskräfte dann womöglich noch vor lauter Visionen zum Arzt schicken.

Wir wollen, im Sinne der Psycho-Logik Balance-kritischer Entwicklung in der unten entfalteten Betrachtung von Führung, Spannungen in situierter Handlungsfeldern identifizieren, welche für die alltägliche Arbeit und die Entwicklung von Führungskräften *relevant* sind.

Ein Blick auf Phänomene von Führung in einer sich zunehmend globalisierenden Welt verweist auf die hohe Taktung von Veränderung und Wandel in Organisationen. Angestoßen werden diese durch eine Vielzahl von Reorganisationen, Firmenübernahmen, Fusionen, die Schaffung von Niederlassungen im Ausland, das Hin und Her von In- und Outsourcing-Prozessen. Als auch unternehmensberatend Tätige nehmen wir Führung als einen in vielerlei Hinsicht prekären Hochseilakt wahr. Operative Hektik beherrscht den Führungsalltag; auch angesichts immer ‚leaner‘ werdender Strukturen. *Change Management* oder gar weitere Zeit raubende Organisationsentwicklungen finden kaum noch statt. Gestaltschließungen von Wandel fehlen in der Regel und werden durch den nächsten, nicht immer anschlussfähigen Change überschrieben, oft genug aufgrund eines Change *im* Management. Es gibt kaum noch Führungskonstellationen, die einigermaßen stabil sind. Die in derart turbulenten und komplexen Systemen bekannten Rückkopplungseffekte sowie Neben- und Fernwirkungen von Führung sind nicht mehr durchschaubar. Das Führungshandeln wird zu einem *Hochseilakt*, bei dem auch die Aufhängungen des Seiles

durch Instabilität und Mobilität glänzen. Prozessdefinitionen schränken Handlungs- und Entscheidungsspielräume stetig stärker ein und spiegeln die Kraft „entpersonalisierter Führung“ (Kerr & Jermier, 1978), welche die Führungsperson im schlimmsten Fall zu einer ephemeren Gestalt im SAP-Theater werden lässt. Dabei setzen Führungskräfte Regelungen und Vorgaben oftmals nur noch durch, sie beseitigen Störungen oder machen sie unsichtbar. Was sie kaum noch tun, ist, dass sie etwas gestalten. Die immense Komplexität ihrer Praxis wird durch Orientierungen an Benchmarks, Best Practices und KPIs reduziert. Führung als *personale Führung* verschwindet zunehmend durch Substitution.

## 2. Das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung

Mit dem Konzept der Balance-kritischen Entwicklung denken wir von Phänomenen der Praxis aus und begegnen diesen mit einem Konzept,

- das generischen Charakter hat,
- fraktal, auf unterschiedlichen Ebenen der Betrachtung, eingesetzt werden kann,
- mit drei orthogonalen Unterscheidungen den Führungsraum untergliedert
- und somit acht heuristische Felder der Betrachtung erzeugt,
- innerhalb und zwischen denen psychologisch relevante Spannungen – auch über die Zeit – identifiziert werden, welche schließlich
- qualitativ analysiert und
- entwicklungsorientiert durch Führung beeinflusst werden können.

### 2.1 Führung: *Eine Gegenstandsbeschreibung*

Das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung hat einen nicht-ontologischen Charakter, d.h. es geht uns nicht darum, Führung zu erfassen, wie sie ‚wirklich‘ ist. Das Konzept versorgt uns aber mit einer epistemologisch informierten und psychologisch begründeten Perspektive, die der Komplexität von Führung gerecht werden will. Im Gegensatz zu gängigen Definitionen von Führung, die Führung als absichtliche soziale Einflussnahme beschreiben (Wegge & von Rosenstiel, 2007, S. 476), umfasst unsere *Gegenstandsbeschreibung von Führung*

- neben dem Führungshandeln (charakterisiert durch bewusste soziale Einflussnahme, Zielorientierung im Hinblick auf die zu be-

<sup>3</sup> Vgl. hierzu z.B. den hervorragenden Überblick zu entsprechenden Meta-Analysen bei Wegge u.a. (2010, S. 156 f.).

- wältigenden Aufgaben, die geplante Gestaltung der Interaktion mit Mitarbeitenden in strukturiertem Kontext etc.)
- auch den Einfluss der handelnden Akteure nicht bewussten – maximal reflexiv zugänglichen – führungsrelevanten Denkroutinen/-schemata (wie z.B. implizite Führungstheorien), welche das Führungsverhalten (im Sinne von quasi-automatisierten Handlungen = Operationen) implizit beeinflussen,
  - innerhalb der für die an Führungsinteraktionen beteiligten Akteure relevanten Formen entpersonalisierten Führung (z.B. formal definierte Prozessvorgaben, die Unternehmenskultur, in Führungsgrundsätze ‚gegossene‘ normativ-ethische Vorgaben etc.), welche Einfluss auf die Wahrnehmung führungsrelevanter Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben,
  - in Relation zu multiplen, wenn manchmal auch nur *virtuellen Stakeholdern des Führungsgeschehens* (die signifikanten Anderen, s.u.) innerhalb und außerhalb des fokussierten Führungssystems.

Der mit dieser Beschreibung verbundenen Komplexitätserhöhung sind wir uns bewusst.<sup>4</sup>

## 2.2 Balance – Kritik – Entwicklung

Zunächst werden wir das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung selbst begründen und unsere Verwendung der Begriffe Balance, Kritik und Entwicklung erläutern. Zunächst zur *Entwicklung*: Führung ist aus unserer Sicht ein zutiefst entwicklungsbezogener Prozess. Dies nicht deshalb, weil wir der Überzeugung sind, dass Führung Entwicklung ermöglichen und fördern sollte (das auch!), sondern weil Entwicklung(en) – in der weiten von uns vorgetragenen Gegenstandsdefinition – ein unvermeidlicher Bestandteil der Tätigkeit von Führung selbst ist. Führung muss sich angesichts sich immer schneller verändernder Kontextbedingungen entwickeln, um an die sozialen Systeme, in denen sie agiert, anschlussfähig zu bleiben. Entwicklung ist somit nicht nur inhaltliches Ziel von Führung, sondern zugleich Bedingung ihrer Möglichkeit überhaupt. Führung ist herausgefordert, unterschiedliche Ansprüche und Perspektiven auszubalancieren. In *Balance-kritischer Entwicklung* geht es um die den Führungskräften nur teilweise rational verfügbare Aktivität des Balancierens innerhalb der vierdimensionalen Raumzeit der Führung (s.u.). In der Führungsforschung taucht das Balancekonzept in Diskussionen über Zielkonflik-

te und Rollendilemmata von Führung auf (Neuberger, 2002). Grote und Kauffeld (2007) haben ein Instrument zur Messung der Kompetenz zur Ausbalancierung von Führungsdilemmata vorgeschlagen. Mit Gebert lässt sich auch formulieren: „Führen heißt im Ergebnis: balancieren in Permanenz“ (Gebert, 2002, S. 165). Unser Beitrag gibt eine Antwort auf die Frage nach den Schauplätzen dieses auf Dauer geschalteten Balanceakts. Den Begriff der *Kritik* verstehen wir im klassisch-griechischen Sinne als unterscheidende Denktätigkeit im Sinne einer *téchnē*, also darauf, dass wir mit Kritik entscheidende Unterscheidungen treffen. Wir betrachten gelingende Balance und das Vornehmen relevanter Unterscheidungen als (erfolgs-) kritisch für Führung.

## 3. Die Raumzeit der Führung

Vier Unterscheidungen spannen die ‚Raumzeit‘ von Führung in Balance-kritischer Entwicklung auf: Es sind dies die kognitive, die soziale, die pragmatische sowie die zeitlich-historische. Diese repräsentieren generische psychologische Unterscheidungen. Sie sind alles andere als neu; neu ist allein ihre Integration in ein Modell.

### 3.1 Die kognitive Unterscheidung

In *kognitiver Hinsicht* unterscheiden wir zwischen den impliziten und expliziten Anteilen unseres erkenntnisbezogenen Weltzugangs (vgl. Abb. 1). Mit der Erörterung einer als unhintergebar betrachteten „tacit dimension“ jeglichen Wissens hat Polanyi (1967) eine äußerst einflussreiche begriffliche Unterscheidung vorgeschlagen. Implizites und Explizites sind für Polanyi zwei Seiten einer Medaille, welche im gestaltpsychologischen Sinn als Figur-Grund-Konstellation verstanden werden können. Die impliziten Anteile unseres Wissens und Handelns sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im Laufe unserer Lerngeschichte für uns einen derart selbstverständlichen Charakter erhalten, dass wir sie in der Regel nicht mehr bewusst wahrnehmen. Wenn wir diese Überlegungen auf das Thema Führung konkretisieren, so finden sich schnell führungsrelevante Fragestellungen und Phänomene. Diese beginnen bei Diskussionen zum gesellschaftlichen Wertewandel (Rosenstiel, 1992) und führen uns zur Bedeutung von Wertschätzung in Organisationen. Beispielhafte Fragen wären hier: Wie drücken sich Werte, Werthaltungen und Wertschätzung in einer konkreten Unternehmung

<sup>4</sup> Nichtsdestotrotz spricht in Beraterischer Tätigkeit nichts dagegen, auch ganz pragmatisch mit Komplexitätsreduktion zu arbeiten. Vgl. etwa das Konzept der Führungsbrieve (Frei 2010, 2011).

aus? Was sind die expliziten, was die impliziten Seiten von Wertschätzung? Welche impliziten Botschaften sendet der Lohn? Was sind die expliziten, was die impliziten Kommunikationen und Erwartungen, die mit dem Aufstellen von Führungsgrundsätzen oder -leitlinien in Organisationen verbunden sind? Welche Rollendefinitionen übernehmen Führungskräfte und wie re-definieren sie diese, z.B. aufgrund ihrer impliziten Führungstheorien? Was für einen Wert haben (welche) Werte im Handeln einer einzelnen Führungskraft?

### 3.2 Die soziale Unterscheidung

In der sozialen Unterscheidung differenzieren wir zwischen dem, was dem einzelnen Individuum und dem, was Kollektiven, also Teams, Abteilungen oder Organisationen zugeschrieben wird. Das Kollektive steht dem individuellen Agieren nicht gegenüber, sondern wird selbst in der Tätigkeit des Einzelnen reproduziert. Kollektives ist damit sowohl Referenzpunkt als auch Produkt menschlichen Handelns (und umgekehrt). Die hiermit angesprochene *soziale Unterscheidung* eröffnet ein spannungsreiches Feld von Themen. In der betrieblichen Lebenswelt begegnen uns hier typischerweise Ziel- und Ressourcenkonflikte zwischen individuellen Zielsetzungen und den auf Unternehmensebene definierten Zielgrößen. Darüber hinaus finden sich auch Spannungen in Hinblick auf Lern- und Entwicklungsprozesse. Wie lassen sich individuelle, wie organisationale Lernprozesse mit der Aufgabenerledigung verbinden? Welches Verständnis herrscht im Umgang mit Fehlern in einem Unternehmen? Wo wird nach diesen gesucht? Auf der Ebene des individuell ‚Schuldigen‘ oder aber auch auf der Ebene von Team und Organisation; oder gar einer ungünstigen sozio-technischen Systemgestaltung? Welche Zuständigkeiten und Kompetenzen sind auf individueller, welche auf kollektiv geteilter Ebene zu verorten? Wo liegen die Quellen von Innovation in Organisationen? Welche individuellen, welche kollektiven Ressourcen werden mobilisiert, um diese hervorzubringen? Die soziale Unterscheidung eröffnet ein Reflexionsfeld, das immer neue Entscheidungen zu der Frage verlangt: Was sind *meine* Herausforderungen, und was sind *unsere* Herausforderungen?

### 3.3 Die pragmatische Unterscheidung

Bei der *pragmatischen Unterscheidung* von Führung geht es um die (sozial vermittelte) Konstruktion einer identitätsrelevanten Trennung von ‚Innen‘ und ‚Außen‘. Bezüglich dieser Unterscheidung entscheidet sich, wer und was als Teil des zu gestaltenden Systems betrachtet

wird respektive welche Akteure als systemrelevante Umwelt wahrgenommen werden. Damit wird eine Antwort darauf gegeben, wer als Akteur betrachtet wird, dessen Perspektive im Fokus der Betrachtung steht. Die pragmatische Unterscheidung erzeugt Identität und Selbstverständnis derer, die in Unternehmen agieren, führen, kooperieren oder konkurrieren. Die zentrale Frage lautet: Wer oder was ist in meinem/unsere Einflussbereich und was nicht? Wer/was gehört für mich/für uns zur relevanten Umwelt, die Einfluss auf meine/unsere Führung hat? Es geht hier um Systemabgrenzung, welche darüber Aufklärung geben soll, was das im Kern zu beobachtende, zu führende oder zu entwickelnde System darstellt und was zu dessen *systemrelevanter Umwelt* zu zählen ist. Abhängig davon, wie diese Fragen beantwortet werden, verändern sich Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Je nachdem, welche Unterscheidung von ‚uns‘ und den Stakeholdern im systemrelevanten Umfeld (‚Nicht-Wir‘) vorgenommen wird, ergeben sich qualitativ unterschiedliche Optionen der Gestaltung von Kooperation und Koordination innerhalb des Unternehmens und deren Abstimmung mit der Zusammenarbeit mit Kunden, Zulieferern, Komplementären, Wettbewerbern etc. (Wehner, Clases & Bachmann, 2000).

### 3.4 Die zeitliche, historische Unterscheidung

Neben den drei inhaltlichen Unterscheidungen, welche den Raum der *Balance-kritischen Entwicklung* mit seinen acht heuristischen Feldern aufspannen (s.u.), spielt die Zeit, die in historischer Hinsicht relevante Unterscheidung, eine entscheidende Rolle. Dies daher, weil der aktuelle Zustand der *Balance-kritischen Entwicklung* sowohl durch seine Vergangenheit, seine Herkunft und Geschichte als auch durch die potenziellen Zukünfte strukturiert wird. Unterschiedlichen Verständnissen der Herkunft einer Organisation stehen mit unterschiedlichen Zukunftsszenarien in einem mehr oder weniger großen Spannungsverhältnis. Diese Spannung gilt es zu verstehen, um sie konstruktiv zu nutzen. Von der Zukunft aus zu planen ist eine Kunst, die Führungskräfte beherrschen sollten. Nicht um sie zu prognostizieren, sondern um sie (mit) zu kreieren. Wir profitieren bekanntermaßen von effizient-divergenter Zielplanung (Oesterreich, 1981) oder, um es im Sinne des ethischen Imperativs von Foerstern (1997, S. 49) zu sagen: Handlungen, welche die Anzahl meiner/unsere Handlungsoptionen vergrößern.

## 4. Heuristische Felder als Schauplätze von Führung in der Raumzeit Balance-kritischer Entwicklung

Aus der Kombination der drei Unterscheidungen im Führungsraum – der kognitiven (implizit vs. explizit), der sozialen (individuell vs. kollektiv) sowie der pragmatischen (innen vs. außen) – ergeben sich *acht heuristische Felder* der Betrachtung *Balance-kritischer Entwicklung* (vgl. Abb. 1).

Wenn nun diese heuristischen Felder diskutiert werden, so erfolgt dies auf Basis der Unterscheidung von Innen- und Außenperspektive des im Fokus der Betrachtung stehenden Systems, also auf Basis der pragmatischen Unterscheidung im Konzept der *Balance-kritischen Entwicklung*. Beginnen wir mit der Innenperspektive auf Führung und diskutieren die vier Felder, welche sich aufgrund der kognitiven (explizit vs. implizit) und der sozialen (individuell vs. kollektiv) Unterscheidung ergeben.

### 4.1 Die Innenperspektive auf Führung

#### Personenbezogenen Schauplätze von Führung: Explizite und implizite Anteile des Selbst

William James (1950) und George Herbert Mead (1934) stehen am Ursprung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um das Konzept des *Selbst*. Und die Psychologie des Selbst (Greve, 2000) kennt immer noch die Unterscheidung zwischen den explizit unserem Bewusstsein verfügbaren Wahrnehmungen des Selbst und den impliziten, nur bedingt be-

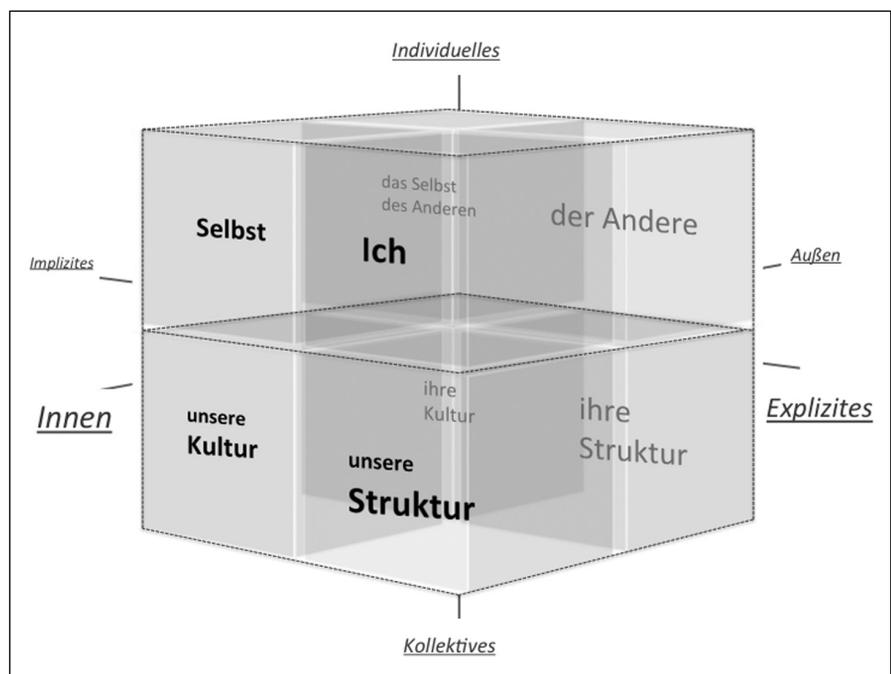
wusstseinsfähigen Prozessen des Selbst. Das Selbst einer Führungskraft ist sowohl von bewussten als auch unbewussten Schemata gesteuert. Das (explizite) Selbstkonzept einer Person kann mit Gewinn als deren subjektive Theorie über sich selbst verstanden werden (Epstein 1994). Mit den im Bewusstsein präsenten Handlungszielen, Motiven etc. wird nur ein geringer Anteil verhaltenssteuernder Prozesse thematisiert. Es fehlen die unbewussten Prozessanteile des Selbst, welche Einfluss auf das Erleben und Verhalten von Führungskräften haben. Emotionale Prozesse des kognitiv Unbewussten haben hier ihren Ort (Epstein, 1994). Individualbiografisch angeeignete Schemata werden so implizit chronisch wirksam (Bargh & Barndollar, 1996).

*Erfahrungen* aus der Beratungspraxis lassen vermuten, dass die expliziten Anteile des Selbst (das ‚Ich‘) in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung gewonnen haben. Unser Rationalitätsglaube sucht das Explizite, das Ausdrückliche. Was Goffman (1959) noch als den in sozialer Interaktion *implizit* mitlaufenden Prozess der Selbstdarstellung thematisierte, begegnet uns heute als bewusst kalkuliertes „Impression Management“ (Leary, 2004). Demgegenüber geraten implizite Prozesse des Selbst zunehmend aus dem Blick. Es wird ihnen oftmals weder die erforderliche Zeit noch die entsprechende Aufmerksamkeit gegeben, um überhaupt in ihrer Eigendynamik zur Kenntnis genommen zu werden.

#### Organisationsbezogene Schauplätze von Führung: Struktur und Kultur

Die in Unternehmen und Organisationen formal institutionalisierten Rahmenbedingungen sind für Führung relevant. Sie legen Hand-

ABBILDUNG 1:  
Acht heuristische Felder im Führungsraum  
Balance-kritischer Entwicklung



lungs- und Entscheidungsspielräume von Führungskräften fest und begegnen uns zum Beispiel in Form von Pflichtenheften, planerischen Vorgaben oder Kompetenzbeschreibungen. Organigramme geben der Führungskraft einen formalen Ort im Unternehmen und weisen Aufgaben und Verantwortung zu. Im Zuge des allgegenwärtigen Mantras der Zertifizierung stehen die Explikation von Prozessen sowie deren ‚Transparenz‘ hoch im Kurs. Führungskräfte werden immer mehr von ‚Tools‘ umstellt, welche Daten, Fakten, Kennziffern und Benchmarks liefern. Zugleich nimmt unserer Beraterischen Erfahrung nach (frei nach Freud) das Unbehagen in der Struktur zu. Angesichts immer ‚leaner‘ werdender Organisationsstrukturen können allenthalben beobachtbare Resultate nicht verwundern: Nicht unsere Organisationen brechen zusammen, sondern deren Mitarbeitende, für die z.B. Aufwand und Belohnung aus der Balance geraten (Siegrist 2002).

Den Organisationsstrukturen, als expliziter Aspekt, korrespondieren Organisationskulturen als impliziter Aspekt entpersonalisierter Führung. Die in Führungsgrundsätzen oder -leitlinien proklamierten Werte können mit den in der Organisation handlungsleitenden Grundannahmen (Schein 2010) mehr oder weniger in Konflikt stehen. Diese Grundannahmen haben bekanntlich impliziten Charakter und können nur interpretativ erschlossen werden. Auch hier gibt es die Position, dass den potenziell widersprüchlichen Orientierungen innerhalb eines Unternehmens durch ein ‚Sowohl-als-auch‘ begegnet werden sollte (Denison & Mishra, 1995), um maximale Effektivität zu erzielen. Spannungen jedoch, und damit latente Konflikte innerhalb des heuristischen Feldes der Kultur, werden auch von letzteren Autoren gesehen.

#### 4.2 Die Außenperspektive auf Führung

Hinsichtlich der Außenperspektive auf Führung geht es um die Wahrnehmung der systemrelevanten Umwelt einer Führungskraft, eines Teams, einer Abteilung oder gar eines gesamten Unternehmens.

#### Die äußeren, personenbezogenen Schauplätze von Führung: Der Andere und sein Selbst

Aufgrund der Gültigkeit unserer Ausführungen zum Selbst auch für das je konkrete individuelle Gegenüber einer Führungsperson, findet sich diese nach Luhmann (1984) in einer Situation doppelter Kontingenz. Unterschiedliche, hier nicht weiter diskutierbare Optionen bestehen, auf diese fundamentale Unsicherheit (Wie nimmt der Andere mich wahr? Wie wird er sich verhalten? Was sind seine Motive? Etc.) zu reagieren. Kommunikationspsycho-

logisch betrachtet braucht es Common Ground, kognitionspsychologisch hinreichend geteilte mentale Modelle und sozial- oder organisationspsychologisch hinreichend Kooperationsbereitschaft und Vertrauen. Ohne ein Mindestmaß an interpersonalem Vertrauen in den Anderen ist keine Kooperation denkbar (Clases & Wehner, 2005). Führung in einer globalisierten Welt führt uns zunehmend mit anderen zusammen, deren Selbst deutlich anders ‚tickt‘. Es wird schwieriger, das Verhalten der Anderen zu lesen. Die hohe Veränderungskadenz in Unternehmen verschärft das Problem: Führung muss sich immer wieder auf neue Partner einstellen. Diese sind oft schon wieder fort- restrukturiert, bevor dies gelingt. Andererseits liegt in den Störungen, die vom Anderen ausgehen (können), Potenzial für die eigene Entwicklung. Auch das andere Know-how, die Differenz des Anderen hinsichtlich Geschlecht, Profession, Funktion, Ausbildung etc. bergen sowohl Entwicklungspotenziale als auch Konfliktfelder in der Zusammenarbeit (Pleiss & Oesterreich, 2003).

#### Die umweltbezogenen, kollektiven Schauplätze der Führung: Fremde Struktur und Kultur

Vornehmlich sozial-, organisations- und wirtschaftspsychologischer Natur sind die Herausforderungen jener heuristischen Felder Balance-kritischer Entwicklung, welche sich mit den Außenbeziehungen auf der kollektiven Ebene beschäftigen. Ein besonders offensichtliches Thema für Führung sind hier Unternehmensfusionen und -übernahmen. Dies bezieht sich sowohl auf Fragen der strukturellen wie auch kulturellen Anschlussfähigkeit der Partner. Das Scheitern von Fusionen – aufgrund nicht adressierter kultureller oder aber struktureller Probleme – hat enorme wirtschaftliche und personalbezogene Folgen. Paradoxaerweise gilt seit langem auch, dass das Andere als etwas Anzustrebendes gesehen wird. So sind für viele Führungskräfte externe ‚Benchmarks‘ und eine vermutete ‚Best Practice‘ das Maß der Dinge. Aber Erfahrungen anderer lassen sich nicht unmittelbar übertragen. Sie werden bestenfalls auf das eigene Unternehmen transformiert.

### 5. Balance-kritische Entwicklung. Strukturierung und Analytik von Problemlagen der Führung

Auf Basis der heuristischen Felder im Konzept der Balance-kritischen Entwicklung soll nun deren deskriptives, die Vielfalt der Phänomene strukturierendes sowie analytisches Potenzial für Führung dargestellt werden. Voraussetzung für die Anwendung ist eine erste Problem- oder Zieldefinition zum Thema Führung in ei-

nem konkreten organisationalen Kontext, welche es erlaubt, die initiale Systemabgrenzung (was ist innen, was außen?) vorzunehmen. Diese Systemabgrenzung kann sich im Laufe der Analyse als revisionsbedürftig herausstellen oder aber im Laufe einer Organisationsentwicklung re-definiert werden; aber eine initiale Entscheidung über die Perspektive auf das Innen braucht es in jedem Fall.

### 5.1 Das Konzept als Basis zur strukturierten Beschreibung von Problemlagen

Aufgrund der Komplexität der Beziehungen von Menschen und Organisationen einerseits zu sich selbst und andererseits zu ihrer jeweiligen Umwelt ist von einem kontingenten, d.h. nicht eindeutig prognostizierbaren Auftreten von Spannungen in der ‚Raumzeit der Führung‘ auszugehen. Die psychologisch relevanten Spannungen im Führungsraum sind immer Spannungen für mich/uns, d.h. Spannungen aus Perspektive der sie wahrnehmenden Person oder Personengruppe. Eine objektive Bestimmbarkeit solcher Spannungen ist nicht gegeben, allerdings eine für alle praktische Zwecke hinreichende intersubjektive Verständigung über Spannungen. Wir verwenden die Wahrnehmung von Spannungen als „Sentizing Concept“ (Blumer, 1980). Spannungen sind – wie Störungen in der Kommunikation – konstitutiver Bestandteil des Führungshandelns. Spannungen können intra- oder interpsychische Konflikte sein, sich in wahrgenommenen Dilemmata der Führung äußern, kognitive Dissonanzen auf personaler Ebene auslösen oder aber sich auf organisationsbezogene Dissonanzen auf kollektiver Ebene beziehen. *Tabus* in Unternehmen sind ein Funktionsmechanismus für das, was wir als Prozess der organisationalen Dissonanzreduktion bezeichnen möchten, welche Spannungen zum Verschwinden bringt. Als unterschiedliche *Typen von Spannungen* lassen sich in der ‚Raumzeit der Führung‘ solche identifizieren, welche sich

1. innerhalb eines der acht heuristischen Felder abspielen,
2. zwischen unterschiedlichen (zwei oder mehr) heuristischen Feldern ergeben oder sich
3. in der Zeit, also durch den Abgleich von Gestern, Heute und Morgen ergeben.

Spannungen des ersten Typs haben wir bereits weiter oben diskutiert. Spannungen des zweiten Typs wären zum Beispiel solche der Nicht-Anschlussfähigkeit eines neuen Lohn- und Bonussystems an bestehende organisationskulturelle Werte, auch die erwähnten Spannungen zwischen unterschiedlichen Organisationskulturen wurden schon angesprochen. Ein

weiteres Beispiel, um die personale Ebene mit einzubeziehen, sind Spannungen zwischen explizit proklamierten Wertvorstellungen und Visionen exponierter Führungskräfte, welche auf struktureller Ebene konterkariert werden. Spannungen des dritten, historischen Typs verweisen auf die Anforderung an Führung, in gewissen Hinsichten stabilisierend-bewahrend und in anderen Feldern oder zu anderen Zeiten dynamisierend-verändernd zu wirken. Die Interpretationen des Gestern sind vielfältig und perspektivenabhängig. Gleiches gilt für die möglichen Zukünfte, denen eine Person, ein Team oder aber eine ganze Organisation entgegensteuert. Diese sind virtuell, d.h. der Möglichkeit nach vorhanden. Und sie stehen in mehr oder weniger großer Spannung untereinander, zum Heute und zum Gestern. Psychologisch relevante Spannungen betrachten wir als unhintergehbare Momente in Führungstätigkeiten. Sie können sich als Ist-Soll-Diskrepanzen zeigen, aber auch – wenn wir über zukunftsorientierte Projekte oder aber Bewertungs- und Evaluationsprozesse in Organisationen nachdenken – als Soll-Soll-Diskrepanzen äußern und lösen entsprechend entweder Single- oder aber Double-Loop-Learning aus (Argyris, 1977).

### 5.2 Heuristik zur Analyse von Spannungen in Balance-kritischer Entwicklung

Um Spannungen als dynamisierende oder blockierende Elemente Balance-kritischer Entwicklung zu identifizieren und somit als Zugang zum Verständnis der Psychologie von Führung zu machen, möchten wir abschließend unsere Überlegungen zu einer qualitativen Heuristik darlegen. Ausgangspunkt und damit *erster Schritt* ist die oben angesprochene Systemabgrenzung, d.h. die Entscheidung über die zu wählende, initiale Innenperspektive. Von dort aus ist in einem *zweiten Schritt* zu klären, was Führung aus dieser Perspektive bewirken möchte. Es geht also darum zu klären, welche sachlichen oder mitarbeiterbezogenen Ziele im konkreten Kontext von einer Führungskraft angestrebt werden und welche organisationalen Zwecke damit verfolgt werden. Dies ist relevant, da sich hieraus der Aufgabenbezug der zu analysierenden Führungstätigkeit ergibt: Worauf ist sie inhaltlich ausgerichtet? Was steht im Fokus? Was sind die Absichten? Was die angestrebten Wirkungen? Auf diese Weise erfolgt eine initiale Themensetzung. Im *dritten Schritt* sind dann mit qualitativen Methoden und unter dem Prinzip der maximalen Variation von Perspektiven (Kleining, 1982) die acht heuristischen Felder Balance-kritischer Entwicklung zu explorieren. Beispielhaft lassen sich Spannungen innerhalb der heuristischen Felder entlang von Narrationen, Critical Inci-

dent Techniken, projektiven Verfahren oder auch qualitativen Netzwerkanalysen erheben (Holstein & Straus, 2006). In einem *vierten Schritt* wird die Analyse auf das Verhältnis der heuristischen Felder untereinander ausgedehnt. Auf Basis der bereits aggregierten Erkenntnisse aus Spannungen innerhalb der heuristischen Felder wird nach den (eventuell daraus resultierenden) Spannungen zwischen zwei oder mehreren Feldern gefragt. Die Analyse wird in einem Workshop, also einem kooperativen Setting umgesetzt, welcher den erfahrungsbasierten Austausch über vermutete Zusammenhänge sowie Neben- und Fernwirkungen zwischen Spannungen im Führungsraum ermöglicht. In diesem Setting erfolgt sodann auch der *fünfte Schritt*, in dem die zeitliche Perspektive einbezogen wird. Hier sollten die vorherigen vier Schritte nochmals einer kritischen Reflexion unterworfen werden.

Den Ausgangspunkt einer Analyse (und allfälliger anschließender Intervention) stellen die aus der Praxis heraus formulierten initialen Ziele und Zwecke dar. Eine aus Forschungs- wie aus Beratungssicht bedeutsame Frage ist die danach, wer diese Ziele und Zwecke definiert. In jedem Fall müssen sie, um die Relevanz des Vorgehens sicherzustellen, aus dem Feld heraus definiert werden. Forschungs- und/oder Beratungsprozess sind so anzulegen, dass immer auch die Option zur begründeten Re-Definition von Zielen und Zwecken besteht. Eine Veränderung der initialen Ziel- und Zweckdefinition stellte zwar in wissenschaftlicher Hinsicht keine Erkenntnis im engeren Sinne dar, wäre aber in pragmatischer Hinsicht Ausdruck individueller und/oder kollektiver Lernprozesse. Im Analyseprozess ist darauf zu achten, dass Methoden eingesetzt werden, welche für die *Wahrnehmung von Spannungen* sensibilisieren und aufmerksam machen.

## 6. Diskussion und Ausblick

Inzwischen deutlich über zehn Jahre alt ist die von Yukls (1999) formulierte Kritik am Mainstream der Führungsforschung, welche sowohl auf die konzeptuelle wie die methodologische Ebene zielte. Betrachtet man heute die Forschungslage in der Psychologie zum Thema Führung aus gebührender Distanz, so ist diese in konzeptueller Hinsicht durch den Fokus auf interpersonale Prozesse (mehrheitlich unter Abstraktion konkreter organisatorischer und kultureller Kontexte) sowie in methodologischer Hinsicht durch eine unübersehbare Hegemonie von Fragebogeninstrumenten gekennzeichnet.<sup>5</sup> Mit dem Konzept der Balance-kritischen Entwicklung wollen wir konzeptuell

einen Weg der Forschung öffnen, der sich hierzu fast komplementär verhält. Wir favorisieren einen qualitativen Zugang, da wir um die externe, ökologische Validität der Forschung (und damit ihre Relevanz in pragmatischer Hinsicht) besorgt sind. Wir integrieren verstärkt implizite sowie entpersonalisierte Facetten von Führung, um der heutigen Komplexität des ‚Führungsgeschäfts‘ gerecht werden zu können. Das Konzept der Balance-kritischen Entwicklung legt den Fokus auf die konkrete Bedeutung, welche den drei von uns vorgetragenen Unterscheidungen zukommt. Jede Führungskraft wendet diese Unterscheidungen in ihrem Denken über sich, ihre Aufgaben, ihr Team oder ihr Unternehmen an. Und wir gehen davon aus, dass dies zunächst und zumeist unbewusst geschieht. Je nach erfolgter *Grenzziehung* zwischen implizit und explizit, zwischen individuell und kollektiv, zwischen innen und außen, ergibt sich eine andere Perspektive auf Geschichte, Aktualität und Zukunft von Führung in ihrem je besonderen Kontext. Wir erleben in unserer Arbeit, dass die Lenkung der Aufmerksamkeit auf unseren Zugang der Balance-kritischen Entwicklung Führung *konstruktiv stört*, indem neue Optionen und Perspektiven geöffnet werden.

Im Sinne einer Bilanzierung und eines Ausblicks wollen wir – auch vor dem Hintergrund unserer langjährigen Erfahrungen als Berater – mit zwei Ungleichungen und einer Gleichung von Führung schließen. Die *erste Ungleichung* lautet: Die Führungspraxis einer Führungskraft ist immer und notwendig etwas anderes als das, was in Lehrbüchern über Führung steht oder aber in Seminaren vermittelt wird. Nicht, weil idealisierte Führungsstile notwendig abstrakt gegenüber der Praxis bleiben oder aber das Setting einer Weiterbildung zu weit vom Führungsalltag entfernt gestaltet ist. Der Hauptgrund ist, dass unsere je individuelle Führungspraxis immer von unserem „heimlichen Drehbuch der Führung“ (Dachler, 1988), also den impliziten, erfahrungsbasierten, uns je aktuell nicht notwendig bewussten Kognitionen beeinflusst wird. Hier spielt also die kognitive Unterscheidung im Konzept der Balance-kritischen Entwicklung eine zentrale Rolle. Die *zweite Ungleichung* postuliert, dass auch praktisch-normative Vorgaben für Führung von Seiten einer Organisation – z.B. in Form von Führungsgrundsätzen oder -leitlinien – und das Führungsverhalten der Einzelnen nie (und dies zum Glück!) ineinander aufgehen. Wir sind der tiefen Überzeugung, dass es keine gegenüber der je konkreten Situation abstrakt zu formulierende ‚richtige Führung‘ gibt. Führung ist und bleibt aus Perspektive der einzelnen Führungskraft immer *meine* Führung und *mein* Ba-

<sup>5</sup> Vgl. hierzu die ausführliche Diskussion psychologischer Führungsforschung bei Clases & Frei (2012).

lanceakt. Allgegenwärtige, unvermeidbare und immer neue Dilemmata oder Rollenkonflikte von Führung (Neuberger, 1994) – im Konzept der Balance-kritischen Entwicklung also die Spannungen in der ‚Raumzeit‘ der Führung – machen ein schlichtes ‚Be-Folgen‘ fremdformulierter Anforderungen unmöglich oder führen in Aporien.

Nun die Gleichung: Führung bedeutet, sich zu entscheiden. Das ist ihre Primäraufgabe. Alle anderen Aufgaben lassen sich von dieser ableiten. Es geht um das Entscheiden der Führungskraft selbst, um deren Einholen von Entscheidungen, um das Herbeiführen von Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich oder -umfeld, um das Organisieren von Entscheidungen etc. Jede dieser Entscheidungen hat Konsequenzen für all jene Output-Variablen, welche sowohl Unternehmen als auch die Forschung interessieren, wie z.B. Aufgabengestaltung, Arbeitsteilung, Arbeitsmotivation, verschiedene Spielarten von Commitment und Engagement, den eigenen psychologischen Vertrag mit der Organisation sowie den der Mitarbeitenden etc.

Dabei fallen Entscheidungen selbstverständlich nicht immer bewusst oder gar rational. Auch wird oftmals entschieden, sich nicht zu entscheiden. Aber auch das ist eben eine Entscheidung, die – wie jede andere – ihren spezifischen Preis für Person und Organisation hat. Und: Mit der Wahl ihrer Perspektive auf die Frage, welche zu entscheiden ist, bewegt sich die Führungskraft mehr oder weniger bewusst innerhalb der Raumzeit Balance-kritischer Entwicklung. Die Perspektive und die damit verbundenen Kognitionen erzeugen Spannungen oder reduzieren sie, machen Konflikte manifest oder behalten sie latent, dynamisieren durch Störungen des Führungssystems oder reduzieren Dissonanzen mit potenziell organisationsweiten Fernwirkungen, halten Spannungen in der opaken Tabuzone oder stellen des Kaisers neue Kleider in ein Licht, das sie schließlich doch noch konstruktiv auflösen kann, um neue zu erzeugen.

## Literatur

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, (Sept./Oct.), 115-125.
- Bargh, J. A. & Barndollar, K. (1996). Automaticity in action: The unconscious as a repository of chronic goals and motives. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 457-81). New York: Guilford Press.
- Blumer, H. (1980). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* (S. 80-146). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Clases, C. & Wehner, T. (2005). Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 397-401). Weinheim: Beltz.
- Clases, C. & Frei, F. (2012). Balance-kritische Entwicklung - Neue Pfade im Denken über Führung. *Zürcher Beiträge zur Psychologie der Arbeit*, 2/2012.
- Dachler, P. (1988). *Führungslandschaft Schweiz: Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis*. Die Unternehmung, (4), 297-307.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *The American psychologist*, 49 (8), 709-24.
- Frei, F. (2010). 33 Führungsbrieft. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frei, F. (2011). Weitere 33 Führungsbrieft. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: New York: Doubleday.
- Greve, W. (2000). *Psychologie des Selbst*. Weinheim: Beltz - PVU.
- Grote, S. & Kauffeld, S. (2007). Stabilisieren und dynamisieren. Das Balance-Inventar der Führung (BALI-F). In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (2. überarbeitete Auflage Aufl.) (S. 317-36). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- James, W. (1950). *The principles of psychology*. New York: Henry Holt.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22 (3), 375-403.
- Kleining, G. (1982). Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In R. König, F. Neidhardt & M. R. Lepsius (Hrsg.), *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Westdeutscher Verlag.
- Leary, M. R. (2004). The Self We Know and the Self We Show: Self-esteem, Self-presentation, and the Maintenance of Interpersonal Relationships. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes* (pp. 457-77). Malden, MA: Blackwell.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. London: University of Chicago Press.
- Neuberger, O. (1994). *Führen und geführt werden* (4 Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. In *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2006). Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 189-202.
- Oesterreich, R. (1981). *Handlungsregulation und Kontrolle*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Piaget, J. (1976). *Die Äquilibration der kognitiven Strukturen*. Stuttgart: Klett.
- Pleiss, C. & Oesterreich, R. (2003). Wissensdivergenz als Anforderung kooperativer Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 67-72.

- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Wertewandel* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweer, M. (1997). *Interpersonales Vertrauen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schyns, B. & Meindl, J. R. (2005). An overview of implicit leadership theories and their application in organization practice. In B. Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (pp. 15-36). Greenwich: Information Age Publishing.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. *Research in Occupational Stress and Well-being*, (2), 261-291.
- Volpert, W. (1983). Das Modell der hierarchisch-sequentiellen Handlungsregulation. In W. Hacker, W. Volpert & M. von Cranach (Hrsg.), *Kognitive und motivationale Aspekte der Handlung* (S. 38-58). Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- von Foerster, H. (1997). Über das Konstruieren von Wirklichkeiten. In S. J. Schmidt (Hrsg.), *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke* (4. Aufl., S. 25-49). Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 475-512). Bern: Huber.
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A. & Unterrainer, C. (2010). Promoting Work Motivation in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), 154-171.
- Wehner, T., Clases, C. & Bachmann, R. (2000). Co-operation at work: A process-oriented perspective on joint activity in inter-organizational relations. *Ergonomics*, 43 (7), 983-997.
- Wygotski, L. S. (1987). *Ausgewählte Schriften. Band 2: Arbeiten zur psychischen Entwicklung der Persönlichkeit*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.



*PROF. DR. CHRISTOPH CLASES*  
*Hochschule für Angewandte Psychologie*  
*FHNW*  
*Riggenbachstr. 16*  
*4600 Olten*  
*Schweiz*  
*christoph.clases@fhnw.ch*  
*sowie*  
*AOC Unternehmensberatung*  
*christoph.clases@aoc-consulting.com*



*DR. FELIX FREI*  
*AOC Unternehmensberatung*  
*Bergstr. 134*  
*8032 Zürich*  
*Schweiz*  
*felix.frei@aoc-consulting.com*