

## Die Rätsel der Führung

Welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen, ist zur Genüge bekannt: Operative Managementtechniken und soziale Kompetenzen alleine reichen nicht aus. Es müssen persönliche Leadership-Kompetenzen hinzukommen, um in komplexen Zusammenhängen erfolgreich zu führen: Weitblick, Umgang mit Unsicherheit, Selbstreflexion, Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven usw. (s. Führungslinien 1). Ebenso banal wie vertrackt ist allerdings, dass die Benennung dieser Kompetenzen, ja sogar noch deren Entwicklung einfacher ist, als sie dann tatsächlich im Führungsalltag anzuwenden. Das liegt ausgerechnet an jenen Turbulenzen und Komplexitäten, durch die mit Hilfe der Leadership-Kompetenzen gesteuert werden soll. Was sich hier gleichzeitig gegenseitig bedingt und ausschließt, hat Henry Mintzberg in seinem neuen Buch "Managing" als das große Rätsel der Führung beschrieben.

### "Conundrums of Managing"

Vor folgende Fragen sehen sich Manager unausweichlich gestellt, wenn sie sich mit den vertrackten Komplexitäten des Umfeldes, in dem sie agieren, befassen wollen.

*Wie kann man strategisch, weitsichtig und kreativ denken, wenn der Alltag immer hektischer wird?*

*Wie kann man Zusammenhänge erkennen, wenn man von Detailinformationen überflutet wird?*

*Wie kann man beteiligt bleiben, wenn Führung bedeutet sich aus dem Operativen herauszuziehen?*

*Wie kann man gut delegieren, wenn die wichtigsten Informationen zu einer Aufgabe nur mühsam weiterzugeben sind?*

*Wie kann man etwas managen, was nicht zu messen ist?*

*Wie kann man die Arbeit anderer steuern, wenn Managen selbst häufig Improvisieren bedeutet?*

*Wie kann man Unsicherheit managen, wenn der eigene Manager Sicherheit will?*

*Wie kann man Vertrauen praktizieren, ohne in Arroganz zu verfallen?*

*Wie kann man in einer komplexen Welt entscheidungsfreudig bleiben?*

*Wie kann man Veränderungen managen, wenn das Bedürfnis nach Kontinuität größer wird?*

*Und schließlich: Wie können Manager mit all diesen Rätseln umgehen?*

Mintzbergs Antwort klingt einfach. Sein Vorschlag lautet: Lasst uns die Unterscheidung zwischen Leadership und Management streichen, denn sie hatte gravierende Folgen: Sobald Manager sich mit Themen beschäftigten, die aus der Perspektive der Leadership-Rolle wichtig sind, kommen Management-Aufgaben zu kurz und genauso umgekehrt. Die Konsequenz: Weder das eine noch das andere wird zufriedenstellend gemacht und es breitet sich bei Managern das Gefühl aus, keiner Rolle gerecht zu werden.

Wie gesagt, dieser Vorschlag klingt einfach, aber er hat weitreichende Konsequenzen: heißt es doch, beides zur gleichen Zeit zu machen: In jeder operativen Management-Aufgabe die Anforderungen der Leadership-Rolle zu berücksichtigen und bezogen auf die Leadership-Aufgaben die operative Bodenhaftung nicht zu verlieren.

### Implizites Wissen

Mintzberg will mit diesem Ansatz beileibe keine neue Mode kreieren – im Gegenteil. Denn – so lautet sein Kredo – wirklich erfolgreiche Manager haben das schon immer getan. Und erfolgreich sind sie vor allem, weil ihnen klar ist, dass sie dazu eine besondere Art von Wissen benötigen, nämlich implizites Wissen oder "tacit knowledge (that) develops in context – the situation at hand". Genau hier liegt auch die Schwierigkeit in dieser scheinbar einfachen Antwort. Denn die ständige Weiterentwicklung von implizitem Wissen setzt voraus, dass auch erfolgreiche Denk- und Verhaltensroutinen immer wieder in Frage gestellt werden und die Aufmerksamkeit für die konkreten Situationen und Kontexte, in denen man agiert, nie erlischt.

**Henry Mintzberg: Managing, 2009**