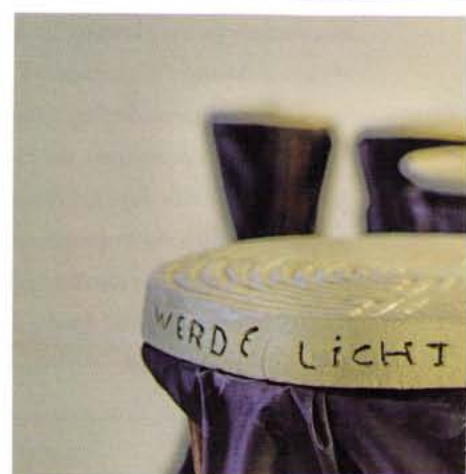
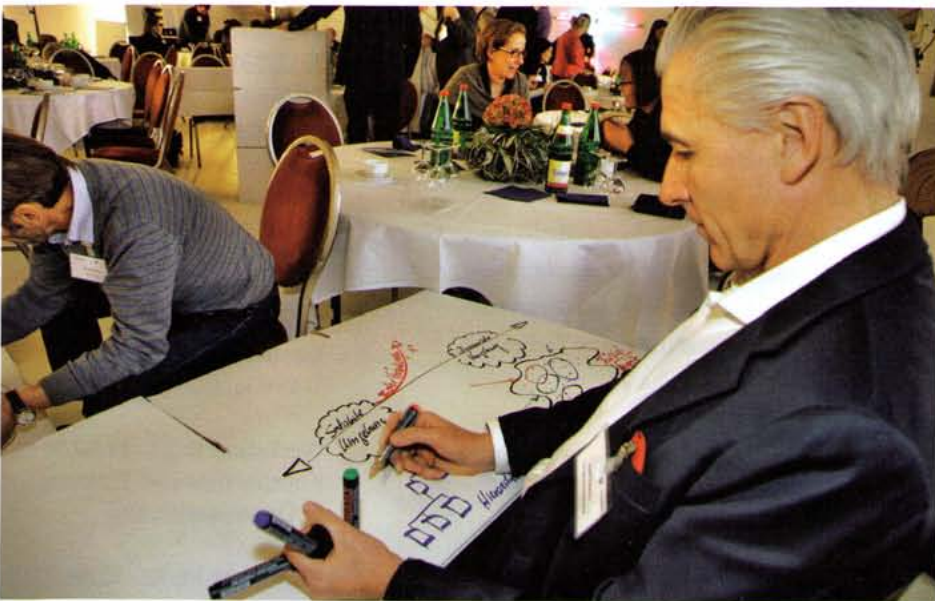




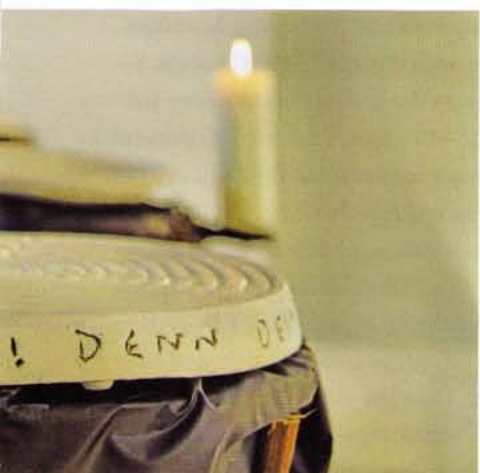
## Coverdale-Forum zur Zukunft von Führung **Abschied**







# vom großen Steuermann





**G**ängige Vorstellungen von Führung infrage stellen und mithilfe von Impulsen aus der Kunst Führung neu denken – nichts Geringeres hat sich der Beratungs- und Trainingsanbieter Coverdale Team Management Deutschland GmbH mit seiner Veranstaltung „Zukunft Führung(s)-kunst“ Ende November in Hamburg auf die Fahnen geschrieben. Rund 70 Führungskräfte waren der Einladung in ein ausgedientes Heizwerk gefolgt.

**Professor Dr. Armin Nassehi** (Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München): „Führung ist etwas anderes als die kausale Herstellung von Gefolgsamkeit.“



**Thomas Weegen** (Coverdale Deutschland): Angesichts der Zunahme von Burn-out und der oft wenig konstruktiven Reaktionen von Führungskräften müsse neu über Führung nachgedacht werden.



„Neue Bilder über Führung“ müssten her, meinte Thomas Weegen, Geschäftsführer von Coverdale (München). Weegen beobachtet, dass ganze Organisationen unter Stress stehen und Gefahr laufen, einen kollektiven Burn-out zu erleiden. Auf der personellen Ebene treffe das Phänomen längst nicht mehr nur das mittlere, sondern auch das obere Management. Die „Negativspirale“ beginne, wenn überforderte Führungskräfte immer mehr an ihre dann genauso überforderten Leistungsträger delegierten. Der Hamburger Licht- und Videokünstler Pat Kramer, der in dem Heizwerk REE Location zwei seiner Werke präsentierte, vergleicht Führung mit einem tosenden, manchmal brachialen Meer. „Emotionale Wallungen“ seien beim Führen zu bewältigen, sagt Kramer metaphorisch. Im Unterschied zum Alltag vieler Führungskräfte gebe es beim Meer allerdings ausgleichende, ruhige Momente. Die natürliche Umwelt sei „organischer“.

### Organismus statt Organigramm

Auch Führungskräfte denken in Bildern. Das zeigt die von Coverdale in Hamburg präsentierte Befragung zu den Herausforderungen von Führung. Danach sehen die Führungskräfte ihr Unternehmen wie einen lebendigen Organismus, bei dem viele Ele-

mente ineinandergreifen müssen, damit er funktioniert und gesund bleibt. Würden Schmerzsignale nicht mehr bis zum Gehirn vorstoßen, sei die Organisation in Gefahr. Andere verglichen eine Organisation mit einem Orchester oder einem Schwarm, bei dem ein Tier einen Impuls gibt und alle folgen. Wiederum andere verbinden mit ihrem Unternehmen das Bild vom Verkehr einer hektischen Großstadt. Grafisch umgesetzt hatte dieses Bild der Künstler Dieter Nagel mit seiner Collage „New York Taxi“.

Das Bild von einem „Ruderboot mit Steuermann“ oder vergleichbare Metaphern mit der herausgehobenen Stellung einer einzelnen Person seien bei der Befragung der Führungskräfte kaum aufgetaucht, berichtete Ulrike Böhm, Partnerin bei Coverdale. Führung habe schon immer aus indirekter Steuerung bestanden, meinte auch Professor Armin Nassehi, Soziologe an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zu viele unbekannte Parameter machten den Erfolg direktiven Führens sehr unwahrscheinlich. Dennoch werde an Führungskräfte der Anspruch gestellt, so zu handeln, als ob man Aspekte des Mitarbeiterverhaltens wie Engagement und Motivation unmittelbar beeinflussen könne. Dass bei vielen Führungskräften ein „Überlastungssyndrom“ festzustellen sei, hänge damit zusammen, dass primär



Neunzehn Künstler zeigten in einem stillgelegten Heizwerk, der heutigen REE Location, ihre Werke (Bild Mitte).

Jacoba Paulus kam spontan auf die Idee, Führungskräfte zu porträtieren.



In Kleingruppen tauschten sich Führungskräfte über die Zukunft von Führung aus, beschrifteten Kartons und stapelten die zu einer Wand.

Ralph Schubert, Partner von Coverdale, beschriftete eifrig Kartons.



Ein Bonsai wächst, der andere verkümmert – für den Fotografen Hartmut Krull sind Wachstum und Gedeihen eine Frage der Harmonie.

„In leichter Manier“ nennt Künstlerin Anja Kutsch ihre Installation, die gerade eine Teilnehmerin schaukelnd erprobt.



Jeder bringe etwas anderes mit in eine Begegnung ein, meinte Jacques Gelee. Sein „Mono-Dialog“ steht für Kommunikation.

„Die vier Orakel“ widmet Stefan Specht Führungskräften, die Unsicherheit und offene Fragen nur schwer ertragen können.

ihnen und nicht der Organisation als Ganzes die Folgen von Handlungen zugerechnet würden. „Wir halten üblicherweise Personen für defizitär“, kritisierte Nassehi.

### Viele ziehen sich zurück

Dass viele Führungskräfte offenbar in einem erschreckenden Ausmaß überlastet sind, zeigen Ergebnisse der Coverdale-Befragung. „Das hat uns sehr nachdenklich gemacht“, sagte Andreas Schattschneider, Partner bei Coverdale. Fast die Hälfte der 85 befragten Führungskräfte reagieren auf Wachstumsdruck, Zwang zu schnellem und kurzfristigem Reagieren, dauernde Veränderungen, Informationsflut, Instabilität und Komplexität mit Rückzug. Die Identität sinke bei diesen Führungskräften ebenso wie ihr Engagement und das Vertrauen in andere, meinte Schattschneider.

Andere Führungskräfte, die „aggressiven“ (18 %), geben den Druck, der auf ihnen lastet, ungefiltert weiter, setzen ihre Eigeninteressen durch und befinden sich

in einer permanenten Abwehrhaltung. Neben diesen beiden Gruppen und denjenigen Führungskräften, die Realitäten „ausblenden“ (Ignorieren von Veränderungen, Kaschieren von Unsicherheit, schein-rationales Handeln) und sich „überanpassen“ (formales Agieren, Absicherung, Kritiklosigkeit), hat Coverdale aber auch „konstruktive“ Vorgesetzte identifiziert (16 %). Die haben und nutzen Freiräume zum Gestalten, investieren in strategische Überlegungen, haben Freude bei der Arbeit und Verständnis für andere.

### Entwicklung der Persönlichkeit

Dass Führung stets auch Begegnung ist, brachte der Hamburger Künstler Jacques Gelee zum Ausdruck. In seiner gleichnamigen Grafik begegnen sich zwei Menschen, der eine ist quergestreift, der andere längs. „Jeder bringt aus seiner Welt etwas mit“, erklärt Gelee. Ohne das zu berücksichtigen, könne Führung nicht gelingen. Wegen appellierte an die Führungskräfte, sich

ebenso wie die Künstler die Freiheit zu nehmen und neue Bilder zu entwickeln. Mit solchen im Kopf könnten sie und die Unternehmen sich von der Rolle als Opfer ungünstiger Umweltbedingungen lösen und als Treiber eines neuen Führungsverständnisses begreifen. Bei den Arbeiten in den Kleingruppen und anschließend im Plenum blieb es allerdings meist noch beim verbalen Ausdrücken. Danach benötigt eine Führungskraft vor allem Orientierung auf der Basis eigener Werte und Überzeugungen. Helfen könne dabei die von außen mit begleitete Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.



Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck.



Stephan Gabriel (Hamburg) hat das Coverdale-Forum fotografiert.