

Armin Nassehi

zusammen_führen, was zusammen gehört

Wer über Krisen, Herausforderungen, Belastungen, Verbesserungen von Führung spricht, spricht meistens über Führungskräfte, also über Personen, über Menschen, über Männer und Frauen. Exakt das muss man auch tun – man muss über Personen, über Menschen sprechen. Aber das reicht definitiv nicht aus, denn Führung ist nichts, was von einer Person erzeugt wird. Führung findet in Konstellationen statt – wenigstens in der Konstellation zwischen Führungskraft und Geführtem. Insofern ist Führung eine Beziehung, ein wechselseitiges Geschehen. Auf eine Formel gebracht, zielt Führung darauf, dass der Andere tun soll, was er soll. Damit ist Führung stets eine asymmetrische Machtbeziehung. Der Erfolg von Machtbeziehungen aber wird vor allem dadurch bestimmt, was der Untergebene tut. Sein Verhalten ist der Gradmesser für den Erfolg. Insofern ist eine Führungskraft von seinen Untergebenen, seiner Abteilung oder vom gesamten Unternehmen ebenso abhängig wie umgekehrt.

Freilich findet Führung heute nicht mehr im Sinne früherer Kommandostrukturen statt, sondern rechnet mit Geführten, die selbst entscheiden, die überzeugt werden wollen, denen plausibel erscheinen soll, was sie tun.

Doch auch der Gedanke, dass Personen, besser: andere Personen geführt werden, ist zu einfach. Denn es sind letztlich nicht Personen, sondern Organisationen, die geführt werden, was unter anderem jenes heroische Bild der Führungskraft erzeugt hat, an der Spitze von Organisationen souverän zu führen und zu herrschen. Diese unrealistische Erwartung freilich ist es, die Führungskräfte immer weniger erfüllen können und die – neben konjunkturellen, Markt- und Krisenaspekten – Führungskräfte über Gebühr belasten. Um die Form der Belastung genauer beurteilen zu können, kann die Erkenntnis helfen, dass sich in Organisationen quer zum Organigramm und seinen festgelegten Kommunikations- und Entscheidungswegen *Netzwerke* lose gekoppelter Kommunikation etablieren, die ihre Dynamik ausmachen. Netzwerke sind Kontakte und Kommunikationsformen, die sich nicht in die organigraphische Struktur einfügen, sondern diese nutzen. Führungsaufgaben müssen deshalb stets mit Netzwerkstrukturen und selbstverstärkenden Prozessen rechnen. Das heißt für Führungsaufgaben, auf indirekte Steuerung umstellen zu müssen.

Indirekte Steuerung bedeutet: die Eigendynamik von Netzwerken in Anspruch zu nehmen. Und dies bedeutet in erster Linie, diejenigen zusammenzuführen, die nach den Regeln der Organisation nicht zusammen kommen. Indirekte Steuerung muss also

eine Vorstellung davon haben, dass die Dinge auch anders sein könnten, dass Lösungen und Konstellationen anders denkbar sind, dass das, was wir sehen, das Resultat unseres spezifischen Blicks ist.

Um das sehen zu lernen, bedarf es der Kunst. Die Kunst macht die Unsichtbarkeit der Welt sichtbar, indem sie darauf hinweist, wie Formen entstehen. Gute Führung kann davon profitieren – sie hat den Mut, Formen zu revidieren, indem sie die Unsichtbarkeit der Welt sichtbar macht. Sie kann sehen, dass die Welt aus unterschiedlichen Perspektiven unterschiedlich erscheint. Sie kann denken, dass unterschiedliche Perspektiven voneinander lernen können. Sie führt zusammen, was zusammen gehört.

Kunst hat es stets mit Verdoppelungen zu tun – in Texten und Bildern und in Tönen und Skulpturen, die stets mehr bedeuten als sie selbst, aber doch jegliches Original dementieren. Wir haben uns daran gewöhnt, dass das Bild einer Frau keine Frau ist und die Erzählung nicht das Erzählte. Wir erkennen in der Kunst, dass das Original unerreichbar ist – und wir würden heute jeglichen Versuch, das zu tun, für naiv halten. Deshalb verweist die Kunst auf totale Kontingenz und darauf dass alles auch anders sein könnte, aber zugleich würde ein Kunstwerk zerstört, wenn man es für beliebig halten würde und einfach verändern könnte – etwa durch beliebige Hinzufügung oder Weglassen. Hinzufügung und Weglassen müssten selbst unter Kunstverdacht geraten können, um tatsächlich möglich zu sein. Die Verdoppelung der Welt in der Kunst spielt mit der Unvermeidlichkeit der Verdoppelung, die man dann für die Welt halten könnte.

Was in der Welt der Kunst irgendwie sichtbar bleiben muss, scheint für andere Welten nicht zu gelten. Doch ist das Verdoppeln kein alleiniges Merkmal der Kunst – an ihr lässt sich das Verdoppeln nur deutlicher beobachten. Verdoppelt nicht auch die Politik die Welt, oder die Wissenschaft und die Ökonomie? Auf dem Bildschirm des Politischen taucht nur auf, was irgendwie auf kollektiv bindende Entscheidung zielen kann – so dass sich etwa Sachprobleme in Probleme der Mehrheitsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und öffentlichen Legitimität und Legitimation verwandeln. Auf dem ökonomischen Bildschirm taucht nur auf, was man kaufen, verkaufen, zu Kapital machen oder in Bilanzen ausdrücken kann. Und dass sich wissenschaftlich nur das sehen lässt, was Theorien, Methoden und Messgeräte sichtbar machen, weiß jeder, der jemals eine wissenschaftliche Aussage treffen musste. Diese Verdoppelungen verweisen wie in der Kunst auf selbsttragende Welten – nur sind die Techniken andere, dies unsichtbar zu machen. In der Kunst ist es die Würde des Kunstwerks selbst, das seine Kontingenz verdeckt, aber zugleich sichtbar macht, um als Kunstwerk

wirken zu können – in Politik, Ökonomie oder Wissenschaft dagegen steht das Bemühen im Vordergrund, die Verdoppelung unsichtbar zu machen. Politisch macht man das durch Verfahren und reziprok aufeinander bezogene legitime Interessen, in der Wissenschaft durch Schulbildung und Forschungsroutinen, und in der Ökonomie durch Routinen, die unsichtbar machen, dass die Bilanzen nur messen, was in den Parametern vorkommt, nicht aber, was sie verdoppeln.

Wenn Führungskräfte lernen könnten, dass sie die Welt verdoppeln und dass man stets auch anders verdoppeln kann, wäre viel gewonnen. Dann wird zusammengeführt, was zusammengehört.