

## Der Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung

### Ein Erfahrungsbericht aus der Führungswelt eines Konzerns

Werner R. Müller<sup>1</sup>

*Am Beispiel eines Forschungsprojektes über Führungsentwicklung beim Detailhandelskonzern Migros möchte ich veranschaulichen und darüber nachdenken, wie Führungsentwicklung vor dem Hintergrund unserer Führungskultur Gefahr läuft, dasjenige zu reproduzieren, was schon ist, und wie der Zugang zu unseren Führungswelten durch deren gedankliche Möblierung verstellt ist.*

### 1. Vom Mythos der Machbarkeit

Was ist ein Mythos? In unserem Sprachgebrauch bedeutet er zweierlei<sup>2</sup>:

- Ursprünglich ist ein Mythos eine tradierte heilige Geschichte, die sog. „letzte Fragen“ beantwortet. Jede Kultur muss Antworten auf letzte Fragen bereithalten, wenn sie nicht zugrunde gehen will. Auf diesen letzten, ganz grundsätzlichen und selbstverständlichen Antworten ruhen und wachsen unsere Werte, Perspektiven, Institutionen, Technologien und Handlungen. Dies gilt auch für Organisationskulturen.
- In neuerem Sprachgebrauch wird „Mythos“ mit Illusion, Täuschung, Selbsttäuschung, Ammenmärchen, also dem Gegenteil rationaler Vernunft gleichgesetzt. Entmythologieren bedeutet: demaskieren, desillusionieren, die Dinge so sehen, wie sie wirklich sind, beim Namen nennen.

In unserem Kulturkreis sind zwei Mythen besonders stark verbreitet:

Der *Mythos der Machbarkeit* – etwa im Sinne des Homo Faber und des uralten Auftrags von „Macht euch die Erde untertan“, der im Wesentlichen der westlichen Aufklärung zugrunde liegt und mit ihr vollzogen wurde. Dieser Mythos ist der ideelle Kern und die heilige Geschichte unserer technologischen Zivilisation. Der Mensch ist nicht nur aufgerufen, sich zu reproduzieren, sondern auch zu produzieren, Neues zu schaffen, die Welt – und dabei viel weniger sich selber – zu verändern. Der Mensch ist nach außen gerichtet, wenig reflexiv; er verwirklicht und erkennt sich als solcher über die Zeichen, die er außerhalb von sich selber in der Welt setzt. Die Bestimmung des Menschen ist die rastlose Tat (das Schaffen von Tatsachen), die Bewegung im Sinne von Fortschritt. Wenn wir anhalten, fallen wir vom Rad der Geschichte. Alle Probleme sind lösbar, alles ist möglich, wenn wir nur mit genügend Energie,

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Werner R. Müller ist Ordinarius für Betriebswirtschaft und Leiter der Abteilung Organisation, Führung und Personal am wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel

<sup>2</sup> vgl. Neuberger, O. (1987). Moden und Mythen der Führung. In: Kieser A., Reber G., Wunderer R. (Hg.) *Handwörterbuch der Führung*, 1495-1510. Stuttgart: Poeschel

# AOC

mit Ausdauer und mit Geschick daran arbeiten. Die Alternative ist Impotenz und es droht Zerfall, Wert- und Bedeutungslosigkeit, Tod.

Der Zwilling Bruder des Machbarkeitsmythos ist der *Kontrollmythos*. Denn machbar ist nur, was wir unter Kontrolle haben, sonst entgleitet es uns, sonst sind wir nicht mehr „Täter“, sondern „Opfer“, Opfer des „blinden“ Zufalls und des „blinden“ Schicksals oder – in der griechischen Mythologie – der launischen Götter. Wichtig sind deshalb Ordnung und klare Grenzen, Sicherheit, Eindeutigkeit, Wahrheit, Perfektion und Autarkie. Damit glauben wir, *die „Dinge im Griff“* zu haben. Die Alternativen sind Chaos, Zufall, Beliebigkeit, Einflusslosigkeit, Ohnmacht.

Dass in wirtschaftenden Organisationen diese zwei Mythen vor allem das Handeln und das Selbstverständnis der Leute prägen, die für die Richtung und für die Bewegung dieser Kollektive zuständig und verantwortlich sind, versteht sich von selbst.

## 2. Die Führungswelt des Konzerns: „Alles ist möglich, alles im Griff“<sup>3</sup>

Es liegen Hinweise auf eine sehr ausgeprägte und kollektiv stark verankerte gemeinsame Kultur in diesem Konzern vor. Diese ist aber so allgegenwärtig und selbstverständlich, dass sie von innen gesehen sozusagen unsichtbar wird. Sie entzieht sich einer bewussten Steuerung und kann auch einem neuen Mitarbeiter nicht einfach vermittelt werden. Er muss sie sich vielmehr *aneignen, indem er ein Teil davon wird*, um sie – implizit – zu verstehen.

Wesentliche Themen dieser Kultur sind

- die ausgeprägte Front- und Kundenorientierung
- das Machertum
- die Belastbarkeit
- die Professionalität und
- das Einzelkämpfertum

All das sind Variationen des Machbarkeits- und Kontrollmythos.

### ***Kundenorientierung***

Die klare *Kundenorientierung* scheint für einen Detailhandelskonzern wie die Migros ziemlich selbstverständlich. Nur prägt sie die Migros seit Beginn mit einer besonderen, fast schon ideologischen, tendenziell kosumeristischen Konsequenz. Der Kunde weiß, was er will, und

---

<sup>3</sup> Die Schilderung der Organisations- und Führungskultur des Detailhandelskonzerns MIGROS entspricht der Perspektive eines Externen, der in den Jahren 1990-1993 in einem Forschungsprojekt zur Führungsentwicklung Einblick nehmen durfte in diese Führungswelt. Diese Aussagen sind nichts mehr, aber auch nichts weniger, *als eine persönliche und verkürzte Rekonstruktion und Deutung von dem, was ich gesehen und erlebt habe*. Differenzierter wird sowohl das Forschungsprojekt sowie die Führungswelt des Konzerns analysiert in Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1994). *Die Erfindung von Führung*. Zürich & Basel: vdf & WWZ

# AOC

er holt sich, was er braucht. *Wichtig ist die Vollständigkeit und die ständige Verfügbarkeit des Angebots*, denn jeder soll das finden, was er braucht. Es ist ein individualistisches Konzept, das *von zwischenmenschlichen Beziehungen* in dem Sinne *abstrahiert*, als der Kunde nicht beraten, überzeugt, bedient und menschlich eingebunden werden muss. Es geht dem Kunden um eine ganz pragmatische No-Nonsense-Transaktion.

## ***Machbarkeit und Belastbarkeit***

Die Arbeitsbelastung ist hoch, und gute Mitarbeiter sind belastbar bei der operativen Erfüllung der anspruchsvollen Leistungsziele. Dabei handelt es sich um nur wenige und klar kundenorientierte Erfolgsgrößen wie Umsatz, Lieferbereitschaft und Inventar. Durch die klar vorgegebenen Erfolgsgrößen und die anspruchsvollen Leistungsvorgaben stehen die Mitarbeiter unter permanentem Leistungsdruck. Klagen über „unmögliche“ Forderungen sind aber charakteristischerweise gemischt mit Stolz darüber, dass man das Unmögliche dann doch erreicht.

So wurde *in einem Produktionsbetrieb* von einer Lieferung erzählt, die unter Aufbietung aller verfügbaren Kräfte von Hand verpackt wurde: Der betreffende Abnehmer wollte die Lieferung noch am gleichen Tag erhalten, aber die automatische Verpackungsanlage lief für eine andere Lieferung, die ebenfalls nicht zurückgestellt werden konnte. Also nahm man die Handarbeit in Kauf, obwohl zwei Stunden später die Verpackungsanlage leer stand.

Aus externer Sicht war es faszinierend zu sehen, wie sich in dieser Erzählung die Klage über eine derart übertriebene Vorgabe fast harmonisch mit dem Stolz darüber mischte, gerade diese Vorgabe erfüllt zu haben. Auf diese Weise wird die kollektive *Überzeugung* ständig bestätigt, dass zumindest an der Kundenfront *nichts unmöglich* ist. *Alles ist machbar*. Entsprechend lehnt man sich nicht gegen die Leistungsstandards auf, sondern erfüllt auch die nächste Forderung. So wird diese kollektive Überzeugung auf eine Art hemdsärmelige Macherkultur immer neu geschaffen, die dann bei den Beteiligten wieder gleichzeitig Leidensdruck und Stolz erzeugt.

Die Kräfte konzentrieren sich pragmatisch auf direkt beeinflussbare Größen. Wichtig ist, diejenigen *Dinge im Griff* zu haben, auf die man Einfluss hat, und auftauchende Störungen möglichst schnell aus dem Weg zu räumen.

Dies zeigte sich z.B. symbolisch in der *rituellen Abwicklung einer periodischen Leitersitzung*, an der die Traktandenliste, die Pendenzenliste und das Diktiergerät (für das Sitzungsprotokoll) dazu dienten, die operativen Probleme „im Griff“ zu haben und auf mechanische Art abzuarbeiten. Aspekte der eigentlichen Zusammenarbeit, Themen, die regelmäßig zu Konflikten zwischen Abteilungen führten sowie personelle Themen kamen praktisch nicht zur Sprache.

Migros ist eine pragmatische, no-nonsense „Chrapfer-Kultur“ und keine „Denkerkultur“. Wie ihre Gründerpersönlichkeit krempelt sie die Ärmel hoch und tut, was „richtig“ ist und was Not tut, ohne sich über Letzteres ständig Gedanken zu machen und Seelenforschung zu betreiben. „Nabelschau“ ist verpönt und widerspricht der Kundenorientierung.

## ***Einzelkämpfer und Professionalität***

Der Migros-Mitarbeiter ist im Wesentlichen ein *Einzelkämpfer* (in der Tradition ihres Gründers?), der stark sein muss, der sich im Rahmen einer funktionierenden Ordnung ein individuelles Profil erarbeitet und sich dadurch von andern abgrenzt. Das individuelle Profil erwirbt er sich durch seine Professionalität an der Kundenfront und weniger durch seine Zusammenarbeit im Innern. *Das Urteil des Kunden*, das sich am Erreichen der kundenorientierten Leistungsvorgaben ablesen lässt, *steht über dem Urteil des Kollegen oder gar des Vorgesetzten*. *Professionalität* bedeutet vor allem eine „professionelle Einstellung“, und diese äußert sich im *fehlerfreien, termingerechten Arbeiten*. Fehler bedeuten, dass der Mitarbeiter sich und seine Arbeit *nicht im Griff* hat. Dadurch bietet er Angriffsflächen, denn man wird bei Migros genau beobachtet.

Die professionellen Einzelkämpfer sind zwar stark in das System eingebunden, gleichzeitig aber auch unabhängig und selbstbewusst. Weisungen der Zentrale, die in ihrem operativen Alltag keinen Sinn machen und keinen Bezug zu Erfolgsgrößen haben, werden zum Teil einfach ignoriert, solange der Umsatz, das Inventar und die Lieferfähigkeit stimmen. Pragmatische Individualisten tun auch laufend Dinge, welche den Regeln widersprechen. Solche Eigenständigkeit ist zwar risikoreich, falls sie negativ auf die Erfolgsgrößen durchschlägt. Im Erfolgsfall aber wird eine Übertretung nicht nur einfach toleriert, *sondern im Sinne einer Bestätigung des Machbarkeitsmythos positiv gewertet*. Der freche Kerl wird zum *Champion*. Gerade darin dürfte die Ursache liegen, dass sich der Konzern trotz aller Rigiditäten als sehr entwicklungsfähig erwiesen hat.

## ***Gute Führung***

Alles in allem ist die Führungskultur der Migros individualistisch, männlich, pragmatisch, ernsthaft und sie betont klare und eindeutige Erfolgsgrößen und Strukturen als Orientierungsmittel. „Gute Führung“ bedeutet in dieser Kultur, dass der Chef die Freiräume seiner Mitarbeiter sichert, Störungen nach Möglichkeit von ihnen fernhält und sie im Übrigen machen lässt, damit sie die relativ unverrückbaren Vorgaben erfüllen können. Diese klare Orientierung gestattet dem Einzelkämpfer ein von oben und der Seite relativ unbehindertes und effektives Arbeiten, dazu aber auch den Raum zur Gewinnung eines individuellen Profils. Alles ist machbar, „*die Tat*“ *ist das Entscheidende*, und dazu ist es notwendig, dass alles im Griff ist und professionell abläuft. Es führen nicht Personen, es führt vielmehr das System mit seinen einfachen Orientierungspunkten und den starken kulturellen Normen.

*Diese Werte und Orientierungen wurzeln im Machbarkeits- und Kontrollmythos, hier verstanden als die kulturprägende, in starken Bezügen zur Gründerzeit und Gründerpersönlichkeit tradierte „heilige“ Geschichte.*

## **3. Die Machbarkeit in der Führung und in der Führungsausbildung**

Die Führungsausbildung wurzelt im gleichen kulturellen Unterbau. Als wir (Andreas Alioth, Stephan Burla, Felix Frei und ich) im Jahre 1990 den zentralen Ausbildungssektor kennen lernen, widerspiegelt *das Angebot der Führungsausbildung das Selbstbedienungskonzept* in

# AOC

dem Sinne, als es von einem "selektiven Lernbedarf" der Teilnehmer ausgeht. Das professionell gestaltete Angebot enthält alles, was an modernen Führungskonzepten und didaktischen Möglichkeiten vorhanden ist, eine große Vielfalt von Inhalten und Methoden. Das Inventar stimmt, die Lieferbereitschaft ist gegeben, und über mangelnden Umsatz resp. über mangelnde Beschäftigung kann sich der Sektor nicht beklagen. Dabei steht das unmittelbar Nützliche und direkt Umsetzbare im Vordergrund. Die Teilnehmer nehmen aus dieser Vielfalt aufgrund ihrer individuellen Situation für sie signifikante Schlüsselerlebnisse und -erkenntnisse mit nach Hause. Die Kunden wissen, was sie brauchen, und holen es sich ab. Der Sektor selber ist durchdrungen von der Norm der Kundenorientierung. Der Kunde, d.h. der Abnehmer von Ausbildungsleistungen, soll erhalten, was er braucht, und es ist Sache des Kunden, seine Bedürfnisse zu kennen, Sache des Ausbildners dagegen, entsprechende Angebote bereitzustellen.

Allerdings erhielt der zentrale Ausbildungssektor einige Jahre früher von der obersten Geschäftsleitung eine programmatische Vorgabe: *Die partizipative Führung wird für den gesamten Konzern zum Grundsatz erhoben.* Eine partizipative Führungspraxis soll eingeführt werden. So wurden die Ausbildungsveranstaltungen mit entsprechenden Inhalten angereichert. Den Führungskräften wurde in Seminaren Wissen vermittelt über das Konzept der partizipativen Führung und entsprechende normative Aussagen über das richtige Verhalten des Chefs. Es wurden dazu auch konkrete Verhaltenstrainings und Möglichkeiten zur Selbsterfahrung angeboten, die sich sehr stark an der jeweiligen Arbeitssituation der Teilnehmer orientierten. Die „Lerninhalte sollten herüberkommen“, die Teilnehmer sollten möglichst viel mit nach Hause nehmen. Und die Kontrolle des Lerntransfers zeigte: die Teilnehmer fanden immer positive Erkenntnisse und nützliche Fertigkeiten in diesen Kursen.

Diese Praxis der Führungsentwicklung ging von der herkömmlichen Grundannahme aus, dass Führung beim Vorgesetzten stattfindet und dass die dazu notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten durch geeignete Ausbildungsmaßnahmen hergestellt oder wenigstens gefördert werden. Die Vorgesetzten sind also – wenn der Auftrag ausgeführt werden soll – einer entsprechenden Ausbildung zu unterziehen. Führungswandel ist machbar.

*1988 wird die Ressortleitung stutzig.* Trotz langjähriger, zielstrebig, intensiver, professioneller und kundenorientierter Anstrengungen zeigt es sich, dass von „partizipativer Führung“ bei Migros kaum Spuren vorhanden sind. Zwar sind die Teilnehmer zufrieden mit den entsprechenden Veranstaltungen, aber die partizipative Führung scheint in der Migros-Wirklichkeit nicht zu verfangen.

Es stellt sich plötzlich die *Frage nach der „Machbarkeit“ von Führungsentwicklung.* Da die oberste Geschäftsleitung auf Anfrage an ihrem Auftrag festhält, sucht der zentrale Ausbildungssektor nach neuen Wegen. Dabei wird festgestellt, dass die eigenen internen Ansichten darüber auseinander gehen, was Führung letztlich sei und wodurch Führung bestimmt werde, und dass diese Frage geklärt werden müsse, bevor eine Neuorientierung möglich wird.

Die *Suche nach einem neuen, tragfähigen und gemeinsamen Verständnis von Führung* im zentralen Ausbildungsressort ist selber ganz klar mit *dem Anspruch an eine partizipative Führung* dieses Prozesses verbunden. Aber selbst die *Machbarkeit von „partizipativer Führung“*

# AOC

*im eigenen Sektor erweist sich als schwierig.* Die Suche nach einem gemeinsamen Standort, der in gegenseitiger Auseinandersetzung zu erarbeiten wäre, wird von allen Beteiligten als mühsam empfunden. Ansätze zur partizipativen Führung werden als „nicht ernst gemeint“ denunziert (oft genannte Metapher: „ohne Leine bei Fuß“). Zwar werden auffallend oft Werte wie „Gemeinsamkeit“, „gegenseitige Verbindlichkeit“ und „Verlässlichkeit“ beschworen. Bei genauerem Hinsehen zeigt es sich aber etwas später, dass diese „gemeinsam beschworene Gemeinsamkeit“ weit über das hinausgeht, was die Einzelnen für sinnvoll oder wünschenswert halten.

Es wird deutlich: Der Prozess der partizipativen Führung, die auf die Herstellung eines gemeinsamen Standorts und einer gemeinsamen Orientierung ausgerichtet ist, ist auch ein Prozess der gegenseitigen Einbindung. Diese Einbindung und gegenseitige Verpflichtung widerspricht der unabhängigen Handlungsfähigkeit des Einzelkämpfers an der Kundenfront, wo sich jeder sein individuelles Profil und seine Lorbeeren holen muss. *Partizipative Führung bedeutet in dieser Kultur Kontrollverlust.*

Diese Führungskultur steht in einem deutlichen Kontrast zur Auffassung, dass der Chef als Person für die Integration, für die Orientierung und die gemeinsame Linie seines Bereiches zuständig sei. Die notwendige Orientierung liegt im System. Führung heißt in dieser Kultur weniger das Herstellen von Gemeinsamkeit im Kollektiv, als vielmehr die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen mit dem Zweck, das Funktionieren in diesem System erträglicher zu machen, die Reibungsverluste, die sich aus der Vielzahl "individueller Spiele" heraus ergeben, zu reduzieren und dadurch das System von (menschlichen) Störungen freizuhalten. Führung ist gewissermaßen der Reparaturdienst, das notwendige Schmiermittel, das Öl im Getriebe der großen Maschine, die sich im Übrigen selbst steuert. Vor diesem Hintergrund ist Führung natürlich dann erfolgreich, wenn sie überflüssig ist, weil alles reibungslos läuft. Ein Vorgesetzter, der sich im Sinne der partizipativen Führung um die gemeinsame Entwicklung verbindlicher (und das bedeutet: einbindender) Ziele in seinem Bereich bemüht, läuft Gefahr, am Einzelkämpfertum seiner Mitarbeiter wie auch an seinem eigenen zu scheitern. *Die partizipative Führung ist nicht kulturgemäß, da sie der „heiligen Geschichte“ widerspricht.*

Hier wird der Mythos der Machbarkeit in seiner zweiten Bedeutung wirksam, nämlich als Wahn und Illusion. Führung und Führungswandel lässt sich nicht nach Belieben und Bedarf herstellen. Führung ist nicht „machbar“, denn „machbar“ ist nur, was diese individuell und kollektiv verankerten Selbstverständlichkeiten zulassen. Und sie lassen nichts zu, was ihre Praxis außer Kraft setzen würde, mindestens *so* lange nicht, wie sie ihrer Selbstverständlichkeit nicht beraubt werden.

## **4. Der Machbarkeits- und Kontrollmythos im Forschungsprozess**

1988 fand im WWZ der Universität Basel eine Führungstagung statt. Diese Tagung widmete sich einer alternativen Sichtweise von Führung, die nicht mehr als aus allgemeinen Gesetzen abgeleitete Sozialtechnologie, sondern als kollektive, kulturell eingebundene gesellschaftliche

Konstruktion thematisiert wurde. Diese Sichtweise lässt sich hinsichtlich der Führungsentwicklung wie folgt zusammenfassen:

- Führung ist Beziehungsdynamik und kein persönliches Attribut.
- Als gesellschaftliche oder organisatorische Praxis folgt Führung stark verankerten, aber meistens nicht mehr bedachten und damit nicht mehr ohne weiteres greifbaren Perspektiven, Selbstverständlichkeiten und Grundannahmen. Nicht die in Kursen oder Büchern vermittelten, mehr oder weniger anspruchsvollen Führungskonzepte, sondern die „banalen“ Selbstverständlichkeiten prägen die Beziehungsdynamik und konfigurieren die Führungsbeziehungen.
- Diese Grundannahmen beziehen ihre spezifischen Ausprägungen und Inhalte aus der individuellen Biographie der Führungspraktiker und aus dem gesellschaftlichen oder organisatorischen Umfeld, in dem sie tätig sind.
- Die Bewohner einer Führungswelt sind gleichzeitig ihre Schöpfer. Effektive Führungsentwicklung setzt deshalb das Aufdecken der impliziten individuellen und kollektiven Annahmen über Führung – gewissermaßen die thematische Entfaltung dieser Führungswelt – voraus.
- In diesem Forschungsprozess sind die Betroffenen keine passiven Forschungsobjekte, sondern selber aktiv im Erkunden ihrer Führungswelt.
- Dieser reflexive Prozess ist *gleichzeitig Führungsforschung und Führungsentwicklung*. Denn wenn die verdeckten Führungsskripte offen gelegt sind, können sie nicht mehr mit der gleichen Selbstverständlichkeit umgesetzt werden. Unsere Forschungstätigkeit verändert laufend die Realität, mit der wir uns befassen. *Sobald eine Erkenntnis vorliegt, ist sie nicht mehr gültig, da sie die Realität verändert, aus der sie bezogen wurde*. Forschung bedeutet gleichzeitig Wandel, der aber nicht von vornherein geplant und dann produziert werden kann, denn das Ergebnis der Forschung ist ja nicht absehbar.

Die aus dieser Sichtweise von Führung abgeleitete Konzeption von Führungsentwicklung stellt damit die vordergründige Machbarkeit zur Disposition.

Im Anschluss an diese Tagung nahm der Leiter der AMG Kontakt auf mit unserer Forschergruppe.

Bei der *ersten Besprechung* eines möglichen gemeinsamen Forschungsprojektes wurden von Seiten der AMG zwei Dinge sehr betont:

Wesentlich ist,

- dass mit der Migros nicht experimentiert wird und die Verantwortung gegenüber dem Ganzen wahrgenommen wird
- dass ganz klar ist, wer welche Rolle spielen wird und wem die potentiellen Erkenntnisse gehören

Das heißt: *Der Prozess muss unter Kontrolle bleiben*, sowohl in der Erarbeitung wie auch in der Verwertung der Ergebnisse.

# AOC

Der *Zweck des Projektes* wurde versuchsweise wie folgt definiert:

Die Projektgruppe

- analysiert das Führungsverhalten definierter Zielgruppen
- beurteilt es vor dem Hintergrund deklarerer Unternehmungsziele
- prüft, ob mit der bisherigen Führungsausbildung die Kader für die Aufgaben realitätsgerecht vorbereitet werden
- erarbeitet Richtlinien für die Erarbeitung neuer Ausbildungskonzepte
- erarbeitet Vorgehenskonzepte und Unterlagen für die Durchführung eines innerbetrieblichen Prozesses zu dieser Thematik

„Analysieren, Beurteilen, Prüfen, Richtlinien und Konzepte“ weisen in ihrer Kombination und Reihenfolge auf die Absicht hin, die Führungsrealität und Führungsausbildung präzise zu erfassen, an einem Sollzustand (deklarierte Unternehmungsziele, realitätsgerecht) zu messen, dadurch Lücken festzustellen und diese durch Richtliniensetzung und mit geeigneten Instrumenten zu schließen.

Der Zweckformulierung stand das Verständnis der Führungsrealität der Forschergruppe entgegen, nach welchem sich diese Wirklichkeit nicht durch äußere Eingriffe objekthaft und gezielt verändern lässt.

Wir einigten uns schließlich auf einen bedeutend weniger griffigen Projektzweck:

Die Projektgruppe

- analysiert das Führungsverständnis definierter Bereiche
- setzt durch den Forschungsprozess und auf der Grundlage der Ergebnisse Prozesse der Führungsentwicklung in Gang
- entwickelt und evaluiert Vorgehensweisen und Instrumente zu diesem Zweck

Diese Formulierung stellt den Prozess in den Vordergrund, ohne von einem klaren Zielzustand auszugehen. Das Projekt ist in Verlauf und Zeithorizont unscharf definiert. Die Projektzukunft entzieht sich der gedanklichen wie der institutionellen Kontrolle, welche gerade die fähige, rational planende, zielorientierte Führungskraft in dieser Managementkultur auszeichnet.

Die *Projektorganisation* sah zunächst eine Projektleitung vor, welche die sogenannte Steuergruppe zu *leiten*, die *Entscheidungen im Gesamtprojekt zu fällen* und die Diskretionspflicht zu *überwachen* hatte. Der Steuergruppe wiederum unterstanden verschiedene Teilprojekte. Sie erteilte *Aufträge* an die Teilprojektleiter, *genehmigte* jeweils das Forschungsdesign, beurteilte die Ergebnisse und erarbeitete *Richtlinien* für die Arbeit in den Teilprojekten. In einer Monsterversitzung wurde das Gesamtprojekt in z.T. parallel geführte Etappen aufgelöst, Termine festgelegt, Zuständigkeiten verteilt und was der guten Projektmanagement-Praxis mehr ist.

Diese hierarchische Organisation setzt aber voraus, dass eine Instanz da ist, die weiß, was wie zu tun ist, dass sich die Bewährung der Forschungsdesigns jeweils im Voraus absehen lässt,

# AOC

dass die Richtlinien a priori definiert werden können und nicht selber Ergebnis des Forschungsprozesses sein werden. Die präzise Verlaufs- und Zeitplanung setzt voraus, dass die zu bewältigenden Aufgaben und die Technologie bekannt sind.

Sowohl die Zweckformulierung wie auch die Projektorganisation und -planung entsprechen in ihrer Klarheit und Handlichkeit guter Praxis und sind eigentlich vordergründig kaum bemerkenswert. Nur: *Die erwähnten Zwillingenmythen sind in jedem einzelnen Element ganz prägnant anzutreffen.* Dabei war

- das Projekt nicht „machbar“ im Sinne des Herbeiführens eines Zielzustandes
- das Erfolgskriterium diffus und das Ergebnis offen
- die übliche Norm der Professionalität nicht anwendbar, da die „gute Praxis“ erst gefunden werden musste

Aber gerade weil die Zukunft so ungewiss und risikoreich erscheint, ist eine straffe hierarchische Projektorganisation entlastend, da der Verantwortliche die Situation *potentiell* im Griff behält. Es zeigte sich im weiteren Verlauf, dass die Projektorganisation keine gelebte Wirklichkeit erlangte, vielleicht gerade weil sie virtuell als Auffangnetz bereitstand.

Im Nachhinein ist klar: *Das Verständnis der externen Forscher von prozesshafter und beziehungsorientierter, offener Forschung durch den aktiven Einbezug der Betroffenen wurde teilweise kolonialisiert durch die starke Kultur der zu erforschenden Führungswelt.* Nicht wir bezogen die Migros-Leute in den Forschungsprozess ein, sondern sie integrierten **uns** in ihren Produktionsprozess nach den Regeln ihrer Führungswelt. Und die Gefahr entstand, dass wir genau das produzieren, was diese Führungswelt für uns bereithielt, ohne dass wir die tragenden Säulen dieser Führungswelt entdecken konnten. Selbst als wir glaubten, uns gedanklich leichtfüßig auf der reflektierenden Meta-Ebene zu bewegen, steckten wir bereits knietief im mythologischen Morast der Migros-Realität.

Den eigentlichen Wendepunkt brachte die Frage nach dem ersten Forschungsfeld – für einen Pilotversuch gewissermaßen. Die externen Forscher schlugen dem Sektor Ausbildung vor, aus nahe liegenden Gründen und gewissermaßen im Sinne eines Selbstversuchs sich selber zu wählen, um die Erkundung ihrer eigenen Führungswirklichkeit voranzutreiben. Diesem Vorschlag erwuchs zunehmender Widerstand, insbesondere von Seiten des Ausbildungsleiters und eines seiner Abteilungsleiter: Eine solche Übung könne als Nabelschau aufgefasst werden, ließe sich nicht legitimieren, bringe der Kundenfront nichts, entziehe dieser nur Ressourcen. Als die externen Forscher ihren Vorschlag mit einer entsprechenden Bemerkung zurücknehmen wollten, zeigte sich plötzlich, wie das Champion-Prinzip bei der Migros funktioniert. Völlig überraschend wurde diese Abkehr durch den Ausbildungsleiter selber als Mutlosigkeit etikettiert. Lebhaft argumentierte er für den Versuch, und es wurden auf der Stelle erste Schritte verabredet. Der Bereich öffnete sich Möglichkeiten, die noch nicht absehbar waren und die man weder gedanklich noch institutionell im Griff hatte. Und dies in einer Organisationskultur, die solches eigentlich nicht zulässt. Mit der Bereitschaft, sich auf die Untergründe der eigenen Realität einzulassen, lockerte sich der Griff auf die vordergründige Wirklichkeit.

# AOC

*Man setze gewissermaßen die realitätskonstituierenden Pfeiler der Führungswelt außer Kraft, um diese sehen zu können – mit Rückfällen allerdings.*

Die Internen bewegten sich von diesem Augenblick an in einem ständigen Spannungsfeld zwischen ihrer Rolle als Betroffene einerseits und als Forscher andererseits – ein Spannungsfeld, von dem wir glauben, dass es eine wichtige Energiequelle für die Entwicklung der eigenen Führungswelt darstellt. Dass das Gefühl des Kontrollverlusts aber unglaubliche Ansprüche an Führungskräfte stellt, deren Führungsselbstverständnis sich im Wesentlichen aus dem Machbarkeits- und Kontrollmythos nährt, ist wohl leicht nachzuvollziehen.

Als konkretes Ergebnis zeigt sich heute die Führungsentwicklung und Führungsausbildung in der Migros als pädagogische Konkretisierung und Weiterführung dieses gemeinsamen Forschungsprozesses. Ausgehend von einem Führungsverständnis, das die Beziehungsdynamik ins Zentrum stellt, werden die Betroffenen zu Forschern in eigener Sache, die dazu angehalten werden, „ihre Bücher selber zu schreiben“. Zur Konkretisierung der Perspektive und zur Stimulierung und Erleichterung solcher Prozesse stellt der zentrale Ausbildungssektor entsprechende Impulse und pädagogische Gefäße bereit.

## 5. Fazit

*Ein Führungsanspruch – wie er sich in unserem Kulturkreis versteht – scheitert ausgerechnet im Bereich der Führung selber. Der Machbarkeitsmythos steht sich in der Führungsentwicklung selber im Wege, denn Führungsentwicklung misslingt in dem Moment,*

- wo wir glauben, die Führung im Griff zu haben
- wo wir Führungskonzepte sozialtechnologisch umsetzen wollen
- wo zielgerichtet eine als gut befundene Führung eingeführt werden soll
- wo wir „Kulturmanagement“ betreiben wollen

Wir reproduzieren nur, was schon ist, etwas anderes wird nicht zugelassen. *Kulturmanagement unterliegt – um es etwas deutlicher zu formulieren – dem Machbarkeitswahn des Managers mit tendenziellen Omnipotenzphantasien.*

Führungsentwicklung erfordert vielmehr ein **kultursensibles** Vorgehen. Sie bedingt das Bewusstsein darüber, dass und wie wir kulturell eingebunden sind und dass unsere typisch menschliche Existenz, über das Biologische hinaus, keine objekthafte, sondern eine kulturell definierte ist. Unser individuelles und kollektives Handeln, auch unser Führungshandeln, ist Ausdruck unseres individuellen und kollektiven Selbstverständnisses. Dieses nehmen wir aber in seiner Selbstverständlichkeit selten bewusst zur Kenntnis.

Führungsentwicklung ist deshalb ein besonders schwieriges Geschäft,

- weil sie einerseits ohne Aufdeckung unserer impliziten Führungsskripts nicht greifen kann

# AOC

- weil aber andererseits unsere gängigen Führungsskripts stark dem Machbarkeits- und Kontrollmythos in einem diesbezüglich durchtränkten sozialen Umfeld entstammen, was einem solchen offenen Prozess wirksam entgegensteht

Wir haben von einem Konzern gesprochen, in welchem der Erfolg der Firma auf dem Glauben an die Machbarkeit gründet („Alles ist machbar, alles im Griff“). Die Ausbildungsabteilung dieses Konzerns hatte aber den Mut zu erfahren, dass Führung kein kommerzielles und kein technologisches, sondern ein kulturelles Geschäft ist, das anderen Gesetzen unterliegt. Führungsentwicklung stellt Anforderungen, die der Führungswelt nicht vertraut sind oder ihr gar entgegenstehen können.

Erst durch das Lockern des Griffes auf die eigene Wirklichkeit – und erst durch das Aufgeben unseres Glaubens an eine gegebene und unverrückbare Wirklichkeit an sich – können wir auf diese Wirklichkeit zurückgreifen und sie möglicherweise verändern. Erst wenn wir aus uns heraustreten und uns selber als Konstrukteure der eigenen Wirklichkeit begreifen, entdecken wir die „wirklich“ realitätskonstituierenden Prinzipien unserer Führungswelt und können sie gegebenenfalls modifizieren, außer Kraft setzen oder als uns angemessen bestätigen. *Was wir da entdecken, können wir nicht a priori wissen.*

*Das Paradoxe ist deshalb: ausgerechnet der Prozess der Führungsentwicklung – und damit der Gewinn einer größeren Handlungsfähigkeit im Bereich der Führung – setzt die Sistierung des Machbarkeitsmythos und die Inkaufnahme von Kontrollverlust voraus.*

Gerade durch das Loslassen sind wir in der Lage, den Mythos gewissermaßen zu restaurieren. Und das ist im konkreten Fall sicher ein beängstigender, gleichzeitig vielleicht aber auch ein tröstlicher Gedanke.

## Literatur

- Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1994). *Die Erfindung von Führung*. Zürich & Basel: vdf & WWZ
- Neuberger, O. (1987). Moden und Mythen der Führung. In: Kieser A., Reber G., Wunderer R. (Hg.), *Handwörterbuch der Führung*, 1495-1510. Stuttgart: Poeschel