

Virtuose des Widerspruchs: Von der alltäglichen Herausforderung der Führungskräfte

Wolfgang Pachali

Die Buchläden sind voll von Führungsstrategien und Führungstechniken, die den Unternehmen geradlinige Wege zum Erfolg weisen. Angesichts bestenfalls kurzfristig überschaubarer Märkte und nicht kalkulierbarer Veränderungen, scheinen die „Management-by-Vertreter“ das Patentrezept entdeckt zu haben, die Weltformel für unternehmerischen Erfolg. Sie versprechen klare Linien und eindeutige Orientierung, locken mit einem reibungslosen Alltag im schweren Geschäft der Unternehmensführung.

Die Beschwörungsformel scheint zu lauten: Je komplexer das Problem, desto simpler müssen die Rezepte sein. Rezepte sind attraktiv, weil sie mit einfachen Lösungen für schwierige Probleme winken. Aber es gibt keine einfachen Lösungen unter komplexen, d.h. nicht überschaubaren Verhältnissen. Komplexität erzwingt vielmehr riskante Selektion.

Führung ist und bleibt eine stete Herausforderung. Schlimmer noch: In den alltäglichen Anforderungen an Unternehmensführung herrscht keine Eindeutigkeit, sondern durchgängig Widersprüchlichkeit. Management-by-Theorien sind nur scheinbare Lösungen, weil sie dieses wesentliche Merkmal der Unternehmensführung vorbeiben: Ein Unternehmen führen heißt permanentes, nicht aufzulösendes Handeln im Widerspruch.

Wahrnehmung der fundamentalen Widersprüche des Alltags

Die Anforderungen an Führungskräfte sind widersprüchlich wie kaum etwas anderes. Führungskräfte sollen die inhaltliche Qualität der Frankfurter Allgemeinen Zeitung haben, aber Inhalte möglichst mit BILD-Zeitungs-Überschriften an den Mann bringen. Keine Führungskraft darf detailverhaftet sein, aber dennoch muß sie die Arbeit im Detail fehlerfrei ausführen. Erkenntnisse, die sie sich



Wer Mitarbeiter führt, wer ein Unternehmen leitet, steckt durchgängig in widersprüchlichen Anforderungen. Wolfgang Pachali – hier auf den Schloßtagen – fordert deshalb Distanz zu Patentrezepten und Konzentration auf einen produktiven Umgang mit dem paradoxen Alltag der Unternehmensführung.

in Wochen oder Monaten erarbeitet haben, sollen sie in Minuten anderen vermitteln können.

Wer führt, muß andauernd Gegensätzliches vereinen: Rechtzeitig den Mund aufmachen und ihn im rechten Moment halten können; selber machen ohne Macher zu sein, Widerstand leisten, aber erkennen, wo man ihn aufgeben muß. Ein gutes Gedächtnis haben, und schnell vergessen können; spontan sein, aber nicht unüberlegt, anpassungsfähig, aber nicht angepaßt.

Erforderlich ist es, nachgeben zu können, ohne sich überfahren zu lassen; eine Linie konsequent verfolgen und so flexibel sein, jederzeit auf eine andere umsteigen zu können; Fingerspitzengefühl entwickeln und selbst ein dickes Fell haben, wenn es andere an Takt fehlen lassen; sich aktiv anbieten, ohne sich dabei aufzudrängen.

Auf diese widersprüchlichen Herausforderungen, die den Alltag jedes Unternehmers und jeder Führungskraft prägen, geben Führungsmodelle und Rezepte keine Antwort. Auch und gerade nicht, wenn es um Mitarbeiterführung geht. Denn auch hier wird ein Verhalten erfordert, das gegensätzliche Haltungen voraussetzt.

Der Mitarbeiter muß als Kostenstelle begriffen werden und dabei soll seine

Bedürfnisbefriedigung und Wunscherfüllung im Mittelpunkt stehen. Alle sollen gleich behandelt werden und dennoch soll man jedem einzelnen rücksichtsvoll begegnen und individuell gerecht werden. Für alle Fehler steht man selber ein und muß doch gleichzeitig die Verantwortlichen suchen, finden und ermahnen.

Stabilität und Kalkulierbarkeit sollen vorgelebt und dabei Experimentierfreude und Nonkonformität ausgelebt werden. Führungskräfte sollen Mitarbeiter begeistern und antreiben, gleichzeitig sollen sie sich heraushalten und Entwicklungen abwarten können. Stets soll eine Führungskraft eigene Interessen und Ziele verfolgen, dabei aber immer die Gruppeninteressen berücksichtigen und Kompromisse anstreben.

Das dürfte als erster Eindruck von der fundamentalen Zwiespältigkeit des Führens genügen. Wer führt muß lernen, mit diesem Widerspruch erfolgreich umzugehen. Das gelingt nicht, wenn man sich mit Entschiedenheit auf eine Seite schlägt und aus den fundamentalen Widersprüchen eindeutige Regeln entwickelt.

Der Versuch, eindeutig zu sein, sich mit Entschiedenheit auf eine Seite zu schlagen, muß mißlingen. Nobert Bolz verspottete deshalb die Patentrezepte zur

