

# 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



Unternehmensführung zu Recht als „Management-Bye-Bye“. Zwar gewinnen einfache Handlungsmuster unter komplexen, das heißt unüberschaubaren Bedingungen eine verständliche Anziehungskraft, aber sie haben einen Nachteil: sie funktionieren nie.

Täglich müssen Entscheidungen getroffen werden zwischen zwei Alternativen, die beide unverzichtbar sind. Es gibt keinen Ausweg aus dem Widerspruch. Führungskräfte müssen sich ständig flexibel an Situationen anpassen, die sie nicht voraussehen konnten, oft noch nicht einmal verstehen können. Deshalb beschreibt Hayek den Unternehmer als Virtuosen der Anpassung. Das Medium, in dem Führungskräfte agieren, besteht aus Ungewißheit und Irritation.

### **Der Kern der paradoxen Anforderung**

Führung ist deshalb weder leicht durchschaubar noch leicht beherrschbar. Sie ist vielmehr permanente Herausforderung, die durch ein Unternehmenscredo, Organisationsstruktur, Leitlinien, Instrumente und Techniken zwar erleichtert, nicht aber beherrscht werden kann.

Stabilität läßt sich nicht durch Konstanz, sondern nur durch Flexibilität erreichen. Führung läßt sich nicht demokratisieren und nicht delegieren. Führung verlangt die Auflösung des Knotens: Siegen ohne zu kämpfen, gewinnen ohne zu siegen. Führung ist nur möglich, wenn der Manager, der Unternehmer den Widerspruch annimmt und gleichzeitig auf persönliche Distanz zu ihm geht.

Denn aus der Distanzlosigkeit folgt das hilflose Ausgeliefertsein an die Widersprüche des Alltags und die Suche nach der Generallösung. Sie spiegelt sich nicht nur im Verkaufserfolg der Patentrezept-Autoren, sondern auch in dem Rückzug in eine eindeutige Metaphorik, von der wir uns verabschieden müssen.

Ein sprachlich eindeutiges Zuhause, einen beliebten Fluchtweg aus der Widersprüchlichkeit des Alltags bieten die mi-

litärischen und kriegerischen sprachlichen Bilder der Unternehmensführung, die Gang und Gäbe sind.

Unternehmen entwickeln „Strategie und Taktik“. Sie „greifen die Konkurrenz an und schlagen zu“. Sie „schicken ihre Vertreter ins Feld“. Wer so spricht, zeigt, was Manager über sich selbst denken, wie sie ihre Aufgabe und sich selbst verstehen. Die Worte verselbständigen sich, strukturieren das Denken und bemächtigen sich der Köpfe. Die Metapher wird zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Wer Strategie sagt, sieht sich als Feldherr. Unbesiegt, unangreifbar!

### **Konsequente Absage an militärische Floskeln**

Jedoch: Märkte sind keine Schlachtfelder, Konkurrenten keine Feinde, Unternehmer keine Heeresführer und Mitarbeiter kein soldatisches Gefolge.

Das Bild vom Manager als Feldherrn ist Mythos. Sprache ist Ausdruck des Denkens, das es wiederum prägt und beherrscht. Solche Rede führt das Selbstverständnis von Führungskräften in die Irre, statt Orientierungshilfe unter schwierigen Verhältnissen zu eröffnen. Sprache gibt Einblick in die innere Verfassung dessen, der spricht. Über Sprache gewinnen wir Zugang zu Wünschen und Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen, Ängsten und Sehnsüchten. In den Worten, die wir benutzen, gewinnen sie Gestalt.

Wer kämpft, will siegen, dem Gegner Verluste beibringen, ihn vernichtend schlagen.

Das Provokante solcher Sprache scheint zunächst ihre Nähe zur Gewalt. Das Interessante in unserem Zusammenhang ist der metaphorische Ausweg in die vermeintliche Eindeutigkeit der Unternehmensführung. Im militärischen Bild herrschen klare Regeln: Da kennt man Freund und Feind, da gibt's kein Zaudern und Zögern.

Hier gibt es keine weiche Strategie, kein behutsames Vorgehen. Es muß mit eisernem Besen gekehrt, mit schar-

fen Klingen gefochten werden. Da schlägt ein neues Produkt ein wie eine Bombe.

### **Stärke im Umgang mit negativen Gefühlen**

Von solcher Redeweise müssen wir uns grundsätzlich verabschieden, wenn wir realitätsgerecht denken und fühlen wollen. In Wirklichkeit ist der Konkurrent nicht der Feind, sondern er ist ein Agent des Marktes, der die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens immer wieder neu auf die Probe stellt. In Wirklichkeit ist der Mitarbeiter kein Soldat, der befehlsgemäß agiert, sondern ein ebenso den Widersprüchlichkeiten des Alltags ausgesetzter Mensch, der praxisnahe Orientierung und – wie Dr. Renate Köcher eindrucksvoll belegt hat – starke Führung sucht.

In der Welt des Feldherrn sind Zugestände wie „Ich habe mich geirrt“, „Ich weiß nicht“, „Ich brauche Hilfe“ Ausdruck und Sinnbild von Schwäche. In der Welt der Führung sind sie dagegen ein Muß. Der konstruktive Umgang mit negativen Gefühlen wie Neid, Zweifel, Unmut, Schuldgefühl und Wut passen nicht zur Glorifizierung des „Helden“. Gerade darin aber zeigt sich die fruchtbare Stärke des Vorgesetzten im Alltag. Auch in diesem Sinne ist Selbstbesinnung in den Führungsetagen der Unternehmen nötig, wie Walter Weinkauff sie den Kreditgenossenschaften empfiehlt. Wir müssen uns mit dem auseinandersetzen, was wirklich ist und uns von den Sprachschablonen verabschieden, die heutige Handlungsbedingungen nicht mehr begreifen.

Erforderlich ist kein Ausweg aus der Widersprüchlichkeit, sondern die klare Vergegenwärtigung der Tatsache, daß eindeutiges und konsequentes Handeln unter komplexen Bedingungen immer nur für einen Augenblick möglich ist und sich selbst im nächsten Moment widerlegt.

Wichtiger als alle Modelle und Techniken, Instrumente und Systeme ist die Widerspruchsfähigkeit: Wie kann man



diese Spannung aushalten und dabei produktiv sein? Qualitäten wie Fingerspitzengefühl, Intuition und die Selbstgewißheit eines „guten Riechers“ spielen hier eine entscheidende Rolle.

### **Distanz zum Widerspruch über innere Stabilität**

Das positive Verständnis des Opportunisten, das Professor Dr. Norbert Bolz auf den Schloßtagen erläutert hat, kommt diesen Qualitäten sehr nahe. So sehr es im ersten Moment schrecken mag, weil man sofort an den Intriganten bei Hofe, an den Verräter der großen Ideen denkt: der Opportunist als Anpassungskünstler an die Erfordernisse des Augenblicks ist der typische Vertreter des produktiven Umgangs mit Widersprüchlichen.

Er ist gerade deshalb anpassungsfähig, weil er nicht angepaßt ist. Der Opportunist wechselt bedenkenlos die Seiten, wenn er das Gefühl hat, daß es nötig ist. Er verrät seine eigenen Ideen, wenn er sieht, daß er keine Chancen hat, mit ihnen durchzukommen.

Wie kommt es, daß der Opportunist sich je nach situativer Anforderung gegensätzlich verhält, ohne dabei persönlich Schaden zu nehmen? Er hat eine innere Stimme, die ihm sagt: „Jetzt muß Du Deinen alten Standpunkt aufgeben.“ Er verfügt über ein intuitives Gespür für das Machbare. Und er verzweifelt nicht am Widersprüchlichen, sondern versucht es stets im eigenen Sinn zu nutzen.

Das setzt eine innere Stabilität voraus, der Dr. Peter Warschawski auf den Schloßtagen nachgegangen ist. Mit dem Rekurs auf den Lebensraum jedes einzelnen aktiviert Dr.

Warschawski die entscheidende Reserve gegenüber der Komplexität des Alltags, auf die Mitarbeiter, Kunden und – last not least – Führungskräfte zurückgreifen können, wenn sie individuellen und sicheren Halt im Strudel der Veränderungen und unter widersprüchlichen Alltagsanforderungen suchen.

Die Kernaufgabe der Unternehmensführung wird mit keinem Rezept gelöst und als Herausforderung nie verschwin-

den. Täglich ist sie neu zu bewältigen, immer wieder stellt sie uns vor die Fragen: Wie reagiere ich jetzt? Was ist jetzt wichtig?

### **Abschied von der Eindeutigkeit**

Mit den Manuals „Träume wagen“, „Grenzen überschreiten“ und „Veränderungen nutzen“ haben wir einen Wegweiser durch das widersprüchliche Leben hindurch entworfen. In den drei neuen Manuals, die Ende Februar/Anfang März unter dem Gesamttitel „My way“ erscheinen werden, entwickelt sich systematisch, was Dr. Peter Warschawski auf den Schloßtagen in Ansätzen vorgestellt hat: ein vitaler Weg in die Widersprüchlichkeit des Lebens hinein und eine Methode, innere Stabilität zu gewinnen.

Hier werden Perspektiven eines grundsätzlichen Abschieds von der Forderung nach Eindeutigkeit entwickelt. Hier steht uns ein Instrumentarium zur Verfügung, mit dem wir Kunden, Mitarbeitern und Führungskräften helfen können, unter widersprüchlichen Anforderungen zu leben und erfolgreich zu handeln.

Mit Hilfe dieses Instruments kann die „starke“ Führung entstehen, die Dr. Renate Köcher den Kreditgenossenschaften auf den Schloßtagen empfohlen hat. So gewinnt Führung die Überzeugungskraft und Begeisterung bei den Mitarbeitern, die für eine erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen im turbulenten Wettbewerb von heute nötig ist.

■ Wolfgang Pachali ist Direktor des Bereichs Unternehmensberatung im Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e.V. Frankfurt



## **Schlaglichter: Unternehmerisches Handeln aus der Spannung des Widerspruchs**

In der Reihe Schlaglichter, Erfolgspulse für den Mittelstand, suchen wir nach Wegen jenseits der Patentrezepte. Die von Wolfgang Pachali hier vorgetragenen Perspektiven des unternehmerischen Handelns aus der Spannung des Widerspruchs gründen auf den Schlaglichtern Nr. 6: „Raus aus der Ohnmacht der Ideale. Sieben alltägliche Hürden der Unternehmensführung“.

Für dieses Jahr sind weitere Schlaglichter in Vorbereitung, unter anderem zu den Themen Internationalisierung und Marketing.