

# The Real Book of Work

Grubendorfer / Ackermann

2023

ISBN 978-3-8006-7154-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

TEIL

5

# FÜHRUNG

## ALS ARBEIT AM UNTERNEHMEN

Wenn du Führung nochmal anders betrachten möchtest, wenn du wissen möchtest, wie Führung wirksam an der Zukunft deines Unternehmens arbeiten kann, bist du hier richtig. Führung ist weder nur das, was Führungskräfte tun, noch geht es dabei ausschließlich um die Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Du findest hier einen Leitfaden und Prinzipien für die Arbeit an der Organisation.



## **Führung als Arbeit am Unternehmen**

Wie können Organisationen gestaltet werden? Wie lassen sich Unternehmen transformieren? Der Beratungsmarkt lädt Unternehmer und Führungskräfte dazu ein, ihre Unsicherheit gegen Geld in einen erfolgversprechenden Plan zu übersetzen. Wer seine Organisation umgestalten möchte, findet massenhaft Angebote, wie man das macht: Hier die 5 Stufen, dort die 6 Schritte, drüben die 3 Prinzipien, schön garniert mit rezepthaften Methoden und hübsch aufbereitet in einem attraktiven Design mit Preisschild dran. Zack, gekauft, implementiert und Unternehmen transformiert!?! Viele dieser Herangehensweisen werden der Komplexität eines Unternehmens nicht gerecht. Sie sind eigentlich ein Schlag ins Gesicht jedes selbstständig denkenden Unternehmers, der um die Einzigartigkeit seines Geschäftsmodells und seiner Organisation weiß. Und dennoch wird es immer wieder so gemacht.

Wir haben kein One-size-fits-all-Modell im Gepäck, um das gleich zu sagen. Es braucht individuelle, kontextspezifische Lösungen. Und auf die kann man kommen, wenn man sich ein wenig mehr mit der Funktionsweise von Organisationen beschäftigt: Zu was sind sie in der Lage und zu was auch nicht? Wo muss angesetzt werden, wenn man sie verändern will? Und was macht auch wirklich keinen Sinn und ist vergebene Liebesmüh? Von dort aus muss dann auf das eigene Unternehmen geschaut werden. Anders geht es nicht. Das ist die vielleicht schlechte Nachricht. Selbst zu denken, bleibt einem nicht erspart. Das kann schon mal anstrengend werden! Es lohnt sich, Anstrengungen zu unternehmen und nachzudenken, und es lohnt sich ebenfalls, sich selbst eine Meinung zu bilden. Genauer hinschauen, besser verstehen und dann sehr differenziert zu Lösungen kommen. Und das macht dann auch Spaß! Denn was gibt es Besseres als die eigene Wirksamkeit zu beobachten?

ES IST DIE  
UREIGENSTE AUFGABE  
VON FÜHRUNGSKRÄFTEN,  
IHR UNTERNEHMEN  
IN FRAGE ZU STELLEN.



Und genau das ist dann Führung, das Darübernachdenken, wie das eigene Unternehmen funktioniert, wie es der eigenen Organisation geht und ob das mit Blick in die vermutete Zukunft so bleiben kann. Es ist die ureigentliche Aufgabe von Führung, das eigene Unternehmen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Führungsarbeit findet dann statt, wenn Gegenwärtiges mit zukünftig Erwartbarem und potenziell Möglichem abgeglichen wird. Das Ergebnis könnte „intelligente Unternehmensführung“ genannt werden. Deutlich wird, dieses Führungsverständnis geht weit über den gelernten Fokus hinaus.

**FÜHRUNG IST EINE PRÜFFUNKTION,  
EINE ORGANISATIONALE FÄHIGKEIT,  
DIE GUT ODER SCHLECHT AUSGEPRÄGT  
SEIN KANN.**

## **Führung neu denken: Führung als Überlebensprüfung**

Wenn wir so auf Führung schauen, dass Führung eine Funktion ist, die dafür sorgt, dass es der Organisation gut geht und sie bestmöglich in der Lage ist zu überleben, dann müssen wir feststellen, dass diesem erweiterten Blick auf Führung ein weitverbreitetes Verständnis von Führung im Weg steht. Wir möchten mit drei Annahmen zum Thema „Führung“ aufräumen:

### **Führung ist etwas, das einzelne Führungskräfte tun?**

Führung wird häufig mit dem Handeln von Führungskräften gleichgesetzt. So ist auch zu erklären, dass es in Debatten über Führung stets darum geht, ob eine Person denn nun gut führen könne, wie gut ihre Leadership-Qualitäten seien und welche Kompetenzen sie noch entwickeln müsse. Führungskräfteentwicklung ist dann die Antwort auf diese Annahme.

Doch der Blick auf einzelnen Führungspersonen engt sehr stark ein, wenn es um die Frage geht, wie ein Unternehmen seine Führungsprobleme bearbeiten könnte. Er ist sogar gefährlich, wenn dadurch die eigentliche Aufgabe von Führung aus dem Blickfeld huscht. Selbstverständlich ist es gut, Führungskräfte dabei zu unterstützen, relevante Skills weiterzuentwickeln. Wenn eine Führungskraft nicht weiß, wie sie ein gutes Gespräch führen kann, wie sie Feedback gibt oder am besten reagiert, wenn sie selbst kritisiert wird, dann begrenzt das die Möglichkeiten des Miteinanders unter Umständen enorm. Es sollte aber nicht angenommen werden, dass es ausreicht, Führungskräfte zu trainieren; denn ob sie die eventuell neu angeeigneten Techniken auch anwenden können, hat viel mehr mit dem Kontext zu tun, innerhalb dessen sie führen sollen. Es ist zu kurz gedacht, dass Führungskräfte die Organisation führen, denn die Organisation führt auch ihre Führungskräfte.

Damit Führungsarbeit in einer hohen Qualität stattfinden kann, muss sich das Augenmerk zudem auch auf die Entwicklung von Führungsteams richten. Es kann gar nicht genügend betont werden, wie hoch der Wert von leistungsfähigen Führungsteams für Unternehmen ist. Die Realität sieht hingegen oft anders aus. Richtig gute Führungsteams sind selten, vor allem an der Spitze von Unternehmen. Anstelle gemeinsam am Unternehmen zu arbeiten, findet dort eher ein Gegeneinander statt. Auf der Beziehungsebene ziehen sich tiefe Gräben durch die Kommunikation, die dann eine sachlich scharfsinnige

Auseinandersetzung durchkreuzen. Wenn sich Führungsteams ständig darauf abklopfen müssen, ob sie sich vertrauen können, ob sie sich auf das Wort des anderen verlassen können, wie denn nun eine Aussage gemeint sei, ob es sich dabei wieder einmal um einen persönlichen Angriff handelte, dann können sie keine gute Führungsarbeit machen. Führung braucht das Zusammenspiel von Führungspersonen, die sich gemeinsam darum kümmern, das ganze Unternehmen in seiner Zukunftsfähigkeit zu reflektieren und zwar regelmäßig.



### **Führung bedeutet vor allem Mitarbeiterführung?**

Aus unserer Beratungsarbeit mit Führungskräften wissen wir, dass Führung meist auf Mitarbeiterführung reduziert wird. Das ist auch gut an den zur Verfügung gestellten Führungstools zu erkennen. Performance-Management-Systeme, Kompetenzmodelle, Feedbackbögen sind verhaltensnah operationalisiert und lenken den Blick dadurch auf das Verhalten einzelner. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeitenden zu bestmöglicher Leistung führen, sollen sie in ihrer Entwicklung unterstützen, sollen sie ans Unternehmen binden, sollen sie jährlich beurteilen, ihnen einen Bonus auszahlen usw. Diese erneute Fokussierung auf Personen erzeugt große blinde Flecken.

Es reicht nicht, sich als Führungskraft nur die Frage zu stellen, wie die eigenen Mitarbeiter performen, der Blick sollte sich auch auf das ganze Team, die Abteilung, den Bereich richten und natürlich auch auf die ganze Organisation. Selbst im Top-Management ist die kontinuierliche Arbeit an der Organisation des Unternehmens nicht selten ein blinder Fleck. Doch was könnte wichtiger sein, als das eigene Unternehmen zu führen und weiterzuentwickeln?

**Für die Unternehmensentwicklung ist (nur) die Geschäftsleitung zuständig?**

Führung bedeutet, den aktuellen und zukünftigen Markterfolg des eigenen Unternehmens zu betrachten. Es geht dabei um die Reflexion der organisationalen Fitness. Und die ist überlebenswichtig. Die nächste Frage ist dann, an welcher Stelle und wie routiniert diese Reflexion im Unternehmen stattfindet. Finden sich Führungspersonen regelmäßig zusammen, um das eigene Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen? Oder findet diese Art von Gesprächen ganz woanders statt, vielleicht gar nicht zwischen Führungskräften, sondern zwischen Personen ohne Führungsfunktion? In hierarchisch organisierten Unternehmen wird typischerweise angenommen, dass für den Blick auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens das Top-Management zuständig sei, da darf man sich nicht einmischen. Was nun aber, wenn das Top-Management diese Funktion gar nicht erfüllt, sondern eventuell sogar verhindert? Nein, es ist nicht nur die Aufgabe des Top-Managements, auf das ganze Unternehmen, die ganze Organisation zu schauen. Es wäre viel schlauer, sich hier der vielfältigen Perspektiven verschiedenster Akteure zu bedienen und Formate dafür zu finden, diese regelmäßig in den Austausch über ihre Hinweise für die Zukunft des Unternehmens zu bringen.

Über das Aufräumen mit diesen drei Annahmen, gelangen wir zu vier Haltegriffen eines erweiterten Verständnisses von Führung:

1. Führung wird als organisationale Fähigkeit verstanden, die sowohl im Unternehmen wirkt, die aber vor allem am Unternehmen arbeitet. Führung sollte als Prüffunktion arbeiten, die das Überleben der Organisation routiniert in den Blick nimmt. Diese Prüffunktion kann gut oder schlecht ausgeprägt sein.



2. Es sollten Prozesse, Routinen und Gremien etabliert werden, um sicherzustellen, dass Führungsteams als Prüffunktion arbeiten können. Diese sollten möglichst interdisziplinär und cross-funktional besetzt werden, um Perspektivvielfalt sicherzustellen.
3. Führung im engeren Sinne, als die Beeinflussung von Verhalten verstanden, wird benötigt, wenn Unsicherheiten entstehen. Diese Bearbeitung von Unsicherheitszonen, kann als die Aufgabe von Führungspersonen betrachtet werden, kann aber ebenfalls durch jede andere Person oder auch durch einen sozialen Prozess (z. B. eine Teambesprechung) bewirkt werden.
4. Es ist hilfreich, Führung erster Ordnung von Führung zweiter Ordnung zu unterscheiden. Führung erster Ordnung arbeitet im System (Prüffunktion), Führung zweiter Ordnung am System (Bearbeitung von Unsicherheitszonen).

