



## **Aufsatz: Der flow malex cube® für den souveränen Umgang mit produktiver Unruhe**

:: Ein Aufsatz der flow consulting gmbh, der die Anwendung des flow malex cube® erläutert.

:: Das Wort malex setzt sich zusammen aus "ma" = Management, "le" = Leadership und "ex" = Excellence und macht deutlich, dass Führung aus diesen drei Komponenten besteht.

:: Autor: Frank Wippermann, Geschäftsführer der flow consulting gmbh

:: Veröffentlicht im Juli 2008 durch die flow consulting gmbh

:: Dieser Aufsatz unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.

:: Copyright: flow consulting gmbh

:: Celle im Juli 2008



**flow malex cube®**  
**Führung = Management + Leadership + Excellence**

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort.....	3
Lars Kunte.....	3
Anspruch des malex cube®.....	3
Begriff und Ebenen von Führung.....	4
Management: Rahmen und Tätigkeitsfeld der Führung.....	6
Leadership: Identität und Rolle der Führung.....	7
Excellence: Ziel und Effizienz der Führung.....	9
Der malex cube® als integrierter Ansatz.....	10
Selbsteinschätzung zum malex cube®.....	11
Jonglierfähigkeit und produktive Unruhe.....	11
Zusammenfassung.....	13
Anmerkungen.....	14



## Vorwort

Führung ist ein schillernder Begriff, der häufig als letzter Zufluchtsort verwendet wird. Wenn alle anderen und alles andere nicht mehr greifen, dann wird nach Führung gerufen, die es wieder richten soll. Doch Führung ist kein Rettungsboot, kein Fixstern und auch kein Notnagel. Führung ist der permanente Versuch, bei sich widersprechenden Anforderungen mit Hilfe von Konzeptionen und Aktionen so zu jonglieren, dass die Organisation handlungsfähig bleibt. Als Orientierung für diesen Versuch dient ein Modell, in dem führungsrelevante Elemente aus dem Neuen St. Galler Management-Modell (NSGMM), dem EFQM-Modell für Excellence und der neueren Identitätstheorie in ein Zusammenspiel gebracht werden. Ergebnis ist erstens ein integrierter Ansatz von Führung hinsichtlich der konzeptions- und aktionsbezogenen Aufgaben in **Management, Leadership und Excellence** („malex“), zweitens die Möglichkeit einer ersten Selbsteinschätzung des eigenen Führungshandelns und drittens eine Begründung für moderne Führung, die Kreativität über Kohärenz stellt.

## Lars Kunte

Lars Kunte war verwirrt. Seit etwa einem Jahr war er nun Leiter der Vorfertigung und konnte durchaus gute Ergebnisse vorweisen. So schaffte seine Abteilung das Reaudit des Qualitätsmanagements ohne Probleme. Und seine Mitarbeiter bescheinigten ihm auf der vergangenen Monatsbesprechung ein gutes Vorbildverhalten, hohe Verlässlichkeit und eine vertrauenweckende Persönlichkeit – als so etwas wie „echtes Leadership“. Da war die Rückmeldung seiner Vorgesetzten gestern ein richtiger Tiefschlag gewesen: Zu wenig Managementqualitäten sah sie bei ihm, eine zu große Nähe zu seinen Mitarbeitern und keine herausragenden Erfolge. Als sich Lars Kunte verteidigte, legte seine Chefin nach und warf ihm Unprofessionalität und Kungelei vor. Mit den Worten: „Lassen Sie uns mit ein wenig Abstand zu diesem Gespräch mal über Ihr Verständnis von Führung reden!“ beendete sie den Disput.

## Anspruch des malex cube®

Der malex cube® kann Lars Kunte keine Antwort darauf geben, was denn Führung nun definitiv ist. Das Modell ist kein Bastelbogen mit expliziter Anleitung und genau einem Ergebnis, sondern eine Kiste mit Bauklötzen, deren Anordnung von der Führungskraft bestimmt und weiter entwickelt wird. Es versteht sich als ein Kompass, mit dem die Aufgaben einer Führungskraft angesichts der „Eigenlogik in komplexen Systemen“<sup>i</sup> ausgerichtet und in Zusammenhang gebracht werden. Für Lars Kunte bietet der malex cube® also eher eine Anleitung, zu einem eigenen Führungsverständnis zu finden. Dabei gibt es kein Balance-Ideal im Sinne eines stimmigen „von allem gleich viel“.<sup>ii</sup> Ebenso wenig gibt es einen „best way“ im Sinne ein-, zwei- oder dreidimensionaler Führungsansätze wie die von Likert, Blake/Mouton bzw. Hersey<sup>iii</sup>. Denn zu Modellen moderner Führungsverständnisse gehört die Absage an Fixpunkte – moderne Führung erfindet sich jeden Moment



neu. Sie findet sich in der „generalisierten Ungewissheit und generellen Offenheit“<sup>iv</sup> zurecht und vermag gleichwohl andere zu führen. So hat der malex cube® ausschließlich Radarfunktion. Es dient - ganz im konstruktivistischen Sinne<sup>v</sup> - dazu, durch Theorie den Führungskräften Zugänge zu ihrer Praxis zu erläutern, zu ebnen und zur erweitern: „Die Theorie bestimmt, was wir beobachten können“<sup>vi</sup> und „Man sieht nur, was man weiß“<sup>vii</sup>.

## Begriff und Ebenen von Führung

Prägend für den Führungsbegriff des malex cube® ist zum einen die Unterscheidung in Konzeption und Aktion. Damit werden die zwei Seiten der Kernaktivitäten von Führung beschrieben: Einerseits autorisierende und der Praxis dienende (pragmatische<sup>viii</sup>) Aktivitäten zur Bestimmung des Führungswillens, andererseits die Handlung selbst als die Äußerung eben dieses Führungswillens in praktischer Anwendung.

Zum anderen ist die Beschreibung von Führung Ausgangspunkt für den malex cube®, wie sie Dee Hock vornimmt:

Führerschaft bedeutet nicht, richtig zu urteilen und klug zu handeln, wenn man über ausführliche Daten, Fakten und ein fundiertes Wissen verfügt. Das ist nicht einmal Management, sondern reine Buchhaltung. Führungsqualität ist die Fähigkeit, weise Entscheidungen zu treffen und verantwortlich zu handeln, wenn man nicht mehr hat als eine Vorstellung von der Richtung und den geeigneten Werten, also eine Sicht, wie die Dinge sein sollten, und die Erkenntnis, was sie sind, sowie einen Hinweis auf die vorherrschenden Kräfte, die den Wandel vorantreiben.<sup>ix</sup>

In dieser Definition von Führungsqualität sind die drei Ebenen von Führung enthalten: Management (Kräfte/Wandel), Excellence (Richtung/Werte) und Leadership (weise/verantwortlich). Im malex cube® werden sie mit folgenden Abgrenzungen verwendet:

- Management ist nicht das technische Abarbeiten strategisch ausgerichteter Pläne. Denn dieses Verständnis von Management verbleibt im abgesteckten Strategierahmen und im Bereich des Notwendigen. Management schließt vielmehr das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Orientierungs-, Entscheidungs- und Führungsprozessen ein.<sup>x</sup> Dadurch werden die unternehmensinternen und –externen Kräfte dem Unternehmen strukturiert zur Verfügung gestellt.
- Leadership ist nicht die charismatische Persönlichkeit, die allein durch sich überzeugt. Denn dieses Verständnis von Leadership erzeugt intransparente Anhängerschaft und Abhängigkeit von bestimmten Einzelpersonen. Leadership umfasst die Identität der Führungskraft und die Rollen, die sie gegenüber Personen und Organisation einnehmen muss. Dadurch wird die Verantwortlichkeit der Person deutlich.
- Excellence ist nicht das Erfüllen von allgemein gültigen und gleichbleibenden Standards (wie bei der DIN EN ISO 9001). Denn dieses Verständnis von Excellence erzeugt Routinemaßstäbe und Stillstand. Excellence erfasst vielmehr das kontinuierliche Weiterentwickeln unternehmensspezifischer und anspruchsvoller Ziele und den Vergleich mit Klassenbesten (wie bei EFQM



oder der DIN EN ISO 9004). Dadurch werden unternehmerische Richtung und Fortschritt deutlich.  
Für die drei Ebenen werden nachfolgend die Elemente näher beschrieben und miteinander in Zusammenhang gebracht. Ergebnis wird das folgende Modell sein.

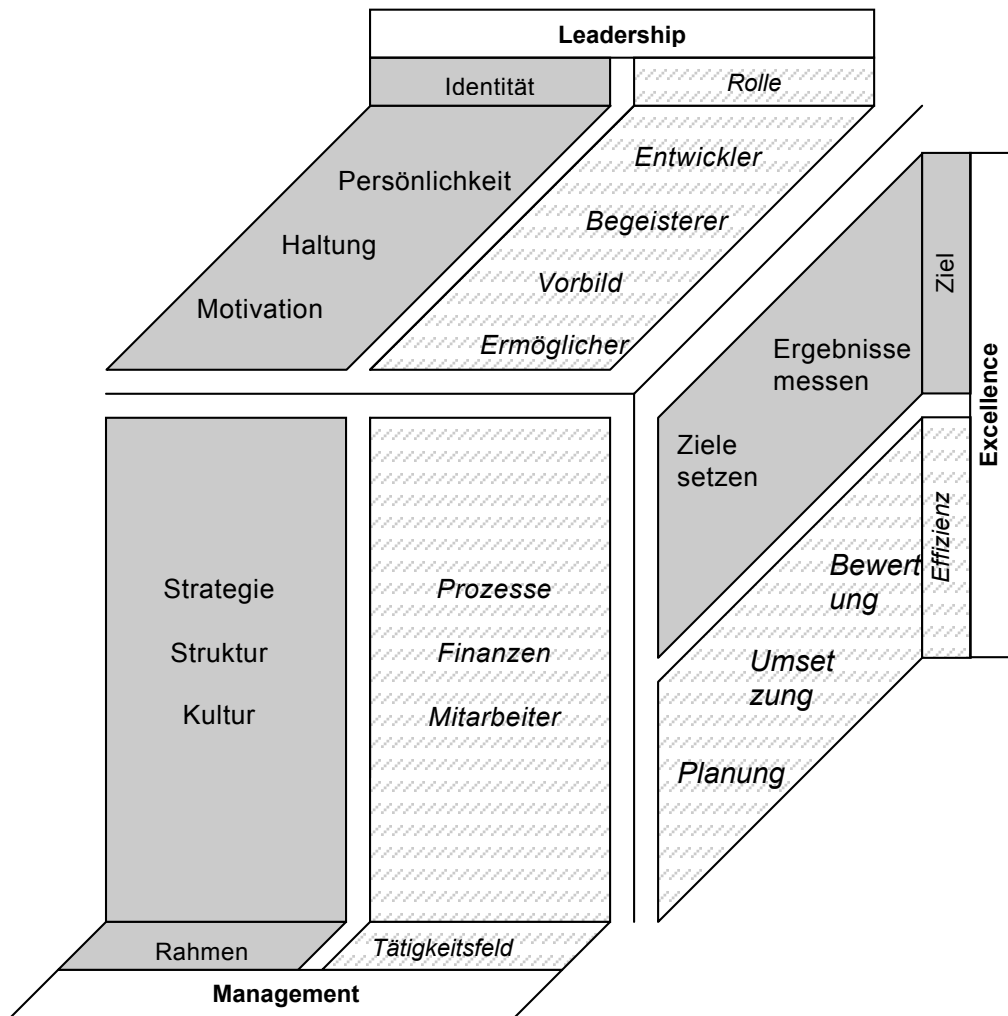


Abbildung 1: malex cube® (konzeptionelle und aktionsbezogene Elemente von Führung)



## Management: Rahmen und Tätigkeitsfeld der Führung

Der Rahmen beschreibt diejenigen Funktionen eines Unternehmens, durch die es Komplexität für Unternehmen wie für Führung reduziert und die es zwecks langfristigen Überlebens erfüllen muss.<sup>xi</sup>

- Ausrichtungsfunktion                      Orientierung an einer verbindlichen Zielsetzung in einer *Strategie*;
- Koordinationsfunktion                    Abstimmung aller unternehmerischen Tätigkeiten durch die *Struktur*;
- Vergewisserungsfunktion                Vermittlung eines gemeinsamen Sinnhorizonts über die *Kultur*.

Ein Unternehmen erarbeitet die Funktionen nicht nur intern, sondern auch im Austausch mit seinem Umfeld. So haben Kapitalgeber, Kunden oder der gesetzgebende Staat mit ihren Interessen teilweise erheblichen Einfluss auf die Strategie (Renditeerwartung, Produktinnovation etc.), die Struktur (Time-to-market, Arbeitssicherheit etc.) und die Kultur (Umgang mit Fehlern, Besprechungsformen etc.).

Ebenso kann ein Phänomen – beispielsweise Gruppenarbeit – Ausdruck aller drei Ordnungsmonente sein: als strategisches Ziel, als strukturelle Maßnahme und als kulturelle Eigenheit<sup>xii</sup>.

Innerhalb dieses Rahmens aus Strategie, Struktur und Kultur spannen sich die drei Tätigkeitsfelder auf, in der Führung wirkt: die Führung der Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, die Mitarbeiterführung und die finanzielle Führung. Diese Tätigkeitsfelder entstehen aufgrund der Knappheit der Produktionsfaktoren (Material/Gebäude/Einrichtungen, Personal, Kapital), die effiziente Abläufe und Problemlösungsroutinen erfordert. Dazu hat die Führung die Aufgabe,

- die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse anhand von Führungskenngrößen zu steuern, um so einen größtmöglichen Kundennutzen hinsichtlich Leistungserstellung und -innovation zu erreichen;
- zu den Mitarbeitern einen tragfähigen Beziehungskontext aufzubauen und deren Verhalten zielorientiert zu beeinflussen;
- die finanzwirtschaftlichen Konsequenzen von Entscheidungen zu ermitteln und zu berücksichtigen sowie Budgets bereit zu stellen.

Für Lars Kunte heißt das, im Gespräch mit seiner Vorgesetzten darzulegen, welche strategischen Ziele er – im Rahmen der Unternehmensstrategie – verfolgt, welche Strukturen er aufbaut und welche kulturellen Ausprägungen er unterstützt. Ferner sollte er seine Kriterien für gute Prozessgestaltung benennen, seinen Kanon der Mitarbeiterführung beschreiben und die finanzpolitischen Grundsätze seiner Abteilung deutlich machen. Haben seine Ausführungen Substanz, so wird er den Vorwurf mangelnden Managements entkräften können.



## Leadership: Identität und Rolle der Führung

Durch Management und Excellence wird vornehmlich der Sachbezug von Führung beschrieben – die Person der Führungskraft, der Mensch als auftretende Persönlichkeit spielt kaum eine Rolle. Diese Perspektive wird durch das Moment des Leadership eingeführt.

In führender Position auftreten kann nur jemand, der sich seiner selbst sicher ist. Diese Führungsperson ruht in sich selbst, sie hat ein geklärtes Selbst-Konzept. Kurz: Sie hat eine Identität. Identität beschreibt das Zwischenergebnis des Austausches zwischen Führungskraft und Umwelt. Die momentane Identität bestimmt die Art und Weise des Agierens – zugleich bildet sich die Identität durch eben dieses Agieren (weiter). Identität meint also kein verborgenes Selbst, das freizulegen ist. Identität beschreibt vielmehr das sich stets entwickelnde Resultat der Konstruktionsleistung einer Person.

Identität meint [...] die in der Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt entwickelte Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“ und die Übersetzung in eine mehr oder weniger kohärente, kontinuierliche und sozial anerkannte Form.<sup>xiii</sup>

Die Identität kann unter verschiedenen Aspekten beschrieben werden: (1) Persönlichkeit durch ausgebildete Präferenzen im Jungschen Verständnis – beispielsweise hinsichtlich der Wahrnehmung, die sich eher an den Details der Gegenwart oder eher an den Möglichkeiten in der Zukunft orientiert. (2) Haltung als Verbindung aus Selbst-Konzept und Verantwortung – beispielsweise die Einstellung zu Durchsetzung oder zu organisationaler Verantwortung. (3) Motivatoren als Antreiber für das eigene Handeln – beispielsweise Neugier, Unabhängigkeit, Rache oder Status.

Persönlichkeit, Haltung und Motivatoren bilden kommunizierbare psychologische Grundmuster, durch die eine Führungskraft die eigene Identitätskonstruktion begleiten kann.<sup>xiv</sup> Je klarer sich eine Führungskraft dieser Grundmuster ist, umso begründeter kann sie eigenes Handeln reflektieren und weiter entwickeln.

In der Praxis erfolgt Leadership sowohl gegenüber Einzelnem (dem einzelnen Prozess, dem einzelnen Mitarbeiter usw.) als auch gegenüber der Gesamtheit der Organisation(seinheit) und ihren Mitgliedern. Durch das Aufspannen einer Matrix aus Einzelnem/Gesamtheit und Organisation/Person werden die vier Rollen deutlich, in denen sich Führungskräfte auf den oben genannten drei Tätigkeitsfeldern (Prozesse, Finanzen, Mitarbeiter) bewegen. Sie sind

- *Entwickler* einzelner Organisationsteile,
- *Begeisterer* einzelner Personen,
- *Vorbild* für das gesamte Personal und
- *Ermöglicher* für die gesamte Organisation(seinheit).



Die folgende Tabelle zeigt Beispiele für die Rollen in den Tätigkeitsfeldern.

<b>Einzelne</b>			
<p>Führungskraft = <b>Entwickler</b> einzelner Organisationsteile</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Aufbau und Abläufe auf mittel- und langfristige Anforderungen ausrichten</li> <li>€ Kennzahlen für Projektcontrolling (Bsp.: Kostenvarianz) entwickeln</li> <li>‡ Maßnahmen zur Förderung des MA beschreiben und unterstützen</li> </ul>	<p>Führungskraft = <b>Begeisterer</b> einzelner Personen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Den Betroffenen die Relevanz neu eingeführter Abläufe bekannt machen</li> <li>€ Als Mentor für nachhaltiges Produktkonzepte (Bsp.: ISO 14040) auftreten</li> <li>‡ Ziele des MA persönlich unterstützen</li> </ul>	<b>Person</b>	
<p>Führungskraft = <b>Ermöglicher</b> für die gesamte Organisation(seinheit)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Erforderliche und realisierbare Ressourcen- und Organisationsstruktur analysieren, definieren und implementieren</li> <li>€ Projektbudgets mittelfristig und verlässlich anbieten</li> <li>‡ Aufgabenbeschreibungen und Arbeitskontext aufeinander abstimmen</li> </ul>	<p>Führungskraft = <b>Vorbild</b> für das gesamte Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Internes Marketing für die Unternehmensziele professionalisieren</li> <li>€ Regeln beim Controlling und Reporting offensiv verändern (= den üblichen Abweichungen anpassen)</li> <li>‡ Die Zusammenarbeit fördernde und -hemmende Annahmen identifizieren und zur Sprache bringen</li> </ul>		
<b>Gesamtheit</b>			
<b>Organisation</b>			

Abbildung 2: Rollen der Führungskraft (in den Tätigkeitsfeldern Prozess: ☐; Finanzen: €; Mitarbeiter: ‡ )

Die vier Begriffe markieren die ‚freundliche‘ Seite des Auftretens einer Führungskraft in der jeweiligen Rolle. Ein Umschlagen des Entwickelns, Begeisterns, Vorbildseins oder Ermöglichens weist auf die eher unfreundliche Facette derselben Rolle: blockieren, enttäuschen, taktieren bzw. verhindern. Auch diese Erscheinungsformen sind Bestandteil der Rollen einer Führungskraft.

Und Lars Kunte? Der sollte sich in Vorbereitung auf das Gespräch mit seiner Vorgesetzten über seine psychologischen Grundmuster und über die persönlichen Stärken und Schwächen im Ausfüllen der vier Rollen klar werden. Welche dieser Rollen bereiten ihm warum am meisten Schwierigkeiten, wo tritt er am souveränsten auf, welche Haltungen und Motive machen sich wie bemerkbar? Im Gespräch mit ihr kann er dann abschätzen, wie sie auf diese Selbstreflexion reagiert. Geht sie darauf ein, so ist es durchaus möglich, sie um Unterstützung zu





bitten, um seine brachliegenden Führungselemente aufzuarbeiten. Dann wird die Führung durch die Vorgesetzte gefragt sein.

## **Excellence: Ziel und Effizienz der Führung**

Führung muss nicht nur auf der Managementebene Orientierung geben – durch Strategie, Struktur und Kultur. Auch auf der Ebene der Führung konkreter Maßnahmen hat sie durch das Setzen von Zielen konzeptionelle Orientierungsfunktion. Ob dieses Zielsetzen allein durch die Führung erfolgt (Zielvorgabe) oder in einem dialogischen Prozess mit dem Mitarbeiter (Zielvereinbarung), ist in den meisten Fällen eine Frage und Entscheidung der Kultur. Doch Ziele müssen nicht nur gesetzt werden. Um Tätigkeiten steuern und neue Ziele realistisch setzen zu können, müssen Ziele auch hinsichtlich ihrer Erreichung gemessen werden. Die Aktivitäten des Zielsetzens und Ergebnismessens bilden den konzeptionellen Inhalt exzellenten Führungshandelns.

Für die Wirkung von Excellence ist neben dem Verhältnis von Zielerreichung und Zielsetzung (Effektivität) die Effizienz als das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand maßgeblich. Effizienz zeigt sich in jedem der folgenden drei Schritte u.a. in der Relevanz für das Unternehmen, im Umgang mit Abweichungen und im Entstehen eines Lernprozesses:

- Das Vorgehen wird geplant.
- Die Planung wird umgesetzt.
- Die Umsetzung wird bewertet.
- Aufgrund der Bewertung wird das Vorgehen neu geplant, ...

Erst in der Verknüpfung von Zielsteuerung und wirkungsbezogener Praxis hinterlässt Führung nachhaltige Spuren und versichert sich ihres eigenen Führungseinflusses.<sup>xv</sup> Die permanente Verknüpfung von Konzeption und Aktion erlaubt es dann, Leistungen kontinuierlich, systematisch und bewusst zu verbessern.

Lars Kunte sollte anhand einiger ausgewählter Routineaufgaben und Projekte das jeweilige konkrete Ziel und erreichte (Zwischen-) Ergebnisse seiner Vorgesetzten präsentieren. Zu dieser Präsentation sollte er Maßnahmenpläne, konkrete Umsetzungsschritte und eine Bilanzierung von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen hinzufügen. Damit weist er Zielorientierung und Praxisrelevanz seines Führungshandelns nach.



## Der malex cube® als integrierter Ansatz

Der malex cube beschreibt die drei Ebenen Management, Excellence und Leadership mit den jeweils zwei Seiten Konzeption und Aktion. Die drei Ebenen sind aufeinander angewiesen, um Führung entstehen zu lassen. Nur wenn alle drei Ebenen von der Führungskraft belebt werden, entsteht Führung – wenn nicht, entsteht Technokratie, Erstarrung oder Konfusion:

Management	+	Leadership	+	Excellence	=	Führung
		Leadership	+	Excellence	=	Konfusion
Management	+		+	Excellence	=	Technokratie
Management		Leadership	+		=	Erstarrung
<i>Verknüpfung von Interessen, Komplexität und Knappheit</i>		<i>Selbstgewissheit von Person und Rolle</i>		<i>Optimierung von Ziel und Effizienz</i>		

Tabelle 1: Zusammenspiel der drei Ebenen integrierter Führung

Zudem entsteht Führung nur dann, wenn die beiden Seiten – Konzeption und Aktion – ausgefüllt werden. Denn diese beiden Seiten sind aufeinander angewiesen: »Konzeptionen ohne Aktion sind leer, Aktionen ohne Konzeption sind blind.«<sup>xvi</sup>

Diese gegenseitige Bedingtheit von Management, Excellence und Leadership bedeutet für eine Führungskraft, auf allen Ebenen sowohl konzeptionell als auch aktionsbezogen spielen zu können und zu wollen. Führung beispielsweise lediglich als das Führen von Mitarbeitern zu verstehen – und dort als die Führung von Gesprächen mit ihnen – reduziert den komplexen Begriff „Führung“ auf einen kleinen Teilbereich, den der „Mitarbeitergesprächsführung“.

Diese Vernetztheit bringt häufig Verwirrung mit sich, wie sie Lars Kunte erlebt hat. In seinem Fall kann es durchaus sein, dass die Mitarbeiter seine aktionsbezogenen Führungsqualitäten schätzten, während seine Vorgesetzte konzeptionelle Führung bei ihm vermisste. Der malex cube hilft allen Seiten, Erwartungen an Führung zu beschreiben, zu besprechen und zu erfüllen.



## Selbsteinschätzung zum malex cube®

Zu einer ersten Selbsteinschätzung der eigenen Vielfalt von Führung dient der folgende morphologische Kasten. Lassen Sie einmal die vergangenen Wochen Revue passieren und markieren Sie für jede wichtige ausgeführte Führungstätigkeit pro Zeile, wo der jeweilige Schwerpunkt dieser Führungstätigkeit bestand. Verbinden Sie die markierten Felder pro Tätigkeit zu einer Linie.

Management	Konzeption	Rahmen	Strategie	Struktur		Kultur
	Aktion	Tätigkeitsfeld	Prozesse	Mitarbeiter		Finanzen
Leadership	Konzeption	Identität	Persönlichkeit	Haltung		Motivatoren
	Aktion	Rolle	Entwickler	Begeisterter	Ermöglicher	Vorbild
Excellence	Konzeption	Ziel	Zielsetzung		Ergebnismessung	
	Aktion	Effizienz	Planung	Umsetzung		Bewertung

Tabelle 2: Morphologischer Kasten: Elemente der Führung

Die gestrichelte Linie in der Tabelle ist ein Beispiel für ein Zielvereinbarungsgespräch mit einem Mitarbeiter, mit dem innerhalb der Abteilungsstrategie Projektpläne abgestimmt wurden. Auf Führungsseite war neben Durchsetzungsvermögen und organisationaler Verantwortung insbesondere gefragt, die Projekte mit ins Rollen zu bringen.

Beim Eintragen werden Sie vermutlich festgestellt haben, dass Ihnen das Ausfüllen einiger Zeilen schwerer fiel. Vielleicht gibt es Häufungen bei den konzeptionellen oder bei den aktionsbezogenen Elementen. Diese Häufungen sind ein erstes Indiz für Ihr Verständnis von Führung, das entweder eher konzeptionell oder eher praktisch ausgeprägt sein wird. Wenn Sie sich die Linien anschauen, so werden einige Zick-Zack-Linien besonders häufig vorkommen und einige Felder fast gar nicht markiert sein. So erhalten Sie einen weiteren Hinweis auf Ihr Führungsverständnis, nämlich auf Ihre Vorlieben und die brach liegenden Führungsfelder. Je vielfältiger die Linienmuster in dem Kasten sind, umso besser ist es um ihre Jonglierfähigkeit bestellt.

## Jonglierfähigkeit und produktive Unruhe

Eine wesentliche Herausforderung an Sie als Führungskraft besteht darin, das inkohärente Auftauchen eines Themas in den verschiedenen Elementen zu gestalten. So spielt beispielsweise das Thema „Ziel“ nicht nur auf der konzeptionellen Ebene der Excellence bei der Zielsetzung eine Rolle. Auch auf der Ebene des Managements finden Ziele ihren Niederschlag - bei der Strategieformulierung. Und ebenso sind Ziele auf der Ebene des Leadership anzutreffen - im persönlich motivierten Handeln. Zur Führungsherausforderung wird dieses vielfache Auftauchen dann, wenn die Inhalte nicht übereinstimmen.



Dieses Nichtübereinstimmen zeigt sich beispielsweise, wenn (1) das strategische Ziel der Ausbau der bestehenden Produktpalette ist (Strategie; Prozesse<sup>xvii</sup>), (2) eine Führungskraft mit ausgeprägten Neugier- und Unabhängigkeit-Motiv dieses Routinevorhaben gern schnell erledigen möchte (Motiv, Entwickler) und (3) die Voraussetzungen für die Umsetzung in der eigenen Abteilung dafür längst nicht gegeben sind (Ergebnismessung, Umsetzung).

Führung besteht nun eben nicht darin, eine Kohärenz der Themen zwischen allen Elementen anzustreben und herzustellen. Das würde erstens nicht gelingen<sup>xviii</sup> und zweitens aus dem vernetzten dynamischen ein tendenziell lineares statisches Modell machen. Der malex cube dient dazu, die Wirkungen der Elemente aufeinander zu würdigen und die daraus entstehende Unruhe produktiv einzusetzen.<sup>xix</sup>

Für Sie als Führungskraft heißt das, Unruhe und Inkohärenz auszuhalten, sie nicht in den Griff kriegen zu wollen. Chaos ist als Voraussetzung persönlicher und organisationaler Entwicklung anzuerkennen: „Nichts kann existieren ohne Ordnung - Nichts kann entstehen ohne Chaos.“<sup>xx</sup> Das darf nicht als Appell missverstanden werden, Strategien, vereinbarte Ziele usw. zu ignorieren. Das würde operatives Chaos innerhalb der Elemente bedeuten und liefe Management, Leadership und Excellence entgegen. Sie müssen daher sehr wohl zielorientiert, strategiekonform und unidirektional vorgehen – doch nur dann, wenn Sie operativ, i.S. nicht-führend, tätig sind. Als Führungskraft jedoch treffen Sie qua Ihrer Funktion fortwährend auf die Inkohärenz der Elemente – auf eine Art „Metachaos“. Hier besteht Ihre Aufgabe darin, die verschiedenen Inhalte zu strukturieren und zu organisieren, ohne damit den Anspruch auf ‚vorläufig allgemeine Endgültigkeit‘ zu erheben. Alle Elemente des malex cube sind von Ihnen immer wieder zu integrieren, ohne eines über andere erheben, eine Balance oder Kohärenz herstellen zu wollen. Eindeutigkeit und Stimmigkeit würden zwar kurzfristig das wohlige Gefühl von Ordnung ausströmen. Doch interne und externe Kräfte lassen geordnete Priorisierungen, Gleichgewichte und Vereinheitlichungen schnell vergänglich und unruhig werden. Deshalb ist es ein irreführendes Unterfangen, sich die aus widersprechenden Anforderungen ergebende Unruhe als eine Ausnahme vorzustellen. Als souveräne Führung stellen Sie sich der Unruhe als willkommenes Antriebsmoment und „denken *Unruhe als die Form der Ordnung*, einer Ordnung, die immer prekär bleibt.“<sup>xxi</sup>

Diese Haltung entspricht einem Verständnis von „Führung als Jonglieren mit Handlungsströmen“<sup>xxii</sup>. Tushman und O’Reilly konkretisieren diese Auffassung und machen die Jonglierfähigkeit zum Anerkennungsmerkmal für Führung:

The real test of leadership, then, is to be able to compete successfully by both increasing the alignment or fit among strategy, culture, and processes, while simultaneously preparing for the inevitable revolutions required by discontinuous change. (...) Managers need to be able to do both at the same time, that is, they need to be ambidextrous. Juggling provides a metaphor. A juggler who is very good at manipulating a single ball is not interesting. It is only when the juggler can handle multiple balls at one time that his or her skill is respected.<sup>xxiii</sup>

Erfolgreiche Führung bedeutet also den souveränen Umgang mit permanenten Zuständen produktiver Unruhe. Da kann es keine allgemeingültigen Erfolgsfaktoren geben: „What constitutes effective leadership? It depends.“<sup>xxiv</sup> Und



deshalb muss die Formel aus der Überschrift genau genommen eine Ungleichung sein: Führung  $\geq$  Management + Leadership+ Excellence.

## Zusammenfassung

Führung ist der permanente Versuch, Unruhe produktiv werden zu lassen. Dazu benötigt die Führungskraft Souveränität im Umgang mit konzeptionellen und aktionsbezogenen Elementen aus Management, Leadership und Excellence. Dazu gehört, (1) den Rahmen aus Strategie, Struktur und Kultur (mit) zu gestalten; (2) die Tätigkeitsfelder Prozesse, Finanzen und Mitarbeiter auszufüllen; (3) Zielsetzungen und Effizienzmessungen vorzunehmen; (4) Instrumente der Planung, Umsetzung und Bewertung einzusetzen; (5) sich der aus Persönlichkeit, Haltung und Motiven ergebenden Identität zu vergewissern und (6) Gewandtheit in den Rollen als Entwickler, Begeisterer, Vorbild und Ermöglicher zu erlangen. Führungsfähigkeit erweist sich im sicheren Jonglieren mit diesen Elementen in einer unsicheren Umgebung.

## Summary

Leadership is the constant striving to turn disorder into productivity. In order to do this, managers require superiority in dealing with conceptual and effectiveness related management, excellence and leadership elements. This involves, (1) (co-) shaping the framework for strategy, structure and culture; (2) filling the areas of processes, finance and personnel; (3) conducting goal setting and efficiency measurement; (4) utilizing planning, implementation and measurement tools; (5) assurance of identity by perception of personality, attitude and motivation; (6) gaining aptitude in the roles of the developer, motivator, role model and enabler. The stable juggling of these elements in an unstable environment proved the ability to lead.



## Anmerkungen

- <sup>ii</sup> Kirsch, W./Guggemos, W.-C.: Evolutionäre Organisationstheorie II: Führung – ein erklärungsbedürftes Phänomen. Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung (1999). <http://www.zfog.de/data/eot/eot2.pdf> (Zugriff: 2006-07-10), S. 70.
- <sup>iii</sup> Vgl. Lührmann, T.: Führung, Interaktion und Identität. Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung. Wiesbaden 2006, S. 215f.
- <sup>iv</sup> Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Wiesbaden 5. Aufl. 2000, S. 588-619.
- <sup>v</sup> Meyer, T.: Fundamentalismus. Aufstand gegen die Moderne. Reinbek 1989, S. 32.
- <sup>vi</sup> Vgl. von Ameln, F.: Konstruktivismus. Stuttgart 2004, S. 9-20.
- <sup>vii</sup> A. Einstein - zitiert nach Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen. München 1976, S. 57.
- <sup>viii</sup> Programmatischer Slogan des Reiseverlages DuMont. Aus: <http://www.mairdumont.com/de/dumont.html> (Zugriff: 12.04.2007).
- <sup>ix</sup> Vgl. den Pragmatikbegriff von Rorty: „die Berechtigung, kraft momentan gültiger Maßstäbe etwas zu glauben“. Richard Rorty, R.: Philosophy and the Mirror of Nature – zitiert nach Lauenburg, J.: „Richard Rorty“. In: Nida-Rümelin, J. (Hrsg.): Philosophie der Gegenwart. Stuttgart 1991, S. 509-514: S. 512.
- <sup>x</sup> Hock, D.: Die Chaordische Organisation. Stuttgart 2001, S. 223.
- <sup>xi</sup> Vgl. Ulrich, H./Probst, G.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern 1988, S. 260-263.
- <sup>xii</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen: Rüegg-Stürm, J.: „Das neue St. Galler Management-Modell“: In: Dubs, R. et al. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre. Bern 2004, S. 65-141.
- <sup>xiii</sup> Vgl. Antoni, C.H.: Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim/Basel 2000, S. 46; Bullinger, H.-J. et al.: Problemfelder und Lösungsansätze: Zur Situation der Produktionssysteme in der deutschen Automobilindustrie. In: REFA et al. (Hrsg.): Produktion und Arbeitspolitik. Herausforderungen und Perspektiven im Rahmen der Globalisierung. Köln 2000, S. 339-358.
- <sup>xiv</sup> Lührmann, T.: Führung, Interaktion und Identität. Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung. Wiesbaden 2006, S. 3.
- <sup>xv</sup> Diese Beschreibungen können mit Hilfe von psychologischen Verfahren valide erfasst werden: Persönlichkeit durch das JPP, Haltung durch die MDA (beide in [www.powerpotentialprofile.de](http://www.powerpotentialprofile.de)), Motivatoren durch das Reiss-Profil ([www.reiss.de](http://www.reiss.de)).
- <sup>xvi</sup> Dieses aus dem Ansatz der EFQM stammende Prinzip wird dort RADAR genannt – als Akronym für Result, Approach, Deployment, Assessment und Review; vgl. EFQM (Hrsg.): Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel 2003, S. 27.
- <sup>xvii</sup> Vgl. Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft. Riga 2. Auflage 1787, S. B 75.
- <sup>xviii</sup> Diese Begriffe beziehen sich auf das Modell auf Seite 4
- <sup>xix</sup> Zum Scheitern unidirektionalen Vorgehens in komplexen Situationen vgl. Günter Küppers, G.: „Chaos: Unordnung im Reich der Gesetze.“ In: ders. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft. Stuttgart 1996. S. 149-175; Dörner, D.: Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek 1992, S. 200-213
- <sup>xx</sup> Vgl. Lührmann, T.: a.a.O., S. 228.
- <sup>xxi</sup> A. Einstein – Zitat aus: <http://www.computec.ch/quotes.php> (Zugriff: 12.04.2007).
- <sup>xxii</sup> Ortman, G.: Regel und Ausnahme. Frankfurt/M. 2003, S. 17.
- <sup>xxiii</sup> Kirsch, W./Guggemos, W.-C.: Evolutionäre Organisationstheorie II: Führung – ein erklärungsbedürftes Phänomen. Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung (1999). <http://www.zfog.de/data/eot/eot2.pdf> (Zugriff: 2006-07-10), S. 77.
- <sup>xxiv</sup> Tushman, M. L./O'Reilly: Ambidextrous Organizations: Managing the Evolutionary and Revolutionary Change, in: California Management Review (38), S. 8-30: S. 11.
- <sup>xxv</sup> Mathieu, J.E.: „Into the box“ Thinking about leadership. In: Zaccaro, S.J./Klimoski, R.J. (Hrsg.): The nature of organizational leadership: Understanding performance imperatives confronting today's leaders. San Francisco 2001, S. 437-463: S. 437.