

# Macht und Komplexität – Führung verändert sich



**Maya Bentele**  
dipl. Psychologin FH/SBAP, lehrende  
Transaktionsanalytikerin TSTA/O/C  
info@b-weg.ch



**Dr. Michael Weber**  
Unternehmensberater & Dozent ETH  
wb@webermanagement.ch

Die Welt der Organisationen befindet sich im Umbruch. Zunehmende Komplexität führt zu einem Machtverlust für die Führung. Es braucht eine anders ausgerichtete Führung. TA-Konzepte können diesen Veränderungsbedarf sinnvoll unterstützen.

## Warum ist es nicht mehr so wie früher?

Die Welt von heute ist zunehmend geprägt von immer mehr Organisationen, die ihre Aufgaben in einem Umfeld erfüllen wollen, das sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert hat. Aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen, immer besser ausgebildeten und emanzipierten Mitarbeitenden, einem rasanten technischen Fortschritt sowie einer voranschreitenden globalen Öffnung der Volkswirtschaften hat die innere und äussere Komplexität, mit denen die Organisationen konfrontiert sind, extrem stark zugenommen. Kennzeichen dieser Komplexität sind eine explodierende Zahl von Faktoren, die in Entscheidungen einbezogen werden müssen, eine sehr starke Vernetzung dieser Faktoren und eine sich beschleunigende Veränderungsdynamik. Die Zunahme der Ungewissheit mit widersprüchlichen, mehrdeutigen Informationen ist im Alltag eher die Regel als die Ausnahme.

Aufgrund der Komplexitätsforschung (vgl. z.B. Büttner 2001, Malik 1996) ist bekannt, dass das Verhalten komplexer Systeme grundsätzlich nicht vollständig erfasst, analysiert und gesteuert werden kann. Zudem haben wir Menschen aufgrund unserer Wahrnehmungsfähigkeit nicht die Möglichkeit, unsere Umwelt unmittelbar und objektiv zu erfassen.

Viele Führungskräfte fühlen sich angesichts dieser Situation überfordert und paralysiert. Dabei nimmt die benötigte Zeit für das Finden und das Umsetzen von Entscheidungen zu, während gleichzeitig die zur Verfügung stehende Reaktionszeit aufgrund der Dynamik abnimmt (Weber 2002).

## Führung verändert sich

Die geschilderte Ausgangslage hat Konsequenzen für die Führung. Den Einflussmöglichkeiten der Führung sind mit zunehmender Komplexität immer engere Grenzen gesetzt. Führungskräfte können nicht mehr alles – und schon gar nicht mehr alleine. Die Komplexität verändert die Führung: Die Führungskräfte sind stärker als früher angewiesen auf die aktive, konstruktive Mitarbeit der Geführten. So gesehen nimmt die Macht der Führenden in komplexen Situationen markant ab. Der Einbezug von Mitarbeitenden, gute Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen gewinnen an Bedeutung. Die Geführten bekommen zunehmend mehr (informelle) Macht (vgl. z.B. Kruse 2013). Dazu kommt, dass sie vor allem den Sinn ihrer Arbeit verstehen wollen.

Das stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte. Im Vergleich zur Führungsauffassung der Vergangenheit (heroischer Macher) braucht es mehr Bescheidenheit, Offenheit, mehr Gewicht auf eine aktive Beziehungsgestaltung mit den Menschen,

mit denen man arbeitet sowie eine ausgeprägte Orientierung an der Aufgabe (statt an der eigenen Karriere). Der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und die Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen mit sinnvermittelnden Aufgaben spielen dabei Schlüsselrollen.

Führung hat – so gesehen – vor allem die Aufgabe, wachsende Eigendynamiken in und zwischen Organisationen zu kanalisieren und die Synchronisierung der notwendigen Aktivitäten sicherzustellen (Struss von Poellnitz 2014). Über die not-

wendigen Eigenschaften und Vorgehensweisen von erfolgreichen Führungspersönlichkeiten in komplexen Ausgangslagen wurde schon viel geschrieben. Aus unserer Sicht gibt es dazu keine Patentrezepte! Zwei Konzepte können aber gute Gedankenanstöße geben:

· Das erweiterte **Strategiedreieck** (vgl. Abbildung 1) sagt aus, dass es in jeder Organisation eine konsequente gegenseitige Abstimmung zwischen Strategie, Struktur, Kultur (Verhalten) und den in-

volvierten Personen braucht. Es gibt keine allgemeingültige, richtige Lösung, sondern die Gestaltung und Entwicklung stimmiger Beziehungen zwischen diesen Komponenten ist die Herausforderung. Dabei gilt es insbesondere auch abzuwägen zwischen einer Organisationsweise, die ausschliesslich sachorientiert ist (ad rem), und einer Organisationsweise, die die Einzelperson ins Zentrum stellt (ad personam). Im Gegensatz zur klassischen Betriebswirtschaftslehre gewinnt die Berücksichtigung von Einzelpersonen wieder an Bedeutung (z.B. Orientierung an den Stärken der Mitarbeitenden). →

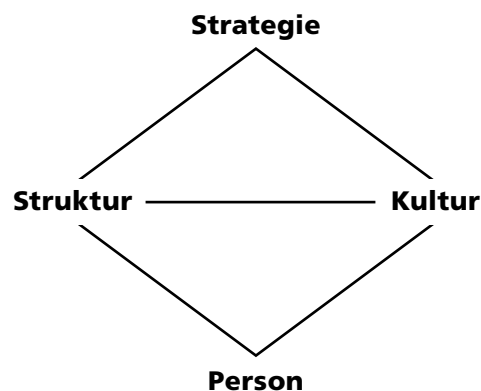


Abbildung 1: Erweitertes Strategiedreieck

Das Konzept mit den **fünf Ebenen der individuellen Führungskompetenz** (Collins 2009) gibt Hinweise zu den geforderten Eigenschaften von Führungskräften (Level-5-Führungskräfte; vgl. Abbildung 2). Diese beinhalten durchaus auch paradoxe Komponenten, mit denen es umzugehen gilt (z.B. bescheiden – willensstark, zurückhaltend – furchtlos). Ein wichtiger Aspekt ist, dass sich sogenannte Level-5-Führungskräfte bewusst sind, dass sie nicht auf alles die Antwort haben, sondern dass es vor allem auch ihre Aufgabe ist, die richtigen Fragen zu stellen (Collins 2015).

**Konzepte der Transaktionsanalyse können helfen**

Die Führungssituation hat sich wie beschrieben verändert. Das bedeutet auch, dass Führungskräfte einerseits Kompetenzen benötigen, aber auch Theorien und Konzepte, die ihnen Unterstützung in der anspruchsvollen Aufgabe geben können. Hier stehen vor allem zwei Aspekte im Vordergrund: Einerseits ist es mehr und mehr erforderlich, dass sich Führungspersonen mit sich selbst und ihren Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Sie müssen sich als Person reflektieren. Andererseits brauchen sie Unterstützung bei der Reflektion von Beziehungsdynamiken und im Umgang mit schwierigen Führungs-

situationen. Auch diese müssen sie reflektieren und Ideen dazu entwickeln, wie sie unbefriedigende Situationen klären und verändern können.

Die Transaktionsanalyse (TA) bietet eine Reihe von Konzepten an, die bei der Gestaltung und Entwicklung von Führungsbeziehungen in komplexen Ausgangslagen und bei der Selbstreflektion unterstützend wirken können. Im vorliegenden Zusammenhang möchten wir uns auf eine Auswahl von Konzepten beschränken. Diese haben einerseits den Fokus auf die eigene

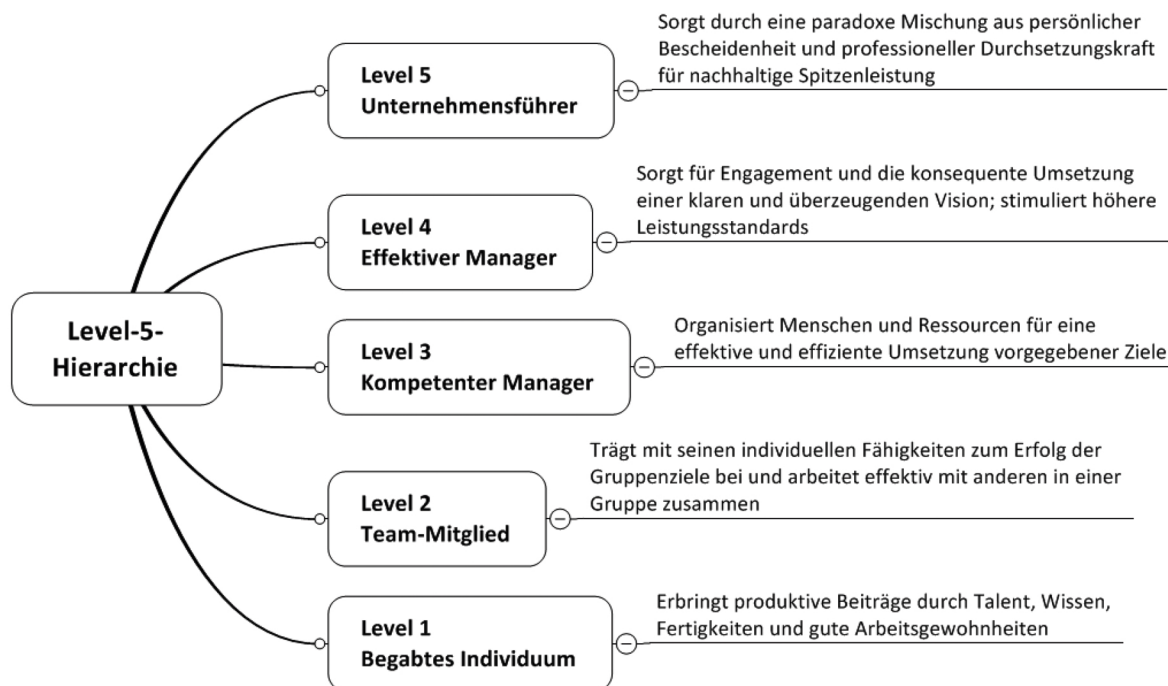


Abbildung 2: Die fünf Ebenen individueller Führungskompetenz  
Quelle: Collins (2009), S. 37.

Person der Führungskraft andererseits sind sie wichtig für die Beziehungsgestaltung.

In Bezug auf die eigene Person hilft der Führungsperson zum Beispiel das Konzept der **Grundpositionen**, um sich zu hinterfragen und zu überprüfen bezüglich der eigenen Haltung gegenüber sich und anderen. Wichtig in der Selbstreflektion einer Führungsperson ist auch das Konzept der **Antreiber**. Es unterstützt dabei zu erkennen, welche Themen in Stresssituationen schwierig werden könnten. Zudem gibt es auch Hinweise, was hilft, um sich in Drucksituationen adäquat verhalten zu können.

Bezüglich Beziehungsgestaltung hilft das Verhaltensmodell der **Ich-Zustände** situationsangemessenes Kommunikationsverhalten zu gestalten. In Konflikten kann die

Sichtweise der **Spiele** hilfreich sein, um einerseits die Situation zu erfassen, aber auch um Wege aus schwierigen Gesprächen oder Verwicklungen zu finden.

Die Konzepte und Theorien sind einerseits hilfreich, um mit der bestehenden Komplexität adäquat umzugehen und um Muster zu erkennen. Andererseits unterstützen sie auch dabei, angemessene Lösungsansätze oder Möglichkeiten im Umgang mit anspruchsvollen Führungssituationen zu finden. Und nicht zuletzt helfen sie Führungspersonen, sich selbst zu reflektieren und eine gute Balance in den obigen paradoxen Anforderungen zu entwickeln. □

---

### Literatur zum Text:

- Büttner S. (2001): Die kybernetisch-intelligente Unternehmung: Strukturen, Prozesse und ‚Brainpower‘ im Licht der organisationalen Komplexitätsbewältigungs-, Anpassungs-, Lern- und Innovationsfähigkeit. Bern: Haupt.
  - Collins J. (2009): Der Weg zu den Besten – Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. 9. Auflage. München: dtv.
  - Collins J. (2015): Worum geht es hier eigentlich? – Ein Gespräch mit Jim Collins über Organisationsprinzipien, Führung und Minibusse. Organisationsentwicklung Nr. 1/2015, S. 4–8.
  - Kurse P. (2013): Die Führungsmacht ist erschüttert – Interview mit Netzwerkforscher Peter Kruse. managerSeminare, Heft 190, Januar 2014.
  - Malik F. (1996): Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer System. 5. Auflage. Bern: Haupt.
  - Struss von Poellnitz A. (2014): Manager fordern neue Führungskultur. Wirtschaft in Bremen. 12.2014, S. 46–47. (Artikel mit leitenden Aussagen aus einer Forschungsstudie von Peter Kruse.)
  - Weber M. (2002): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness. ETH Zürich.
-