





Führen lernen heißt tanzen lernen

Von der Grundhaltung zur Choreografie

Wenn das Führungskonzept der Zeit hinterherhinkt, bleibt die lernende Organisation ein leeres Versprechen. Die Digitalisierung und andere disruptive Veränderungen definieren die Beziehung zwischen Führenden und Geführten neu. Unternehmen tun gut daran, die nötigen Kompetenzen – oder Tanzschritte – rasch aufzubauen.

Der Schwerpunkt auf Wissensarbeit hat eine Verschiebung von hierarchischen zu kooperativen Führungsansätzen bewirkt.

Die unterschiedlichen Handlungs- und Lernfelder von Führung basieren auf einer Grundhaltung, die die Führungskraft bewusst einnehmen sollte, bevor sie ihrem Team ein konkretes Ziel vorgibt. Das ist wie der Takt, der die Musik – und damit den „Führungstanz“ – bestimmt.

Der 2023 gestorbene US-amerikanische Sozialwissenschaftler Ed Schein hat einmal gesagt, die Grundfrage von Organisationsentwicklung sei, wie Koordination von Menschen gelingen kann, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Führung nimmt in diesem Lernprozess eine zentrale Rolle ein, da sie inhaltliche Orientierung, Stabilität und emotionale Sicherheit vermittelt. Sie versorgt die Organisation mit Entscheidungen, entscheidet selbst oder schafft soziale Situationen, in denen andere Personen Entscheidungen treffen können.

Der Blick auf Führung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Die digitale Transformation sowie flexible Arbeitsmodelle fordern traditionelle Führungskonzepte heraus, während der Schwerpunkt auf Wissensarbeit eine Verschiebung von hierarchischen zu kooperativen Ansätzen bewirkt hat. Häufig wird ein situativer Führungsansatz empfohlen. Hinzu kommt die Notwendigkeit, mittels agilen Vorgehens auf ein sich schnell veränderndes Umfeld zu reagieren. Führung tut gut daran, Mitarbeiter*innen nicht nur anzuweisen und zu kontrollieren, sondern auch Motivation, Inspiration sowie Räume zur Befähigung und Weiterentwicklung zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund möchte der vorliegende Beitrag Führung als ein Interaktionsereignis betrachten, bei dem Führende und Folgende in Beziehung treten. In Anlehnung an die bekannte „Tanzmetapher“ kann Führung als Zusammenspiel verstanden werden, in dem der oder die Führende choreografiert und der oder die Folgende die Impulse aufnimmt, interpretiert und „tanzt“. Dabei ist entscheidend, dass sowohl Führende als auch Folgende sich im selben Tanz (= Führungssituation) befinden. Sofern nämlich eine Seite von einem engen Tanz mit enger Führung ausgeht, die andere jedoch eine freie Improvisation erwartet, geht das Zusammenspiel schief.

Fünf Grundtänze der Führung

Das vorliegende Modell (aufbauend auf einem Entwurf von Mika / Sejkora, vgl. Sejkora / Schulze 2016) beschreibt fünf zentrale Tänze beziehungsweise Handlungsfelder von Führung, die Entscheidungsträger*innen erlernen und professionalisieren sollten. Es unterscheidet dabei zwischen der zentralen Aufgabe, den damit verbundenen Führungszielen sowie den notwendigen Kommunikationshandlungen, um auf Mitarbeiter*innen einzuwirken. Jeder Handlung vorgestellt kann eine Grundhaltung angenommen werden, die den Führungstanz leitet. Ähnlich dem Takt, der die Musik bestimmt, trägt das bewusste Einnehmen der Haltung dazu bei, im jeweiligen Handlungsfeld zu bleiben und die Führungsaufgabe zu bewältigen (Abb.).

Tanz 1: Transparenz (Orientierung herstellen) Eine grundlegende Aufgabe von Führung besteht darin, Transparenz zu

schaffen und den Mitarbeiter*innen die Strategie und Ziele des Unternehmens nahezubringen. Das bedeutet, Sinn zu schaffen und diesen klar zu vermitteln. Die Führungskraft übersetzt und verknüpft Entscheidungen, damit die Mitarbeitenden verstehen und lernen, wie sie zum Gesamterfolg beitragen können.

Eine klare Positionierung sowie das Vertreten eigener Standpunkte sind ebenfalls wichtig, um ein einheitliches Verständnis innerhalb der Organisation oder eines Teams zu fördern und Verwirrung zu vermeiden. Auch muss Führung während dieses Tanzes erkennen, dass alle Mitarbeiter*innen das Recht haben, aus ihrer Betroffenheit heraus Bedenken zu äußern. Eine respektvolle und empathische Herangehensweise seitens der Führungskraft ist wichtig, um eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen. Indem Führungskräfte „weich zur Person und klar in der Sache“ sind, zeigen sie Sensibilität für die Bedürfnisse ihrer Belegschaft. Gleichzeitig machen sie deutlich, was erreicht werden muss.

Darüber hinaus ist Transparenz ein wesentlicher Bestandteil einer gesunden Organisationskultur und trägt dazu bei, das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in die Führungsebene zu stärken. Wer über die Ziele und Entscheidungsprozesse des Unternehmens informiert sind, fühlt sich mit den Unternehmenszielen verbunden und ist motivierter.

Die Grundhaltung in diesem Tanz ist „Klarheit“. Führung soll direkt, unverblümt und kompakt kommunizieren. Zu viele Worte, Ausschmückungen und Erklärungen verwirren mehr, als das sie nutzen. Gleichzeitig sollte Führung in diesem Feld auch als



Matthias Csar
Soziologe, Trainer und Moderator, Senior Lecturer an der Fachhochschule Salzburg
matthias.csar@fh-salzburg.ac.at



Führung in der lernenden Organisation

Was tun:
 \ Widersprüche und Zerrissenheit akzeptieren
 \ Priorisieren
 \ Führungsrolle wählen
 \ Erwartungen daraus an Mitarbeiter*innen klar und transparent gestalten

Grundhaltung: KLAR

Was tun:
 \ Eigene Meinung zeigen
 \ Über eigene Emotionen informieren
 \ Unterschiede verdeutlichen
 \ Wichtiges von Unwichtigem trennen
 \ Auswirkungen aufzeigen
 \ Konstruktiv kritisieren

TANZ 1
 Transparenz
 Orientierung herstellen

TANZ 2
 Empowerment
 Ermutigung geben

TANZ 5
 Selbstführung
 Bewusst in Führung gehen

TANZ 4
 Ausrichtung
 Übereinstimmung bewahren

Grundhaltung: STARK

Was tun:
 \ Beschluss, was zu tun ist, herbeiführen
 \ Verständnis herstellen
 \ Mit Argumenten überzeugen
 \ Zu einer Vereinbarung kommen
 \ Commitment erzielen
 \ Einzuhaltendes einfordern

Grundhaltung: OFFEN

Was tun:
 \ Sich auf andere einstellen
 \ Fragen stellen
 \ Verständnis zeigen und aktiv zuhören
 \ Nonverbale Signale aufnehmen
 \ Stärken bewusst machen
 \ Meinungen einholen

TANZ 3
 Kollaboration
 Vernetzung forcieren

Grundhaltung: BEWEGLICH

Was tun:
 \ Gesprächsräume schaffen
 \ Eigene und fremde Ideen sammeln
 \ Auf Ideen anderer aufbauen
 \ Anknüpfen und verknüpfen
 \ Freude über Neues zeigen und Mut machen

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Wertschätzung zu zeigen und Freiräume zu gewähren, sind probate Mittel, mit denen Führungskräfte das Selbstbewusstsein und die Motivation ihrer Mitarbeitenden stärken.

Kollaboration schafft Synergien. Die Innovationskraft steigt, es werden bessere Ergebnisse erzielt. Die Grundhaltung in diesem Führungstanz lautet „Beweglichkeit“, das heißt, die Führungskraft beharrt nicht auf eigenen Vorstellungen, sondern lässt andere Sichtweisen zu.

Person sichtbar werden, die eine Meinung zum Thema hat sowie Emotion zeigen kann. Klar in der Sache und spürbar als Person – das stiftet Orientierung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter*innen Verständnis und Motivation zurückspielen.

Tanz 2: Empowerment (Ermutigung geben) Das zweite Handlungs- und Lernfeld von Führung liegt darin, die Entwicklung der Mitarbeiter*innen zu fördern, Wertschätzung zu zeigen sowie ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Talente auszuschöpfen. Das gelingt, indem man ihnen Freiräume bietet und sie in Entscheidungen einbezieht. Das Interesse an ihren Perspektiven und Fachkenntnissen stärkt das Selbstvertrauen der Mitarbeiter*innen und fördert eine offene Kommunikationskultur. Gleichzeitig ist es wichtig, klare Grenzen zu definieren und nicht zu viel auf einmal zu erwarten. Indem Führungskräfte angemessene Erwartungen setzen und Unterstützung bieten, helfen sie ihren Mitarbeiter*innen, sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren, ohne sich überfordert zu fühlen.

Die Grundhaltung in diesem Tanz ist „Offenheit“. Führung tut hier gut daran, nicht zu wissen, was richtig und falsch ist, sondern zuzuhören, was die Mitarbeitenden beschäftigt. Aktives Zuhören, fragende Gesprächsführung, Paraphrasieren und Spiegeln des Verhaltens der Mitarbeiter*innen sind Tanzschritte, die es zu erlernen und zu kultivieren gilt. Dieser Tanz kostet Zeit und benötigt einen Entscheidungsspielraum, in dem die Führungskraft Verantwortung abgeben kann. Für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter*innen, für ein selbstorganisiertes

und eigenständiges Handeln sowie für die Bindung an das Unternehmen, ist dieses Handlungs- und Lernfeld von großer Bedeutung.

Tanz 3: Kollaboration (Vernetzung forcieren) Komplexe Umweltbeziehungen, fragile Märkte sowie neue Möglichkeiten durch die digitale Transformation verändern die Zusammenarbeit in Organisationen. So entsteht ein weiteres zentrales Aufgabenfeld von Führung: Kollaboration unterstützen und Vernetzung zwischen Führungskräften, Mitarbeiter*innen und den Bereichen forcieren. Indem Führung Kollaboration fördert und regelmäßige Kontaktmöglichkeiten untereinander schafft, werden Barrieren und Vorbehalte anderen gegenüber abgebaut und eine gemeinsame Arbeitskultur geschaffen.

Führung ist hier in zweierlei Hinsicht Vorbild: Auf der einen Seite müssen Führungskräfte selbst lernen, auf Führungsebene zu kollaborieren und als Führungssystem zu agieren. Dabei muss Verständnis für verschiedene Positionen entwickelt und eine gemeinsame Vorstellung von Führung aufgebaut werden. Auf der anderen Seite zeigen Führungskräfte damit, dass Organisationen immer widersprüchliche Anforderungen bearbeiten müssen, es aber nicht Erfolg versprechend ist, auf den anderen Bereich zu schimpfen. Durch die Förderung einer „Sowohl-als-auch-Denke“ werden Mitarbeiter*innen ermutigt, die Perspektiven anderer zu verstehen. Die Förderung von Kollaboration in einer Organisation trägt dazu bei, Synergien zu schaffen, Innovationskraft zu steigern und Problemlösungskapazitäten zu vergrößern.

Die Grundhaltung in diesem Tanz ist „Beweglichkeit“. Indem Führungskräfte nicht von ihrer alleinigen Position und den eigenen Bedürfnissen ausgehen, sondern zeigen, wie ein vernetztes Denken und Agieren im Sinne der Organisationsziele funktioniert, werden sie Vorbild für ihre Mitarbeiter*innen. Diese Haltung kann durch regelmäßige Gesprächsräume, gemeinsame Veranstaltungen und Workshops sowie durch digitale Plattformen unterstützt werden.

Tanz 4: Ausrichtung (Übereinstimmung bewahren) Das vierte Handlungs- und Lernfeld, die Ausrichtung, gehört zu den grundlegendsten Aufgaben von Führungskräften. Es beinhaltet die Schaffung und Aufrechterhaltung von Übereinstimmung und Konsistenz in Bezug auf Ziele, Erwartungen und Prozesse innerhalb der Organisation. Das geschieht – wenn offen angesprochen – nicht immer friktionsfrei, sondern führt oft zu Spannungen, die Führung aufnehmen und aushalten muss. In diesem Feld ist es jedoch weniger angebracht, alle Optionen zu diskutieren und Verständnis für jedes (Gegen-)Argument zu haben. Es gilt, auch kritisches Feedback zu geben, Erwartungen zu formulieren und gegebenenfalls Konsequenzen zu kommunizieren. Schließlich ist Führung dafür verantwortlich, dass die Leistung mit den vereinbarten Zielen übereinstimmt und, wenn nötig, Anpassungen vorgenommen werden.

Die Grundhaltung in diesem Tanz ist „Stärke“. Führung entscheidet hier selbst. Es gibt nichts beziehungsweise wenig zu diskutieren, die Richtung ist vorgegeben und soll ausgeführt werden. Führung muss in ihrer Kommunikation daran arbeiten, Verständ-

In der lernenden Organisation ist Führung nicht in Stein gemeißelt. Statt des einen „richtigen“ Konzepts oder Stils haben sich situative Ansätze bewährt, die an die jeweiligen Teamziele angepasst sind.

nis für die getroffenen Entscheidungen zu schaffen. Führung möchte ein Commitment von den Mitarbeiter*innen bekommen. Bei diesem Tanz muss Unangenehmes angesprochen und Kritik geübt werden – auch auf die Gefahr hin, dass dies die Harmonie im Team stört. Klarheit in der Kommunikation bedeutet nicht Abwertung der Person, sondern notwendige Ausrichtung auf die Ziele der Organisation.

Tanz 5: Selbstführung (Bewusst in Führung gehen) Das fünfte Handlungs- und Lernfeld beschreibt weniger die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen, sondern vielmehr den Tanz mit sich selbst, den der Selbstführung. Hier stehen die Fähigkeit zur Reflexion und die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Überzeugungen, Stärken und Schwächen im Vordergrund. Führung kann daran arbeiten, regelmäßig Rückmeldung und Feedback zu erfragen, um die eigene Perspektive zu überprüfen. Das fördert eine offene und lernende Haltung, die sich wiederum positiv auf die Beziehung zu den Mitarbeiter*innen auswirkt.

Gleichzeitig erfordert dieser Tanzschritt Mut zur Ungewissheit und die Fähigkeit, Widersprüche zu akzeptieren. Ein Bewusstsein für Ambiguität zu entwickeln, innere (Entscheidungs-)Dilemmata aushalten zu lernen und dennoch handlungsfähig zu bleiben, ist wohl das herausforderndste Lernfeld für Führungskräfte. Helfen können dabei regelmäßige Momente des Innehaltens und innerlichen Ausrichtens, der Austausch mit Kolleg*innen sowie der bewusste Blick auf den Kontext. Dieser unterstützt ein Abgrenzen und Fokussieren,

indem Entscheidungen und Verhaltensoptionen priorisiert und in einen größeren Zusammenhang (Organisation) eingeordnet werden.

Der Tanz mit sich selbst gelingt am besten, wenn man wiederholt daran arbeitet, „bewusst in Führung zu gehen“ und die Erwartungen der Mitarbeiter*innen, die Verpflichtungen der Organisation sowie die eigenen Vorlieben abzuwägen. Durch ein Innehalten kommt man vom Reagieren ins Agieren und somit zur bewussten Wahl der Führungsrolle. So lässt sich entscheiden, welches Führungshandeln und welche Form der Führungskommunikation angebracht sind. Dass es dabei manchmal zu inneren Widersprüchen kommt, sei dahingestellt. Ein kontinuierliches Arbeiten an der eigenen Führungspersönlichkeit ist stets zu empfehlen.

Fazit

Führung bedeutet das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen. Führen und Folgen sind ein Kommunikationsereignis: Die Führungskraft steckt das Parkett ab, auf dem getanzt wird. Daraus ergeben sich fünf zentrale Handlungs- und Lernfelder. Jedes Feld schafft eine spezielle interaktive Herausforderung für Führung, der sie adäquat und mit direkter Kommunikation begegnen muss. Wirksame und effiziente Führungskommunikation setzt voraus, die jeweils aktuell notwendige Interaktion zu erkennen und die dazugehörigen Gesprächskompetenzen einzusetzen. Jedes Feld bevorzugt eine explizite Haltung, die das Tanzen erleichtert und helfen kann, Schritt zu halten: Klar, offen, beweglich und stark sind passende Mantras, die sich Führung

vorsagen kann, bevor sie den Tanz beginnt. Das fünfte Feld steht wiederum für den Ausgangspunkt auf der Tanzfläche und für die Notwendigkeit, eigene Klarheit im Handeln als Führungskraft zu behalten.

Führungs(kräfte)entwicklung kann bei diesen fünf Handlungsfeldern ansetzen und Lernräume zur Verfügung stellen, um auf der einen Seite konkrete Führungswerkzeuge und Kommunikationsformen (Tanzschritte) zu üben und auf der anderen Seite persönliche Verhaltenspräferenzen zu reflektieren und Triggerpunkte zu erkennen (bevorzugte Tänze bzw. solche, die man selbst gerne vermeidet). Gelingt darüber hinaus eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Menschenbild und der Art und Weise, wie man anderen begegnet (Sicht auf die Tanzpartner*innen), so kann Führung in Beziehung Erfolg haben.

Literatur

- Ameln F. v. / Wimmer R. (2016):** Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47 (1), 11-21
- Grubendorfer C. / Schmitz H. (2015):** Ein neuer Blick auf Führung; www.simon-weber.de/wp-content/uploads/2019/09/ein_neuer_blick_auf_fuehrung.pdf
- Rybnikova I. / Lang R. (2020):** Partizipative Führung: Auf der Spur eines Konzeptes, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51 (2), 141-154
- Sejkora K. / Schulze H. (2016):** Die Kunst der starken Führung. Persönliche Potenziale kraftvoll nutzen – Ressourcen der Mitarbeiter stärken, Munderfing
- Wimmer R. / Schumacher T. (2009):** Führung und Organisation, in: Wimmer R. / Meissner J. O. / Wolf P. (Hg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg, 169-193