

Klaus Siebenhaar (Hrsg.)

# Leadership

Vom Führen in modernen Zeiten

BS  
&

SIEBENHAAR VERLAG

1. Auflage 2010

© B&S SIEBENHAAR VERLAG, Berlin / Kassel  
Alle Rechte vorbehalten

Layout und Satz: B&S Siebenhaar Verlag  
Umschlaggestaltung: VISULABOR®  
Umschlagmotiv: Marco Schönbeck  
Copyright der Graphiken: bei den Autoren  
Druck und Bindung: Digital-Druck-Zentrum GmbH, Berlin

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der mechanischen, elektronischen oder fotografischen Vervielfältigung, des auszugsweisen Abdrucks sowie der Einspeicherung in elektronische Systeme.

Printed in Germany

ISBN 978-3-936962-13-0

[www.siebenhaar-verlag.de](http://www.siebenhaar-verlag.de)

## INHALT

- 7 KLAUS SIEBENHAAR  
Leadership – eine Einführung
- 15 HOLGER FEIST  
Führungskräfte im digitalen Zeitalter
- 27 JÜRGEN BRÜMMER  
Führungskräfteentwicklung in der Wirtschaft  
Ein Erfahrungsbericht
- 51 PHILIPP J. FLEISCHMANN  
Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung –  
Herausforderungen für Kultur- und Medienbetriebe
- 63 JAMES ABRUZZO  
Leadership Development and Arts Management –  
Challenges and Problems in the USA
- 77 BERNHARD LORENTZ  
Führung stiften. Zur Frage von Führung und  
Führungskräfteentwicklung im Stiftungsbereich
- 87 Leadership – Die neue Sehnsucht nach Führung  
und strategischer Kompetenz  
Eine Podiumsdiskussion mit RUDOLF ATTEMS,  
CHRISTINE EICHEL, KAI FÜLDNER, DIRK SCHÜTZ und  
ALICE STRÖVER, moderiert von ERNST ELITZ
- 113 ILONA SCHMIEL  
Powerplay. Führung und Führungsanforderungen  
im Musikbetrieb (ein Praxisbericht)
- 121 PETER GARTISER  
Führungskräfteentwicklung im Kulturmanagement –  
Herausforderungen und Probleme in Deutschland

133 CHRISTOPH WAGNER-TRENKWITZ  
Neue Intendanten braucht das Land  
Zur Nachwuchssituation im Musiktheater

143 CATRIONA McLAUGHLIN  
Do the right thing. Management und Führung  
in Medienunternehmen

151 ZU DEN AUTOREN  
UND DISKUSSIONSTEILNEHMERN

KLAUS SIEBENHAAR

Leadership – eine Einführung

Wer Führung, Führungskräfteentwicklung oder „Leadership“ thematisiert, begibt sich zwangsläufig in Grauzonen, bisweilen auch auf vermintes Terrain. Das liegt im Gegenstand und im Begriff begründet, der in Deutschland politisch aufgeladen und deformiert ist, das wirkt bis heute nach. Hinzu kommt, dass die Wissenschaftstauglichkeit des „Führungs“-Themas in all seinen Implikationen in schöner Regelmäßigkeit in Frage gestellt wird.

Unbestritten erscheint dagegen das multidisziplinäre Interesse, die in wiederkehrenden Zyklen anschwellende populärwissenschaftliche Faszination. Und wenn, wie in den vergangenen Monaten, von der allgegenwärtigen Finanzkrise über die deutsche Fußballnationalmannschaft bis zum amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf Führungskrise, Führungsversagen und Führungssehnsüchte das kollektive Bewusstsein beherrschen, dann schlägt die Stunde der Deuter, der Weltenerklärer und Seelenverkäufer.

Bleiben wir also gelassen und halten fest: Führung als Unternehmensführung, Personalführung und persönliche Führung ist das Herzstück der Managementlehre. Bereits deren erkenntnistheoretische Fundierbarkeit wird immer mal wieder fachdisziplinär in Zweifel gezogen, das stellt am Ende aber nicht wirklich ein Problem dar, bewegt sich die Managementlehre doch prinzipiell in dem Grenzbereich von Theorie-, Handlungs- und Erfahrungswissen, muss sie doch auf Anwendung und praktische Erprobung von vornherein zielen.

Entsprechend mangelt es nicht an theoretischen Unternehmensführungskonzepten, Personalführungs- oder Führungsstiltheorien, die systemtheoretisch, verhaltenwissenschaftlich, empirisch-sozialwissenschaftlich, politikwissenschaftlich-historisch, erziehungswissenschaftlich oder anthropologisch-philosophisch geprägt und fundiert sind. Führung als universelle Größe und globales Handlungsfeld fordert viele Disziplinen und noch mehr lebensweltliche Kontexte heraus.

Vor diesem Hintergrund mag es nicht verwundern, dass im Augenblick ein ehemaliger Privatschuldirektor, Bernhard Bueb, und ein ehemaliger Hockeynationalmannschaftstrainer, Bernhard Peters, die Bestsellerlisten zu unserem Thema anführen. Das ist unterhaltsam, in manchen Passagen aufregend, in keinem Fall aber systematisch, semantisch trennscharf und über das Kochrezepthafte hinaus weiterführend. Es sind Zeitgeist-Produkte, die den allgemeinschlichen Nerv, den vermeintlich gesunden Menschenverstand treffen. Denn am Ende vermischen sich notwendige und prinzipielle Unterscheidungen wie die zwischen Unternehmensführung und den personalen und Persönlichkeitsaspekten von Führung. Das ist gerade in der Praxis nicht einfach zu differenzieren, weil Führung per se ein allgegenwärtiges, überzeitliches Konzept und Phänomen ist.

Unternehmens- und Personalführung haben stets mit Gestalten, Lenken, Steuern und schließlich Beeinflussen zu tun – organisational wie personenbezogen oder gar persönlich. Sie sind ziel- und ergebnisorientiert, sie bedeuten in jedem Fall aktivierende soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit strukturierten Situationen. Es gibt die Formen indirekter struktureller Führung durch Kultur-, Organisations- und Strategieentwicklung, heute oft technologisch-medial unterstützt, und es gibt die unmittelbare, wechselseitigen Einflussbeziehungen auf der Personen und persönlichen Ebene zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und sonstigen Anspruchsnehmern.

Diese zweite, personale Dimension von Führung steht gemeinhin im Fokus populärwissenschaftlicher und allgemeiner Führungstheorie. Hier ist der Faktor Mensch, hier sind Menschenbilder und Charakterologisches, Eigenschaften und Fähigkeiten Gegenstand oft spekulativer Erkundungen. Eindeutig hat sich auch das Interesse innerhalb der Forschung vom eher technokratischen Führungsverständnis über betriebliche Instrumentalfunktionen zur „Führung als strukturierte Interaktionsbeziehung“ verlagert.

So rückten seit Ende der siebziger Jahre die vielfältigen Aspekte der Mitarbeiterführung mit ihren direkten, interaktiven Implikationen zwischen Motivation, Koordination, Integration und Identifikation ins Zentrum der Managementlehre. Willensbildung und -durchsetzung in Organisationen wird mehr und mehr vom Gesichtspunkt

interaktiver Steuerungsdimensionen her untersucht, die einst in der Betriebswirtschaftslehre dominierende Theorie der Führungssubstitution durch entpersonalisierte, strukturelle Maßnahmen tritt dagegen in den Hintergrund. Besonders verhaltenswissenschaftlich fundierte Entscheidungstheorien, die Motivation, Identifikation, soziale Austauschbeziehungen oder politische Koalitionsbildungen in Organisationen untersuchen, haben diesen Trend verstärkt.

Der Doyen der modernen Managementforschung, Peter F. Drucker, hat stets den untrennbaren Zusammenhang und damit die Wechselbeziehungen zwischen Persönlichkeit, Führungsverhalten, Wertorientierungen, Performanz und Strategien in allen Fragen des „Leadership“ bzw. der Unternehmensführung betont. Dabei ging es ihm immer um die Einheit von „Corporate Responsibility“ und „integrity of character“: „For it is through character that leadership is exercised; it is character that sets the example and is imitated.“ Nur so können aus den Individualzielen der Organisationsmitglieder am Ende die notwendigen Zielbestimmungen der Organisation generiert werden.

Drucker hat in wohlthuender Nüchternheit und mit analytischem Scharfsinn zur Entmystifizierung der ausufernden „Leadership“-Diskussionen beigetragen, indem er sie von allem „charismatisch-transformationalen“ Zauber befreit und so entromantisiert hat. Sein Schlüsselbegriff der „performance“ vereinigt manageriale Tugenden und Kernkompetenzen wie „thinking through the organisation’s mission, setting goals, standards“. Klarheit, Verlässlichkeit, Verantwortung sind Voraussetzungen und Basis eines Führungsverhaltens, dessen „ultimate taste is to create human energies and human visions“. Darin erfüllt sich „Leadership“ im organisationalen Kontext:

„The purpose of organization is to enable ordinary human beings to do extraordinary things. The test of an organization’s leadership is, therefore the spirit of performance. This requires specific practices rather than preachment or charisma. It requires, above all, the realization that integrity is the one absolute requirement of managers and leaders.“ Mit dieser Refokussierung auf die Persönlichkeitsmerkmale, die Charakterbilder der Führungskräfte wird zugleich der soziale Raum der Organisation mit seinen komplexen Bezie-

hungsgeflechten, gruppendynamischen Prozessen als flexibler, wandlungsfähiger Interaktionsrahmen, Erprobungs- und Erfüllungsort von „Leadership“ gesetzt.

Daneben hat sich die um wissenschaftliche Absicherung und organisationale Verankerung bemühte Personalwirtschaftslehre – neudeutsch: das Human-Ressource-Management (HRM) – Verdienste zu Fragen des Führungsstils, der Persönlichkeitsbildung, der Führungs- und Kooperationsbeziehungen oder von personalen Führungsmodellen im Kontext professioneller Führungskräfteentwicklung erworben.

Die Diskussion um ideale Führungsstrukturen und -beziehungen, um ein wertebasiertes „Leadership“, um Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepte zukünftiger Führungskräfte mitsamt ihrem Rollen- und gesellschaftlichen Selbstverständnis vollzieht sich mit ungebrochener Intensität vor offenen Horizonten. Wie Bildung, in der Definition des Philosophen Hans Blumenberg, nur bedingt ein Arsenal ist, sondern einen Horizont markiert, so sollten Aufgabenstellungen und Herausforderungen unseres Themas in der zweitägigen Konferenz verstanden werden: Erkundungen ohne normative Grenzziehungen.

Erstaunlicherweise haben sich Kultur- und Medienmanagement als spezialisierte Teilbereiche der Managementlehre bisher kaum oder nur begrenzt Gedanken über „Leadership“ und Führungskräfteentwicklung gemacht. Dabei liefern kulturelle Organisationen wie etwa das Theater oder künstlerische Produktions- und Entscheidungsprozesse von jeher genügend Anschauungsunterricht und empirisches Material.

Das Theater beispielsweise hat mit dem Intendanten-Modell die wohl langlebigste, beliebteste und erfolgreichste Führungskonzeption geliefert, anhand von Dirigent-Orchestermusiker-Konstellationen erfuhr der charismatisch-transformationale Führungsstil Max Weberscher Prägung gleichsam seine kulturelle Nobilitierung. Und das Theaterspiel selbst ist jüngst einmal mehr als zentrale Trainingseinheit und realitätsgereifte Simulation für Assessment-Center und Führungskräfteausbildung reaktiviert worden.

Bezüge und Kontexte gibt es aus der kulturell-künstlerischen Perspektive betrachtet also mehr als genug. Allein um ein professionelles, zeitgemäßes oder gar zukunftsweisendes Personalmanagement mit Schwerpunkt auf Führungskräfteentwicklung ist es gerade in öffentlich-rechtlichen Kultur- und Rundfunkanstalten, aber auch in den gern als innovativ beschworenen „Creative Industries“, schlecht bestellt.

Organisationale Führungsreflexion und führungsbezogene Personalentwicklung reduzieren sich oft auf die scheinbare Gretchen-Frage: Künstler oder Manager?, wobei in schlichter Klischeebildung der Künstler für den kreativen Schön- und Freigeist ohne Bodenhaftung und der Manager für den großen Macher mit Problemlöserqualitäten steht. Die institutionellen Anforderungen, das Management der System-Umweltbeziehungen und die innerorganisatorische Beziehungsdimensionen sind bedeutend komplexer und anspruchsvoller als diese Profilbildungen aus der Mottenkiste.

Höchste Zeit ergo, sich mit wertorientierter Führung, mit Förderungsstrategien, Führungsstilen, Eigenschaften, Fähigkeiten und Instrumenten zu beschäftigen. Denn Führung tut Not und es existiert schon ein Mangel an neuen, jungen Führungskräften. Und weil der Kultur- und Medienbereich Nachholbedarf in fachlicher, wie sachlicher und problembewusstseinsmäßiger Hinsicht hat, wollen wir von erfahrenen Führungskräfteentwicklern aus der Wirtschaft, von Headhuntern und Experten zunächst einmal Rat einholen, was es zu bedenken und zu gestalten gibt, wo die Chancen und die Grenzen liegen, bevor wir, stichprobenartig und exemplarisch, die Kultur- und Medienlandschaft erkunden.

Methodisch-konzeptionell liegt diesem 10. Forum für Kultur- und Medienmanagement das Ideal von der wechselseitigen Erhellung durch Theorie-, Handlungs- und Erfahrungswissen zugrunde. Dem fühlt sich unser Institut als universitäre Einrichtung mit notorischen Feldforschungsambitionen zutiefst und dauerhaft verpflichtet. Gerade aber weil wir die Interdependenz von Theorie und Praxis so ernst nehmen, wissen wir auch präzise den Erkenntniswert theoretischer Annahmen und der Banalität realer Wirklichkeit im Angesicht menschlichen Handelns zu differenzieren, ohne darüber trübsinnig oder zynisch zu werden.

Auf unser Tagungsthema und die Erwartungshaltungen unserer Teilnehmer bezogen hat deshalb vor über dreißig Jahren der Wirtschaftswissenschaftler Eberhard Witte die eigene Zunft in die Schranken gewiesen, indem er der BWL schlicht absprach, theoretisch begründete, beziehungsweise empirisch verallgemeinerungsfähige Empfehlungen zur Lösung von Führungsproblemen abgeben zu können.

Witte hat das 1974 so begründet, und daran hat sich bis heute nichts geändert: „Es hieße, die Rolle der Wissenschaft zur Unterstützung praktischen Verhaltens zu überschätzen, wollte man erwarten, dass zu allen Problemen der Führungsprozesse geprüfte theoretische Systeme anzubieten seien. Nach wie vor werden weite Problemfelder der Realität durch persönliche Intuition, durch heuristisches Vorgehen und durch ad-hoc-Maßnahmen gelöst werden. Und selbst in denjenigen Punkten, in denen die Wissenschaft Unterstützung anzubieten vermag, handelt es sich nicht um eine durchweg empirische Theorie.“

Man darf nun trefflich darüber streiten, ob die Zukunft der Managementforschung an empirische Theorien gebunden ist, viel wichtiger ist der grundsätzliche epistemologische Befund: alle theoretischen Bemühungen um „Führung“, „Leadership“ – sofern sie als Unternehmensführung nicht Teil der Organisationslehre sind – werden sich nie aus den populärwissenschaftlichen Grauzonen hinausbewegen können. Jeder noch so gut, d.h. wissenschaftlich gemeinte Führungsdiskurs vermag sich nur in der Praxis zu erfüllen, sie bleibt der Prüfstein jedes noch so ambitionierten Ansatzes oder Modells. Die das Thema „Führung“ und „Leadership“ grundierenden Entscheidungs-, Ziel-, Motivations- oder Kontrolltheorien bieten auch keinen wirklichen Ausweg, müssen sie doch mit dem gleichen Dilemma leben. An der Relevanz von „Führung“ als zentralem Baustein der Management- und Organisationslehre hat dies nichts geändert, weil es sich nur um eine „Zwangslage“ als wissenschaftlicher und nicht als praktischer Gegenstand handelt.

Dergestalt getröstet und gestärkt vermögen wir uns neu reflexiv und theoretisch eklektizistisch ins freie Feld erfahrener, erlebter und gestalteter Praxis zu begeben. Die höchst unterschiedliche fachwissenschaftliche Herkunft der Autoren und Referenten, ihre sehr dif-

ferenten künstlerisch-disziplinären Erfahrungshintergründe garantieren facettenreiche Einblicke und Erkenntnisse, die nachdenklich stimmen und anregen mögen. Das Thema „Führung“ verlangt nach multiperspektivischer Annäherung und transdisziplinärer Durchdringung. Das erscheint klar, bleibt aber häufig bloße Behauptung. Anders war es in unserem Fall.

Selten haben sich Praktiker und Theoretiker aus Wirtschaft, Medien, den Künsten und dem Kulturmanagement aus den USA, Österreich und Deutschland zu solch einem fruchtbaren Dialog und Austausch zusammengefunden wie im November 2008 im traditionsreichen Sendehaus des Deutschlandradio Kultur zu Berlin! Möge es die Diskussionen inspirieren – insbesondere in der kulturmanagerialen Praxis.