

Vorurteilsloses Führen

Zum zukunftsweisenden Lebenswerk

von Edgar H. Schein

Um die Philosophie hinter dem Werk von Edgar H. Schein zu verstehen, hilft es, einen Blick auf den Lebensweg des mittlerweile 91-jährigen zu werfen: In der Schweiz geboren, musste er noch als Kind in die damalige Sowjetunion der Stalin-Ära auswandern, bevor seinen Eltern schließlich – für den jungen Schein wieder verbunden mit Umwegen über Prag und Zürich – die Emigration in die USA gelang. Größere Kontraste sind kaum möglich. Das Gefühl der Fremdheit war für Schein damit ein Wegbegleiter von Kindesbeinen an. Trotz oder wahrscheinlich eher wegen dieser Erfahrung wuchsen bei ihm Offenheit und Neugierde gegenüber kulturellen Phänomenen, mit denen er sich in jungen Jahren so häufig auseinandersetzen musste. So kommt es also nicht von ungefähr, dass er mit seinem Grundlagenwerk „Organizational Culture and Leadership“ einen bahnbrechenden Ansatz zur Unternehmenskultur entwickelt hat, in dem er den kulturellen Hintergründen von Personen eine Schlüsselrolle zuweist. Das war 1985.

Scheins Ansatz – oder, wie ich später noch erläutern werde, seine Haltung – ist in den heutigen turbulenten Zeiten vielleicht aktueller und zukunftsweisender denn je.

Vergegenwärtigen wir uns kurz die aktuelle Lage: Der CEO von heute findet sich in einer Situation, in der er sein Unternehmen nicht mehr allein mit genauesten strategischen Vorstellungen führen kann. Er ist in seiner Arbeit auf ehrliche und möglichst umfassende Informationen der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen angewiesen. Führung heute ist ein Prozess gemeinsamer Steuerung. Darin haben bisher vorherrschende transaktionale Rollenbeziehungen nach Scheins Auffassung keinen Platz. Führung kann nur auf der Basis sehr persönlicher Beziehungen funktionieren. Nur sie, davon ist Schein im Hinblick auf die kulturellen Dimensionen überzeugt, befähigen eine Organisation, wichtige Herausforderungen zu meistern, Komplexität zu bewältigen. Kultur ist dabei das wichtigste Räderwerk von Innovation und Transformation. Sie ist der zentrale Hebel. Im Mittelpunkt steht dabei eine „Kultur des Befragens und der Offenheit“, die eine „Kultur des Anordnens und Befehlens“ ersetzen müsste.

Kultur ist dabei das wichtigste Räderwerk von Innovation und Transformation. Sie ist der zentrale Hebel. Im Mittelpunkt steht dabei eine „Kultur des Befragens und der Offenheit“, die eine „Kultur des Anordnens und Befehlens“ ersetzen müsste.

Führung geschieht niemals beziehungslos, aber im Angesicht heutiger Komplexität muss sich diese Beziehung wandeln. Es reicht nicht mehr aus, dass sie lediglich funktioniert. Sie muss vielmehr eine Antwort sein auf die Komplexität, die wir jeden Tag erfahren. Dies kann eine vertikale Hierarchie mit ihren Schwerpunkten auf formale, transaktionale Beziehungen, professionelle Distanz und Anordnungen von oben nicht leisten. Ein solcher Führungsstil ist hoffnungslos unflexibel. Vertrauen und Offenheit hingegen versetzen uns in die Lage, mit Komplexität umzugehen. Und hier gelangen wir, um mit Schein zu sprechen, zu den „Level-2-Beziehungen“. An anderer Stelle spricht er von „professioneller Nähe“. Wir brauchen ein „Persönlichmachen“ von Beziehung, um im besten Sinne agil und flexibel sein zu können. Nur so entsteht eine Kultur des Lernens. Biografisch betrachtet ist es wiederum kein Zufall, dass Schein seine vorurteilslose Gesprächstechnik in Tiefeninterviews mit Korea-Kriegsheimkehrern entwickelt hat.

Zu diesem Themenkomplex gibt es viele positive und negative Beispiele aus der Unternehmenswelt. Und Schein erzählt diese in seinem Werk gerne. Er ist immer zugleich Akademiker und Praktiker gewesen, immer sowohl Professor als auch Berater. Als

»Vorurteilslose Führung ist aber nicht in erster Linie ein Ansatz oder ein Tool, sondern sie zeigt eine innere Haltung.«

Edgar H. Schein in „The Spirit of Inquiry“

Professor hat er die Praxis befragt und die mit seiner Haltung gewonnenen Lösungen in einen wissenschaftlichen Kontext überführt. Als Berater hat er sich einen großen Sinn für die Wirklichkeiten in der realen Welt bewahrt. Er spricht wenig von Ansätzen. Nicht zufällig verweigert er im Interview mit Egon Zehnder die Frage nach dem „Wie“. Für ihn ist es kein Ansatz, sondern eine Haltung, eine Wirklichkeit, die er letztendlich nicht vollends akademisch zu durchdringen sucht.

Schein zeigt, dass für nachhaltige Führung und Entwicklung das Verständnis der Kultur entscheidend ist: Welche professionellen Gruppen gibt es, und wie arbeiten sie zusammen? Dominieren die Techniker, die Manager, die Controller, oder ist es die Forschungsabteilung? Sind es die Banker, ist es die Compliance-Abteilung, oder sind es die Analysten?

„In unserer Sicht ist Führung immer eine Beziehung, und wirklich erfolgreiche Führung gedeiht in einer Gruppenkultur von hoher Offenheit und hohem Vertrauen.“

„In unserer Sicht ist Führung immer eine Beziehung, und wirklich erfolgreiche Führung gedeiht in einer Gruppenkultur von hoher Offenheit und hohem Vertrauen. Führung und Kultur können gesehen werden als zwei Seiten derselben Medaille, und Kultur ist ein Gruppenphänomen und entsteht gemeinsam“, so Schein in seinem neuesten Buch über „vorurteilslose Führung“: „Humble Leadership – The Power of Relationships, Openness, and Trust“. Übrigens wird der englische Begriff „humble“ fälschlicherweise oft mit „demütig“ übersetzt. Es geht aber vielmehr um eine Offenheit, die sich der eigenen Vorurteile, die jeder von uns in sich trägt, bewusst ist. Nur so gelingt Offenheit und Vorurteilslosigkeit.

Das mag banal klingen; vorurteilslose Führung erscheint im ersten Moment leicht. Das Gegenteil ist der Fall, gerade im professionellen Alltag. CEOs, Manager und auch erfahrene Berater können oft gar nicht mehr vorurteilslos handeln und kommunizieren. Die Routinen sind nicht selten bereits zu einer „Déformation professionnelle“ geronnen. Der erfahrene CEO und auch der Berater stellt primär „die magische Lösungsfrage“ und produziert so sein eigenes Resultat oder Vorurteil. Wenn Schein im Interview mit Egon Zehnder eine Kette von Fragen zwischen sich und einem CEO darstellt, geschieht dies, um die nötige Offenheit und Neugierde zu zelebrieren. Es mag etwas einfach klingen, wenn ich sage, dass CEOs Lösungen wollen und Berater Tools verkaufen, aber die heu-

tige Praxis ist oftmals nicht allzu weit von genau dieser Beschreibung entfernt. Dabei brauchen sich beide, Unternehmen wie Berater, so wie wir uns als Menschen gegenseitig brauchen, um voranzuschreiten. Dass Schein in diesem Kontext den Begriff „Beratung“ hinterfragt und durch „Helping“ ersetzen möchte, ist bezeichnend.

Die nachhaltige Veränderung und Entwicklung eines Unternehmens ist also stark an die Einbeziehung einer Unternehmenskultur gebunden, die eine Tendenz hat, innovationshemmende Routinen zu entwickeln. Dass Kultur Strategie zum Frühstück ver-speist, wusste schon Peter Drucker.

Führung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, „die Fähigkeit, durch direkte Beziehungen zu erreichen, dass in einem Klima der Zusammenarbeit die besten Teammitglieder die für sie passenden Aufgaben erfüllen können“

Und nicht von ungefähr widmen sich heute viele dem Aufbau von agilen Organisationen und Teams. Aus der Sicht der Organisationsentwicklung sind dies bekannte Formen, welche teils in neuen Verpackungen und Hypes erscheinen. Grundsätzlich gilt bei jedem Veränderungsprojekt der Grundsatz, gemeinsam die beste Form der Veränderung selbst zu entwickeln. Ohne externe Hilfe, die Betroffene zu Beteiligten macht, ist das nicht möglich. Expertenberatung hingegen stößt in diesem Kontext oftmals – und zu Recht – auf Widerstand. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, „die Fähigkeit, durch direkte Beziehungen zu erreichen, dass in einem Klima der Zusammenarbeit die besten Teammitglieder die für sie passenden Aufgaben erfüllen können“, so Schein. Dies wird beispielhaft und einleuchtend gezeigt anhand eines Operationsteams, in dem nicht nur die Anweisungen des Chefchirurgen befolgt werden, sondern jedes Teammitglied die relevante Information für die bestmögliche Entscheidung beiträgt.

Vorurteilslose Führung ist aber nicht in erster Linie ein Ansatz oder ein Tool, sondern sie zeigt eine innere Haltung. Dafür ist der ganze Mensch gefordert, denn geheuchelttes Interesse entlarvt sich meistens von allein und hinterlässt mehr Schaden als eine echte, stabile und nachhaltige „professionelle Nähe“. Und erst mit ihr kann heute etwas geschaffen werden, was neu und besser ist. Und das ist für Schein Leadership.

KURZBIOGRAFIE

Professor Dr. Gerhard Fatzer ist Direktor des Trias Instituts und unterrichtet im Rahmen diverser Gastprofessuren u. a. an der Universität Innsbruck.

Er ist Gastforscher an der MIT Sloan School of Management und Co-Herausgeber des Buches „Ed Schein: The Spirit of Inquiry“, 2019, zudem Herausgeber der Reihe "EHP-Organisation" und der Zeitschrift "Profile". Mit Ed Schein, bei dem er Organisationsentwicklung gelernt hat, verbindet ihn eine langjährige Freundschaft.