

Der geformte Sinn

Symbolische Führung

**Dr. Bernd Blessin**

ist Leiter Personal und Organisation bei der VPV Lebensversicherungs-AG in Stuttgart, zudem war er bis Ende 2013 Dozent an der Europäischen Wirtschaftsakademie Madrid (EWA).

**Prof. Dr. Alexander Wick**

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Personalwirtschaft und Organizational Behaviour sowie Fachleiter „Personalwirtschaft und Personaldienstleistungen“ an der Internationalen Berufsakademie Darmstadt.

Warum taucht ein Firmenchef morgens unangemeldet bei seinen Verkäufern auf und fährt mit diesen zum Kunden? Wie kann ein Slogan Mitarbeiter über Kontinente hinweg verbinden? Welche Rolle spielen ein gemeinsames Logo oder eine sog. Roadshow der Top-Führungskräfte bei Unternehmenszusammenschlüssen oder in Veränderungsprozessen?

1 Was ist symbolische Führung?

Im sozialen Umfeld kommt dem Deuten oder Interpretieren eine zentrale Rolle zu. Das gilt umso mehr für die sozial exponierte Führungsrolle: Was Führende tun, ist nie eindeutig – es muss interpretiert werden – und diese Interpretation wird nicht dem Zufall überlassen, sondern sie wird gesteuert. Führungskräfte handeln nicht einfach, sie inszenieren ihr Handeln und versehen es mit Deutungs- und Regieanweisungen. Das ist gemeint, wenn von symbolischer Führung die Rede ist. Den Begriff kann man aber leicht missverstehen. Das Adjektiv symbolisch erweckt den Eindruck, als sei diese Art von Führung „nicht wirklich“, bloß „vorgeblich“, als handele es sich um die Vortäuschung „eigentlicher Führung“ oder eine Show, wie etwa die Als-ob-Führung eines Frühstücksdirektors. Das ist jedoch nicht gemeint!

Entsprechendes Handeln können die Beteiligten eben nicht leicht durchschauen oder beherrschen. Und: Es muss ein Sinn vermittelt werden. Die Bezeichnung „symbolisch“ steht somit als Kürzel für die beiden Aspekte sinngesteuerter Leitung, nämlich

- symbolisierte und
- symbolisierende Führung.

Oder anders ausgedrückt für sinnkonstituierte und sinnkonstituierende oder sinnbindende und sinnbildende Führung. Zur Verdeutlichung der Besonderheiten des Ansatzes symbolischer Führung ist zunächst die Klärung einiger Grundbegriffe notwendig.

2 Symbole, Sinn und Fakten

Symbol heißt im ursprünglichen Wortsinn „Zusammenfügung“. Ein zerbrochener Gegenstand (z. B. ein Ring oder ein Medaillon) diene, wenn im frühen Griechenland die Teile beim Zusammensetzen passten, als Erkennungszeichen. Diese Grundelemente bewahrte auch die spätere Begriffsverwendung:

- Ein Symbol ist etwas Konkretes (ein Ding, ein Wort, ein Zeichen);
- in ihm wird Getrenntes zusammengefügt;
- das Symbol hat eine übertragene und damit überragende (über sich hinausweisende) Bedeutung.

Es steht als etwas für etwas für jemand. Das, worauf es verweist, ist nicht gegenwärtig, es ist vielleicht unsichtbar oder ungegenständlich.

Beispiele

Anstecknadeln und Pins sind etwa Symbole für Treue oder Zusammengehörigkeit, ein Oberklassewagen steht für finanzielle Potenz, eine Krawatte für Konventionalität und Konformität.

Das Kennzeichen vermittelt einen Sinn, es leistet als Sinn-Bild Sinn-Stiftung. Was durch diese Vergegenständlichung ausgedrückt wird, legen bestimmte Deutungen fest. Sinn-Stiftung ist keine individuelle Leistung, sondern setzt soziale Verbindlichkeit und Verständlichkeit voraus.

Im Ansatz der symbolischen Führung spielen Fakten, also Tat-Sachen eine fundamentale Rolle. Sie nutzt den Sinn, der in Fakten liegt, die vorgefunden oder geschaffen werden.

3 Die Führungskraft als Marke

Nach v. Rosenstiel (Symbolische Führung, in Management Zeitschrift, 1992, S. 57) wirken „fast alle Maßnahmen der Führung (...) zum einen in einem zweckrationalen Sinne instrumentell, zum anderen durch Symbolisierung, d. h. durch die Verleihung von Bedeutung“. Bei symbolischer Führung (Führung als Symbol) soll jeder Handlung durch den Handelnden, also durch die Führungskraft, Bedeutung gegeben werden. Das setzt die Einsicht um, dass man im sozialen Raum nicht nicht kommunizieren kann: Man wirkt immer – egal, ob man etwas tut oder nicht, ob man etwas sagt oder nicht. Denkt man dies im Lichte der Rollen- und Identitätstheorie der Führung konsequent weiter, kann sich die Führungskraft zur „Marke“ stilisieren und selbst zum Symbol werden, weil sie dann für ihre Bezugspersonen als unverwechselbar-spezifische, stabile und situationsübergreifende Handlungsursache zur berechenbaren Konstante wird.

Praxistipp

Der Mehraufwand für die Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln im Hinblick auf Berechenbarkeit und Konsequenz kann sich im Führungsalltag auszahlen.

Das Beispiel Reinhold Würth (vgl. dazu auch Hansen, AuA 9/06, S. 532 ff.) zeigt, dass es sich lohnt: Über ihn als obersten Repräsentanten und zugleich obersten Verkäufer gibt es viele Geschichten im Unternehmen und darüber hinaus. Laut einer davon müssen die Verkäufer immer damit rechnen, dass er morgens in aller Frühe unangemeldet bei ihnen vor der Tür steht. Dann setzt er sich im Firmenfahrzeug neben sie und begleitet sie den ganzen Tag. Wann, wo und wie oft er das tut, ist nicht bekannt. Die Mitarbeiter sollten also gut vorbereitet sein und professionell agieren. Teilweise pflegt diese Praxis auch die Geschäftsleitung. Ob dies stimmt oder nicht – allein die Legende wirkt!

4 Selbststilisierung

Nimmt man die Ratgeber-Literatur und die regelmäßigen Berichte in der illustrierten Managementpresse als Indiz, dann kommt auch der Führung durch Symbole, also etwa der Kleidung („Dress for success!“), den Accessoires (vom wertigen Füller bis zur exklusiven Uhr und zum Fotorahmen auf dem Schreibtisch), den Arbeitsgeräten (der flachste, schnellste, teuerste Laptop) offenbar große Bedeutung zu. Gleiches gilt für Lage und Größe des Büros, dessen Mobiliar, den markierten Parkplatz direkt am Eingang, die Marke und Preislage des Dienstwagens. Was als „Statussymbol“ gilt, ist jedoch wesentlich mehr als ein Rangabzeichen. Es ist sowohl Ausdruck wie Mittel der Selbstvergrößerung: Nicht nur als Persönlichkeit wirkt man, sondern als Fusion von Person und (kostbarem, exklusivem, signifikantem) Ambiente.

In den Anstrengungen zur Selbststilisierung ist der oder die Einzelne nicht auf sich gestellt: Die Organisationen nehmen das in die Hand und sorgen für Systematik und Effektivität. Sie regeln formal und standardisiert, wer mit welchen Rangattributen (Titel, Zimmergröße, Flugzeugklasse, eigenem Assistenten, Smartphone oder IT-Geräten etc.) ausgestattet wird. Zu dieser von Person und Organisation betriebenen individualisierenden Selbststilisierung oder -Präsentation gibt es auch noch eine kollektivierende Ergänzung. Organisationen investieren Geld, Mühe und Kreativität, um sich als Ganzes in ein besonderes Licht zu rücken: Employer Branding- oder Corporate-Identity-Programme bieten keine tatsachengetreue Selbstbeschreibung des Unternehmens an. Sie geben vielmehr einen normativen (und vielfach geschönten) Entwurf vor, der die Wunsch- und Leitbilder derjenigen zum Ausdruck bringt, die mit „ihrem“ Unternehmen Staat machen möchten. Die Corporate Identity ist ein Konstrukt, das genauso planvoll produziert wird wie Güter und Leistungen.

Was genau bedeutet also symbolische Führung? Zur Beantwortung dieser Frage bedarf es einer Erläuterung der eingangs bereits erwähnten Bedeutungsinhalte – einerseits der symbolisierten und andererseits der symbolisierenden Führung.

5 Symbolisierte Führung

Die symbolisierte Führung ist aus Vorgesetztsicht der eher passive oder defensive Aspekt der Arbeit. Sie unterstellt, dass Führung (Handlungssteuerung) in Fakten verborgen ist: Durch

- › Kommunikation (Sprachregelungen, Slogans, Reden oder Anekdoten, wie Legenden über Gründer und Unternehmer Reinhold Würth, Steve Jobs etc.),

- › Handlungen und Gesten (Traditionen, Rituale, Gewohnheiten, Bräuche, z. B. On-boarding neuer Mitarbeiter, Beurteilungen, Geburtstags- oder Jubiläumsfeiern, Incentive-Reisen etc.) sowie
- › Objekte und Artefakte (Statussymbole, Logos, Abzeichen, Fahnen, Urkunden, Kontrolleinrichtungen, wie Firmengebäude, Dienstfahrzeuge oder -kleidung etc.)

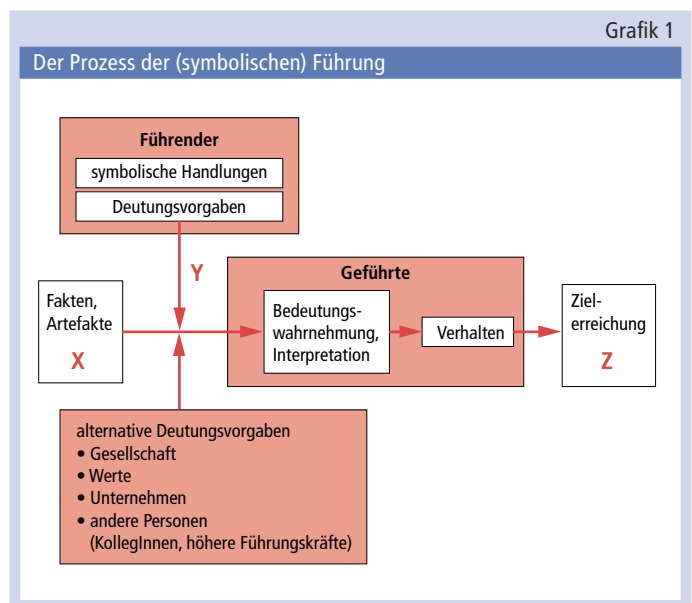
wird Handeln verlässlich kanalisiert.

Der Ansatz symbolischer Führung stellt sich gegen die Auffassung, Vorgesetzte wirkten direkt (unmittelbar) auf Unterstellte ein. Stattdessen geht man davon aus, dass Führungseinwirkung immer vermittelt über Medien wie Sprache, Gesten, Taten und/oder Artefakte erfolgt. Zwischen Führendem und Geführtem tritt unausweichlich das Medium, das unbedachte und ungewollte Bedeutung erlangen kann. **Grafik 1** erweitert diese Überlegungen. Zum einen wirkt ein Vorgesetzter z. B. durch eine Handlung X, die vom Geführten registriert und (richtig) gedeutet werden muss, damit Z (das Ziel) erreicht werden kann. Zum anderen steht der Führende gleichsam in Konkurrenz zu führungsgleichen anderen Einflüssen (Y). Damit sind all jene inner- und außerorganisatorischen Einrichtungen gemeint, die direkt oder wiederum über den Leiter vermittelt wirken und zum Teil von der Führungskraft mitgeschaffen wurden. Beispiele für Y sind etwa Entgeltsysteme, Vorschriften und Organisationsprinzipien, Aufgabeninhalte und -verteilung, anerzogene Leistungsmotivation, Kontrollpraktiken usw. In den Handlungen X und anderen Einflüssen Y ist symbolische Führung verborgen.

Wichtig

Man kann nicht nicht symbolisch führen. Es gibt keine Wahl, Vorgesetzte führen immer symbolisch. Die Frage ist lediglich, ob man es bewusst macht und ob man es sich bewusst macht.

Die Steuerungsmittel X und Y konkretisieren bzw. materialisieren Führung in einer Organisation. Führung wäre ohne sie sehr erschwert, in großen Unternehmen praktisch unmöglich. Man könnte sogar so weit gehen, dass hierdurch Verhalten in Organisationen reguliert wird. Es gibt keinen Disput mehr über Entgeltfragen, Dienstwagen- und Reiserichtlinien, Vorgehensweisen, Anwesenheitszeiten etc.



6 Konkretisierung

Wie lässt sich das greifbar machen?

- › Wer „wir“ sind, weiß man erst, wenn diese „Ein-Heit“ symbolisiert wurde (etwa in einem Namen, einem Slogan, einem Logo, einer Gründerfigur, z. B. einem Hauptprodukt, einem Firmengebäude, einem Aufnahme-ritual etc.).
- › Wer wichtig und entscheidend ist, muss seine Machtposition oder Potenz erkennbar machen durch eine beeindruckende Selbstsymbolisierung, etwa durch Selbst-Vergrößerung (Größe der Räume, Zugangsbarrieren, Wertigkeit der Ausstattung oder bestimmte Insignien, persönliche Assistenz und umfangreiche Mitarbeiterzahl etc.).
- › Die eigene Vortrefflichkeit oder Fehlerfreiheit wird verdeutlicht durch Zurschaustellung von Erfolg und Wohlstand, Modernität oder auch Sauberkeit, Korrektheit etc.

Damit das Management sinnbindend wirkt, kann es versuchen, Sinn in Fakten einzuschmelzen. Weil das Arrangement der Bedingungen, die Deutungen und Handlungen verlässlich auslösen sollen, sozial gestaltet ist, spricht man von symbolischem Management.

Wichtig

Aufernden Macher-Phantasien sind Grenzen gesetzt: Handelt man gesellschaftlichen Normen und Regeln zuwider, ist dies nur mit außerordentlichem Aufwand möglich.



7 Symbolisierende Führung

In der zweiten Komponente, der symbolisierenden Führung, geht es darum, bedeutungshaltige Fakten zu verändern. Damit soll gewolltes Anschlusshandeln erzielt oder angeregt werden. Entsprechend den Ausführungen zur Inszenierung gilt Folgendes: Weil alle Fakten auch Sinn-Bilder und damit mehrdeutig sind und auf Verschiedenes verweisen können, ist es eine wichtige Aufgabe von Führung, „richtigen“ Sinn zu machen und für die „richtige“ Deutung zu sorgen. Wie mehrdeutige Symbole „korrekt“ gelesen werden sollen, muss beeinflusst werden. Das imponierende Ambiente eines Vorstandszimmers könnte man ja z. B. auch als Vergeudung oder Protz und nicht als Erfolgs- oder Machtnachweis sowie für Repräsentationszwecke als angemessen deuten.

Cartoon



Bei symbolisierender Führung vermittelt der Vorgesetzte nicht nur eine (aus der Organisation) vorgegebene Interpretation einer „Tat-Sache“. Er entwickelt selbst zu einer bestehenden Tat-Sache eine neue Interpretation, die er vermittelt oder schafft. Ein simples Beispiel ist das in eher einfach strukturierten Führungskräfte trainings gerne vermittelte bloße Umdeklariieren von Situationen gemäß dem Muster: „Benenne etwas bisher als problematisch Gesehenes positiv und schon geht es konstruktiv weiter.“ Gerne genommen werden dabei Umdeutungen wie: „Das ist kein Problem, sondern eine Herausforderung.“ oder „Das war keine Niederlage, sondern eine Lernchance!“ Im Kern sind das möglicherweise tatsächlich hilfreiche Elemente symbolischer Führung, z. B. im Rahmen der Technik des sog. reframings, in dem die Betroffenen bekannte Sachverhalte aus neuen Perspektiven und in neuen Zusammenhängen betrachten, um neue Einsichten und/oder Motivationen zu gewinnen. Allerdings darf die Intervention nicht zu banal sein. Nur wenn sie die Mitarbeiter (oder andere Zielgruppen) wirklich abnehmen, war die (Um-)Deutung erfolgreich. Das geschieht kaum durch einzelne Sätze, denen keine weiteren Maßnahmen folgen.

Praxistipp

Symbolische Führung kann erwartungsgemäß nur gelingen, wenn die Umdeutungen tatsächlich eingebettet sind in vergangene und zukünftige Handlungen, Entscheidungen und Deutungen.

8 Deutungshoheit behalten

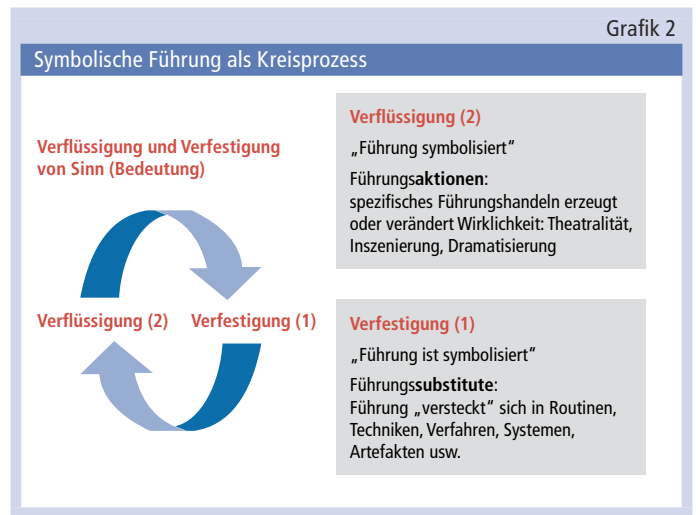
Symbolisierende Führung bezieht sich also vor allem auf das Herauslesen neuen Sinns aus alten Fakten bzw. die Schaffung neuer Fakten und deren „richtige“ Deutung. Fakten sind Symbole und können anders gedeutet werden. Deshalb müssen Vorgesetzte Anstrengungen unternehmen, die gewollte Lesart durchzusetzen. In diesem zweiten, „aktiven“ Teil symbolischer Führung, geht es somit um das Entstehen neuen Sinns. Neue Hinsichten kann man aufzeigen oder vorleben und durch neue Fakten konkretisieren. Hier berührt sich das Thema der symbolischen mit der sog. transformationalen Führung: Es geht um die Implementierung und/oder Vereinheitlichung von Deutungsmustern im Team (geteilte mentale Modelle) und die Deutung der Gegenwart und der Zukunft für den Einzelnen. Dies bedeutet aber auch, dass die Verantwortlichen ein Risiko der Destabilisierung eingehen, was Widerstand, Unsicherheit, Angst, Restabilisierungsmaßnahmen etc. auslösen kann.

Wichtig

Damit ein Unternehmen die Deutungshoheit und hierdurch die Symbolisierung der Fakten in der Hand behält, kann es sich nicht leisten, zu umfassende Fragen und Deutungen durch die Mitarbeiter zuzulassen: In-Frage stellen darf nur die Ausnahme sein. Denn das führt zu Destabilisierung, der die Restabilisierung folgen muss.

9 Symbolische Führung als Kreisprozess

Zugleich ist die Öffnung für Alternativen jedoch immer maßgeblich, sonst wäre das Unternehmen zu sklerotischer Erstarrung verurteilt. Die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit ist aber eine grundlegende Voraussetzung im Wettbewerb. Führung muss diese Gratwanderung leisten und man sieht symbolische Führung deshalb als einen Kreisprozess an, vgl. **Grafik 2**. Dieser bewegt sich zwischen Verfestigung und Verflüssigung. Unter Verfestigung wird die Entzifferung des Sinns von Fakten verstanden und unter Verflüssigung das Schaffen neuer sinnhaltiger Fakten bzw. Deutungen.



10 Fazit

Symbolische Führung ergänzt die „klassische“ Führung. Sie ist eine Anleitung zum Dialog mit dem Arbeitnehmer. Betrachtet man das Geschehen nicht mehr nur vom Vorgesetzten, sondern von den Geführten aus – und jede Führungsperson ist auch eine geführte –, dann erschließen sich neue Einsichten. Die Bedingungen für und in Unternehmen werden komplexer, mehrdeutiger, widersprüchlicher und vernetzter. Symbolische Führung bietet hierbei die Möglichkeit, dieses Dickicht zu reduzieren:

- durch Kommunikation,
- durch Handlungen und Gesten,
- durch Objekte und Artefakte.

Sie lässt sich insbesondere dort einsetzen, wo eine direkte Steuerung von Beschäftigten oder Organisationen ob ihrer Vielzahl oder Größe nicht oder nur schwer möglich ist oder z. B. wenn in Krisen eine veränderte Identität gegeben werden soll oder muss. Die Marke, der Slogan verbindet bspw. die Führungskraft und Mitarbeiter in Teams oder eben in einem global tätigen Unternehmen. Sie kann auch dort Verwendung finden, wo Unsicherheit oder Zweifel über das zu erreichende Ziel bestehen, wo die Akzeptanz erhöht werden soll, etwa in einem weit reichenden Veränderungsprozess, oder eine Selbststeuerung gewünscht ist, z. B. im Vertrieb, wo besondere Incentives die einende und motivierende Wirkung erzielen sollen. Die alltägliche Mehrdeutigkeit, Intransparenz, Widersprüchlichkeit, Instabilität etc. muss man dann nicht als zu beseitigende Störungen eines ansonsten durch und durch rationalen Prozesses begreifen, sondern als Chance zur Nutzung und Erweiterung von bislang unausgeschöpften Handlungsmöglichkeiten. Führung kann damit also Unsicherheit reduzieren.

Alle Führungssubstitute, wie Führungsgrundsätze, ein 360°-Feedbacksystem, eine Balanced Scorecard, die Möblierung eines Büros oder ein (in-)offizieller Dresscode, ein sorgfältig inszenierter Vorstandsauftritt oder lancierte „Heldengeschichten“, funktionieren analog. Sie sind Beispiele für den Versuch „mentaler Programmierung“ durch Symbolisierung. Positiv ausgelegt, macht man Führung dadurch sichtbar oder eben personalisiert.