



**Juliane Feldner (Psychologin), Patrizia Feldner (Neurologin)  
und Rainer König (Soziologe)**

## **Ein (fast) gelehrter Diskurs über Führen**

### **Rainer K.**

Macht hat der deutsche Soziologe Max Weber einmal als Chance definiert, seinen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen. Das ist etwas, was Führungskräfte Tag für Tag leisten müssen. Weber lässt dabei offen, *wie* Macht durchgesetzt werden kann oder sollte.

### **Juliane F.**

Typisch, die eigentlich spannende Frage beantwortet der Herr Soziologe nicht. Aber ansonsten stimme ich dem Zitat voll und ganz zu. Ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen: Führungskräfte brauchen ein *Machtmotiv*, um überhaupt gut führen zu können. Sich bzw. eigene Entscheidungen durchsetzen zu *wollen*, das muss für sie positiv besetzt sein. Nur, und jetzt wird die Sache interessant: das Machtmotiv konfligiert in der heutigen Zeit mit dem Balancemotiv, d.h. damit, die Mitarbeiter auch partnerschaftlich zu führen. Hier zählen Verständnis, Vertrauen und Offenheit. Und die beißen sich mit dem Machtwort, das Führungskräfte ja immer noch aussprechen müssen. Und das ist ein richtig großer Konflikt, den Führungskräfte gegenwärtig meistern müssen.

### **Patrizia F.**

Also Jule, ich verstehe das Problem nicht, das Du siehst. Nein, anders: Ich verstehe das Problem schon, aber es ist nicht neu, es gehört zum Führen wie die Butter zum Brot. Gute Chefs mussten doch schon immer beides beherrschen: die schnelle Entscheidung und klare Ansage einerseits und den verständnisvollen Ratschlag andererseits. Das belegen doch alle Mythen und Geschichten, die wir über legendäre Patriarchen a la Oetker und Co. kennen. Vertrauen war bei denen immer die Basis und die konnten sie nie allein durch Macht aufbauen. Bei uns in der Klinik ist das ebenso: als Chefärztin bin ich Chefin, da treffe ich Entscheidungen, gebe Anweisungen, lobe, kritisiere und sanktioniere. Das erwarten auch alle Mitarbeiter von mir. Deshalb komme ich auch mit allen Beschäftigten gut aus und habe ein offenes Ohr, wenn sie z.B. persönliche Probleme haben. Aber darüber reden wir nicht im OP! Meine Leute vertrauen mir und ich trage die Verantwortung!

### **Rainer K.**

Stimmt: Vertrauen – heute würde man wahrscheinlich ‘Commitment’ sagen - ist beim Führen der Anfang und die Basis von allem – auch der Macht. Es sei denn, Macht beruft sich nur auf der Angst vor Gewalt und Strafe. Allerdings ist das dann auch wieder eine Art von Vertrauen: das Vertrauen darauf, dass der Chef tatsächlich sanktioniert.

**Juliane F.**

Ich glaube, ihr wollt mich nicht verstehen. Mir geht es um das folgende ganz moderne Führungsproblem: Wie soll ich als Führungskraft z.B. ein jährliches Mitarbeitergespräch (MAG) empathisch-partnerschaftlich und vertrauensvoll führen, wenn ich tags zuvor eine nicht so gute Beurteilung abgegeben habe oder ein schwieriges Kritikgespräch führen musste?

**Patrizia F.**

Ganz einfach: In dem Du das MAG eben *nicht* einen Tag nach einer schlechten Beurteilung oder harten Kritik führst. Das ist doch blöd, das macht doch kein vernünftiger Mensch. Ich führe es erst, wenn sich die Wogen geglättet haben. Es soll ja anlassfrei sein.

**Juliane F.**

Du behauptest also allen Ernstes, dass sich für Führungskräfte heute nichts Wesentliches geändert hätte, dass die inneren und äußeren Ansprüche und Spannungen nicht zugenommen haben?

**Rainer K.**

Wenn ich mich da einmal einbringen darf. Etwas hat sich schon verändert: Singularisierung und Individualisierung haben zugenommen.

**Juliane F.**

Wärst Du so freundlich, mir das einmal zu erläutern?

**Rainer K.**

Gerne. Den Ausdruck Singularisierung benutzt der deutsche Soziologe Andreas Reckwitz<sup>1</sup>, um damit die spätmoderne Gesellschaft, wie sie sich seit den 1970er oder 1980er Jahren entwickelt hat, zu beschreiben. Reckwitz behauptet, dass seitdem die soziale Logik des Besonderen das Primat erhalten habe: Dinge und Objekte ebenso wie Subjekte und Kollektive etc. werden immer stärker in ihrer je eigenen Einzigartigkeit gesehen. Für Führungskräfte hat das zu Folge, dass sie viel stärker als das früher der Fall war, auf die persönlichen Empfindungen und Befindlichkeiten ihrer je individuellen Mitarbeiter Rücksicht nehmen müssen. Bezogen auf Patricia: Deine Assistenzärzte funktionieren nicht einfach in der allgemeinen Rolle der Assistenzärzte, sie haben auch je individuelle Privatleben sowie besondere Gefühle, Hobbys und Träume. Da ist nicht neu. Neu ist, dass Du als Führungskraft darauf Rücksicht nehmen musst und Dich dafür auch interessieren solltest. In den meisten mir bekannten Leitfäden zum MAG wird das unter Titeln wie Arbeit und Familie, Diversity, Gesundheit etc. besprochen. Auch belegen alle Studien zur Einstellung der jetzt ins Berufsleben drängenden Generation Z, dass die noch mehr individuelle Beratung, Betreuung und Rücksichtnahme von ihren Vorgesetzten erwarten. Diese Kinder des Internets und der Helikoptereltern kosten Führungskräfte noch mehr Zeit, Interesse und Empathie. Und auch das ist neu.

**Juliane F.**

Interessant. Und *Individualisierung*?

---

<sup>1</sup> Vgl. ders.: Die Gesellschaft der Singularitäten – Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin 2017

**Rainer K.**

*Individualisierung* meint den für westliche Gesellschaften typischen Übergang von der Fremd- zur Selbstbestimmung. Menschen sind heute viel stärker als früher für das verantwortlich, was sie in ihrem Leben und ihrer Arbeit tun und was sie daraus machen. Ich meine das nicht nur rechtlich, sondern auch lebensbiographisch: die eigene Partnerin wählt man selbst, das macht bei uns nicht mehr die Familie oder das Kollektiv. In diesem Zusammenhang hat der deutsche Soziologe Gerhard Schulz schon in den beginnenden 90er Jahren ein spannendes Buch zur „Erlebnisgesellschaft“ geschrieben<sup>2</sup>. Er diagnostiziert darin den Zustand, dass immer mehr Menschen das konkrete Erlebnis, den Spaß im Hier und Jetzt wollen und wählen. Und zwar auch in der Arbeitswelt. Das war vor 25 Jahren für Führungskräfte eine große neue Herausforderung. Und das ist es heute immer noch!

**Patrizia F.**

Genau. Wenn ich mir nur den Aufwand ansehe, mit dem wir in der Klinik diverse Feste vorbereiten. Früher hat man sich nach Schichtende einfach mal zusammengesetzt. Heute muss mindestens ein themenbezogenes Event mit drei DJs her.

**Juliane F.**

Aber das beantwortet meine Frage nicht, wie man es Führungskräften erleichtern kann, in der singularisierten Welt sehr empfindsamer, individualisierter und erlebnishungriger Mitarbeiter erfolgreich zu führen.

**Patrizia F.**

Wir machen das übers Feedback. Wenn Ärzte eine Abteilung neu leiten, dann zieht unsere Personalabteilung Mitarbeitermails, Eindrücke der Kollegen und Vorgesetzten und auch das eine oder andere vertrauliche Gespräch mit den von der neuen Führungskraft geführten Beschäftigten zu Rate, um über die Qualifikation des neuen Chefs zu urteilen. Fällt das Urteil schlecht aus, muss er die Stelle räumen. Wir nennen das Leadershippromotion.

**Juliane F.**

Was macht ihr? Das sind ja Stasi-Methoden.

**Patrizia F.**

Quatsch. Du übertreibst mal wieder maßlos. Das ist ein hartes aber gerechtes Auswahlverfahren. Wer sich in der Praxis bewährt, der kommt auch weiter. Softe Warmduscher brauchen wir in Führungspositionen nicht.

**Juliane F.**

Mensch Rainer, sag´ doch auch mal was zu Patty´s Gulag-Methoden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Gerhard Schulz: Die Erlebnisgesellschaft – Zum Kulturwandel der Moderne. Frankfurt/M 1992.

**Rainer K.**

Nun ja, über die sehr chaotisch und willkürlich klingenden Feedbackmethoden in Patrizias Klinik kann man sicherlich streiten. Aber in einem Punkt gebe ich ihr Recht: Führungskräfte brauchen heute ein hohes Maß an Frustrationstoleranz und Konfliktfähigkeit. Sie müssen Widersprüche wie die zwischen Macht und Empathie ebenso aushalten können wie die größeren Betreuungsaufwände für die Generation Z. Helfen könnten ihnen sowohl systematischere Ausbildungsformen als auch das Ausbilden der Beschäftigten zum Mitführen. Schließlich sollte man sensiblere Feedbackschleifen als in Patrizias Klinik anwenden – ich denke da z.B. an systematische Team-Befragungen mit entsprechenden Teamworkshops.

**Juliane F.**

Klingt gut. Aber darüber hinaus müsste man gerade jungen Führungskräften noch mehr Gelegenheit geben, Rat bei Mentoren einzuholen und sich regelmäßig über gemachte Führungs-Erfahrungen in eigenen Führungskräftezirkeln austauschen zu können.

**Patrizia F.**

Das Mentorensystem haben wir in den Kliniken schon zu Virchows Zeiten eingeführt.

**Juliane F.**

Klar, eigentlich habt ihr das Mentorensystem erfunden.

**Rainer K.**

Das stimmt so nicht. Mentor war nur ein Freund und Altersgenosse Homers. Arzt war er nicht. Übrigens meinte der französische Soziologe Emile Durkheim, Wohlstand führe zu einem gesellschaftlichen Wertewandel. Sein Zeitgenosse Max Weber dagegen vertrat die Ansicht, dass sich erst religiöse Wertvorstellungen geändert haben müssen, damit die Ökonomie aufblühen kann. Der britische Soziologe Damien Ruck von der Universität Bristol hat nun gerade empirisch nachgewiesen, dass Weber Recht hatte und sich die Religiosität in Gesellschaften ändert, bevor sich die Wirtschaft verändert. Damit ist eines klar: Die ökonomische Entwicklung ist nicht die Ursache der Säkularisierung. Anders formuliert: Werte beeinflussen also vor allem die Wirtschaft, nicht andersherum!<sup>3</sup>

**Juliane F.**

Und was hat das jetzt mit meiner Ausgangsfrage zu tun?

**Rainer K.**

Eh, weiß ich nicht. Aber ich fand´ die Nachricht gestern im Deutschlandfunk so interessant. Ich freue mich immer riesig, wenn große Denker, die ich verehere, durch die Empirie bestätigt werden. Und wie lautete noch einmal Deine Ausgangsfrage ...?

---

<sup>3</sup> Vgl. [https://www.deutschlandfunk.de/soziologische-studie-weniger-religioesitaet-mehr.676.de.html?dram:article\\_id=423722](https://www.deutschlandfunk.de/soziologische-studie-weniger-religioesitaet-mehr.676.de.html?dram:article_id=423722)