

**Rainer König**

## **Führen als Tugend - Thesen zum situativen Führen**

1. Führen ist zielorientiertes **Anleiten** von Menschen zum Handeln
2. Als **zielorientiertes** Handeln stellt Führen stets einen **intentionalen** Akt dar. Das heißt, wie ich führe, hängt immer ab
  - a. von den Zielen, an die ich mich orientiere,
  - b. von meinem Selbst-Bild und dem Bild der Person, die ich zu diesem Ziel anleiten will, sowie
  - c. von meinem Bild von der Umwelt- oder den Kontextfaktoren meines Führungshandelns.
3. Als **Anleiten** bezeichnet Führen einen originär kommunikativen Akt. Folglich macht sich der Führungsstil am **Kommunikationsstil** fest. Und auch dieser ist wieder abhängig
  - a. von den Zielen, an die ich mich orientiere,
  - b. von dem Bild der Person, die ich zu diesem Ziel anleiten will und dem Bild, das ich von mir selbst als anleitender Person habe, sowie
  - c. von dem Bild der Umwelt- oder Kontextfaktoren, das ich mir mache bzw. das mir vorgegeben wird.
4. Da sich nun weiter Kommunikation (nach Watzlawick) immer auf den zwei Ebenen der Sach- und Beziehungsarbeit bewegt, hängt der Kommunikationsstil neben den Zielen, den Personen- und Umweltbild immer auch vom **Zusammenspiel dieser beiden Ebenen** ab.
5. Auf der Zielebene kann demgemäß zwischen einem mehr **sach-** und einem mehr **personenorientierten Führungsstil** unterschieden werden.
  - a. Beim sachorientierten Führungsstil steht das Erreichen des intendierten sachlichen Outputs im Vordergrund des Führungsinteresses – also je nach Ziel oder Organisation eine irgendwie geartete Qualität und/oder Quantität der Arbeit. In seiner Reinform ist dieser Führungsstil ausschließlich an diesen sachlichen Zielen. Vorteil: Unabhängigkeit von emotionaler und sozialer Beeinflussung. Nachteil: Menschen werden hier wie Sklaven verheizt. Verständnis für deren Nöte und Interessen existiert nicht.
  - b. Beim personenorientierten Führungsstil stehen demgegenüber die Menschen im Vordergrund. Ihre Motivation und fachliche Fertigkeit (mit all den Folgeaspekten wie Wohlfühlen, Freiheit und Entfaltungsmöglichkeiten etc.) sind hier entscheidend. Je nachdem wie dabei die Kombination Motivation/fachliche Kompetenz beim Mitarbeiter unterstellt wird, kommen insgesamt vier unterschiedliche Führungsstile zustande:
    - i. unterstellt man positive Motivation und Kompetenz ist der delegative Führungsstil sinnvoll;
    - ii. unterstellt man negative Motivation und positive Kompetenz erscheint dagegen der partizipative Stil zweckmäßig;
    - iii. geht man von positiver Motivation und negativer Kompetenz aus ist der pädagogisch-anleitende Stil nahe liegend;

- iv. unterstellt man schließlich negative Motivation und negative Kompetenz ist Anweisung und Kontrolle sinnvoll.

In seiner Reinform findet eine ausschließliche Orientierung an den Interessen der Mitarbeiter statt. Vorteil: Eine Höchstform von Humanität in der Abteilung. Nachteil: Abhängigkeit von den Stimmungen, Gefühlen und Interessen der Mitarbeiter. Das Durchsetzen unpopulärer Entscheidungen wird schwer oder findet nicht (mehr) statt. Nicht selten verkehrt diese Orientierung auch dazu, dass der Vorgesetzte von den Sympathiesignalen der Beschäftigten abhängig wird. Von seinen Mitarbeitern geliebt zu werden, entwickelt sich dabei zur (subjektiv) wichtigsten Führungsaufgabe.

6. Auf der Ebene des Bildes, das man sich von der Person des Mitarbeiters macht, kann ebenfalls zwischen **vier Kombinationen** unterschieden werden:
  - a. Man unterstellt dem Mitarbeiter Sachkompetenz und vertraut ihm menschlich. Das Selbstbild der Führungskraft ist dabei geprägt von dem Bewusstsein der eigenen fachlichen und menschlichen Stärke, die sich mit denen des Mitarbeiters fruchtbar ergänzen - dies ist die Grundlage des kooperativen oder partnerschaftlichen Führungsstils.
  - b. Man unterstellt dem Mitarbeiter wenig oder kein Fachwissen, hält ihn aber menschlich für vertrauenswürdig. Das Selbstbild der Führungskraft ist geprägt von dem Bewusstsein der eigenen fachlichen Überlegenheit und menschlichen Stärke. Beide ergänzen sich nur dann mit der unterstellten fachlichen Unterlegenheit und menschlichen Stärke des Mitarbeiters fruchtbar, wenn dieser die fachliche Überlegenheit des Vorgesetzten akzeptiert und bereit ist, von diesem wie von einem großen Mentor zu lernen - dies ist die Grundlage des patriarchalen Führungsstils bei der die Gruppe, Abteilung oder die Firma zum Familienclan hochwachsen.
  - c. Man unterstellt dem Mitarbeiter weder Fachwissen noch traut man ihm über den Weg. Das Selbstbild ist geprägt von fachlicher und menschlicher Überlegenheit des Vorgesetzten. Mit der unterstellten Unterlegenheit des Mitarbeiters ist diese Einstellung nur kompatibel, wenn dieser bereit ist, den Anweisungen (blind) zu folgen – dies ist die Basis des autoritären Führungsstils, der bei Vorliegen des autoritären Charakter auf Seiten des Mitarbeiters sogar zeitweise wunderbar funktionieren kann.
  - d. Man unterstellt dem Mitarbeiter ein hohes Fachwissen, traut ihm aber menschlich nicht. Letzteres vor allem deshalb, weil im Selbstbild des Vorgesetzten ein Gefühl der fachlichen und menschlichen Unterlegenheit gegenüber dem Mitarbeiter dominiert. Diese Unsicherheit ist die Basis des Laissez-faire-Führungsstils. Der Vorgesetzte als amorphe Masse, der sich aus allem und jedem heraushält.
7. Was das Bild über die Umweltbedingungen (z.B. unternehmensinterne Faktoren wie Akzeptanz des eigenen Handelns in der Firma, der Ressourcenausstattung etc. oder unternehmensexternen Faktoren wie Marktlage und politische Stimmungen etc.) und den Umgang damit anbelangt, greifen wir auf die vier Grundformen der Angst von Fritz Riemann mit den entsprechend problematischen Persönlichkeitstypen zurück. Diese Grundtypen projizieren wir auf das Koordinatensystem von Sach- und

Beziehungsebene der Kommunikation, das wir von Paul Watzlawick übernommen haben. Wir kommen so wieder zu vier Führungsstilen:

- a. Mut zur sachlichen Veränderung und Vertrauen in das soziale Umfeld sind typisch für eine Führungskraft und ihren Stil, den wir „souverän“ nennen wollen.
  - b. Furcht vor sachlicher Veränderung bei gleichzeitigem Vertrauen in Beziehungen des sozialen Umfeldes markiert die zwanghafte Führungskraft. Für ihren Führungsstil ist die konservative Neigung charakteristisch, alles beim Alten zu belassen. Daher sucht sie immer das Gleiche, schon Bekannte und Vertraute wieder zu finden oder wieder herzustellen. An geltenden Techniken, Regeln und Produkten wird eisern festgehalten.<sup>1</sup>
  - c. Mut zur sachlichen Veränderung und Misstrauen in das soziale Umfeld beschreiben die schizoide Führungskraft, die auch gerne als egoman bezeichnet wird: Sie will auf niemanden angewiesen und niemandem verpflichtet sein. Am liebsten tut sie alles selbst oder lässt alles und jeden bis zum Exzess kontrollieren. Auf ihre Umwelt wirken sie fern, kühl und distanziert, schwer ansprechbar und kalt. „Man kann sie lange kennen, ohne sie wirklich zu kennen.“<sup>2</sup>
  - d. Furcht vor sachlicher Veränderung und Misstrauen ins soziale Umfeld ist typisch für die schizoid-zwanghafte Führungskraft. Sie sind sowohl ängstlich und darum entscheidungsunfähig als auch unnahbar und darum introvertiert-zurückgezogen im Kommunikationsverhalten. Sie als wortkarg zu bezeichnen, ist schon schöngeredet. Unter ihrer Führung muss man möglichst immer das Gleiche tun - das aber stark kontrolliert und sehr leise ohne viel zu sprechen. Man kommt sich vor wie im Kloster mit Schweigegelübde.
8. Wir kommen so auf 10 Führungsstile, die – und das ist unsere Grundbotschaft, dann „richtig“ sind, wenn sie – wieder orientiert am Watzlawick-Koordinatensystem **situativ, personell und umfeld-stimmig gemischt** angewandt werden.
9. Was die **situative Stimmigkeit** anbelangt kann es
- a. Einsatzfälle geben, wo ein rein sachlich-orientierter Führungsstil der einzig richtige ist – beim Brandlöschen vor Ort kann man sich der Einsatzleiter keine Befindlichkeitsdiskussionen und –gedanken leisten;
  - b. Bereitschaftsdienste geben, wo demgegenüber der **personenorientierte Führungsstil** wichtig ist: nur so lässt sich die Motivation des Teams erhalten. Für jeden Einzelnen müssen passende Einsatzpläne mit einem genügenden Maß an Delegation, Partizipation, Anleitung und Kontrolle entwickelt und vereinbart werden.
10. Was die **personelle Stimmigkeit** anbelangt, sind introvertiert-schüchterne Mitarbeiter anders anzusprechen als selbstbewusst-offensive einerseits und aggressiv-arrogante andererseits.

---

<sup>1</sup> Nach Rieman, S. 20

<sup>2</sup> Ebd., 21

11. Die **Umfeld-Stimmigkeit** schließlich meint, die passende Mischung zwischen Veränderung und Stabilität einerseits und Vertrauen und Misstrauen andererseits zu finden, das heißt z.B. dass
- a. Vorsicht vor sachlicher Veränderung bei gleichzeitigem Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Belegschaft gerade heute eine sinnvolle Alternative zum Hamsterradstrampeln nach immer höheren Gewinnmargen darstellt, wie es der Shareholdervalue-Wahn erzeugte;
  - b. eine gewisse Distanz zum Team gerade für solche Vorgesetzte Sinn machen kann, die sich einerseits leicht durch Mitarbeiter emotional vereinnahmen lassen, die aber andererseits unpopuläre Entscheidungen fällen und durchsetzen müssen;
  - c. sowohl Vorsicht vor Veränderungen als auch Distanz zum Team gerade dann angebracht sind, wenn es Konflikte zu managen sind: vor der Veränderung muss hier die Analyse der Situation stehen, die wieder nur aus der Perspektive einer neutralen Distanz sinnvoll möglich ist.
12. Die „Kunst“ des richtigen Führens ist also nicht eine Frage der ´richtigen´ instrumentähnlichen Technik, sondern der **richtigen Anwendung** von Technik. Kunst kommt von Können. Ein wahrer Künstler ist immer auch ein guter Handwerker. Aber nicht jeder gute Handwerker ist ein wahrer Künstler. Die ´richtige Mischung´ zu finden ist viel mehr eine Frage der Erfahrung, Intuition und Begabung. Diese Gabe lässt sich vielleicht am besten mit dem beschreiben, was Aristoteles als „Tugend“ bezeichnete und womit er ein Verhalten der Entscheidung meinte, das „in der Mitte im Bezug auf uns“ liegt. „Die Mitte liegt aber zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel.“<sup>3</sup> Die situativ, personell und umweltbezogen passende ´Mitte´ immer wieder neu zu suchen und zu finden, zeichnet die Tugend ´wahren´ Führens aus.

---

<sup>3</sup> Aristoteles: Nikomachische Ethik, 3. Aufl. München 1978, S. 91