

Rainer König Eine Frage des Stils – Führen, Führungsstile und Führen lernen

Was ist Führen? Welche Führungsstile sind (sinnvoll) denkbar? Und (wie) ist Führen lehr und lernbar?

Die Beantwortung dieser Fragen steht im Mittelpunkt des folgenden Aufsatzes.

1. Was ist Führen?

Wie schon andernorts betont, schlagen wir vor, unter *Führen* das zielorientierte Anleiten von Menschen zum Handeln zu verstehen. Die Definition berücksichtigt die wichtigsten Assoziationen und Dimensionen, die mit dem Wort spontan verbunden werden.

Das ist zunächst die **Zielorientierung**. Es ist schier unmöglich, sich Führen ohne Ziele vorzustellen. Ein Berg-Führer, der nicht weiß, wohin er führt, muss zumindest so tun, als wenn er dies wüsste, um von den anderen als Führer akzeptiert zu werden. Als solch ein falscher Führer ist er nicht selten ein Ver-Führer: Er hat ganz andere Ziele im Kopf (z.B. interessiert ihn nur das Geld, das er als Bergführer verdient) als die, die er den von ihm Geführten vorgaukelt.

Als dieses zielorientierte 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 meinem Bild der Person, die ich zu diesem Ziel anleiten will, sowie
- c. von meinen Vorstellungen über die Umwelt- oder Kontextfaktoren meines Führungshandelns.

Weiter ist in unserer Definition das Wort **Anleiten** zu finden. Es soll zeigen, dass Führen einen originär kommunikativen Akt darstellt. Man kann also nur dann und insofern Führen, als man – verbal oder nonverbal, direkt oder indirekt – gezielt kommuniziert, d.h. mit Sinn besetzte Zeichen austauscht.

Folglich kann man den Führungsstil eines Menschen nur an seinen Worten, Gesten und seiner Stimmführung ablesen.

Als Kommunikation bewegt sich Führen (nach Paul Watzlawick) immer auf den zwei Ebenen der Sach- und Beziehungsarbeit. Will sagen: der Mensch, der andere anleitet, spricht nicht nur deren Verstand, sondern auch deren Gefühle an. Daniel Goleman verortet hier sogar das Wesen erfolgreichen Führens. Er meint damit die Fähigkeit, bei anderen eine emotionale Resonanz zu erzeugen, die zum Handeln mitreißt.

Mit „**Menschen**“ ist gemeint, dass 'Gegenstand' des Führens eben keine Gegenstände, sondern Wesen sind, die a) selbst frei und zielorientiert Handeln können und dies b) anderen Menschen gegenüber per Kommunikation auch immer mitteilen (können). Anders formuliert: Wer führt, führt Wesen, die sich selbst und andere führen können. Führen ist deshalb immer in einen Prozess des wechselseitigen Aushandelns eingebettet, wer wen als Führer gerade akzeptiert. Das macht Führen zu einer prinzipiell unsicheren, brisanten Angelegenheit. Denn diese Akzeptanz als Führungskraft ist kein lebenslanger Blankoscheck. Sie kann schnell entzogen werden. Die Kraft zum Führen ist also nicht so sehr ein der einzelnen

Führungskraft „inwohnendes Abstraktum“. In ihrer Wirklichkeit stellt sie das ensemble des sozialen Vertrauens dar, das ihr (der Führungskraft) die Geführten entgegenbringen. Ein Führer ohne Geführte ist ein Widerspruch in sich. Er muss sich das Vertrauen oder die Macht zum Führen immer wieder neu erwerben. Insofern konnte ein „Gladiator“-Sklave wie Russel Crowe mächtiger sein als sein Kaiser Marc Anton: er besaß das Vertrauen des Volkes.

Mit „**Handeln**“ wird die Ergebnisorientierung von Führen betont. Ziele sind noch keine Ergebnisse, sondern nur erst deren ideelle Vorwegnahme. Um sie in Ergebnissen zu vergegenständlichen, muss ein Handeln stattfinden, das wir im Deutschen mit dem schlichten Wort *Arbeit* bezeichnen. Menschen, die es nicht schaffen, ihre Ziele in Arbeit zu übersetzen, retardieren schnell zu Träumern und Phantasten und sind als Vorgesetzte eine klassische Fehlbesetzung. Daniel Goeudevert hat zwar recht, dass mit Träumen die Realität beginnt, aber bei Führen darf sie beim Träumen nicht stehen bleiben.

2. Welche Führungsstile gibt es?

„Führungsstil“, so definiert Kenneth Blanchard, „ist die Art, wie ich mich verhalte, wenn ich versuche, die Leistung andere zu beeinflussen.“

Nach unserem eben vorgestellten Führungsbegriff können wir präzisieren: Führungsstil ist die Art, wie ich kommuniziere, wenn ich versuche, die Leistung anderer Menschen zielorientiert so zu beeinflussen, dass ihr Handeln zu den gewünschten Ergebnissen führt.

Von hieraus könnte man sagen, dass es so viele Führungsstile wie Kommunikationsstile gibt. Und dass so viele Kommunikationsstile existieren wie es Menschen und Situationen gibt. Das mag zwar stimmen. Hilft uns aber nicht weiter. Denn wo Menschen sind, haben sie auch immer das Verlangen, die Komplexität des Seins durch Anwendung einfacher Modelle auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Wer ins Kaufhaus geht, will nicht nur einfach „Kaufen“, sondern sucht bestimmte Dinge, hat also das Schema Lebensmittel oder Wäsche oder Schuhe oder Sportsakko aufgesetzt.

So ist es auch bei der Komplexität des Führens. Es hat sich dabei bewährt, dessen Komplexität durch binär codierte Grundschemata zu reduzieren. Diese werden dann in Koordinatensysteme mit zumeist vier Feldern oder vier Stilen projiziert. Warum immer wieder zu diesem Grundschemata gegriffen wird, mag mit der Binärcodierung unseres Sprach- und Wahrnehmungssystems zu tun haben. Auf jeden Fall wirken die 4-Felder-Schemata, die dabei herauskommen, übersichtlich und sind einfach zu merken.

Um bei der magischen vier zu bleiben, wollen wir im folgenden einmal vier solcher 4-Felder-Modelle vorstellen.

2.1 Das Modell der Führungsstile nach Blanchard und Zigarni

Da wäre zunächst das Schema von Kenneth Blanchard und Patricia und Drea Zigarni. Es geht davon aus, dass jeder Führungsstil aus einer Kombination von dirigierenden und sekundierenden Verhaltensweisen besteht.

Dirigierendes Verhalten bedeutet dabei, „dass ich den anderen klar sage, was zu tun ist, wie es zu tun ist, wo es zu tun ist und wann es zu tun ist. Anschließend überwache ich gewissenhaft ihre Arbeit.“ Sekundierendes Verhalten dagegen meint, „dass ich den anderen zuhöre, sie in ihren Bemühungen unterstütze und ermutige und dann ihre Beteiligung an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen fördere.“ Anders ausgedrückt: Jeder Führungsstil besteht aus einer Kombination von dirigierendem und nicht-dirigierenden Verhaltensweisen. In ein Koordinatensystem projiziert kommen wir auf vier Hauptstile: Dirigieren, Trainieren, Sekundieren und Delegieren:

Da dieses Schema von der empirisch wahrnehmbaren Ebene des Verhaltens ausgeht, können wir es auch das phänomenale Modell der Führungsstile nennen.

Sein Vorteil: Es ist einfach und überschaubar.

Sein Nachteil: Nicht die empirisch wahrnehmbare Ebene als solche, sondern seine je subjektive Interpretation lässt das Verhalten eines Vorgesetzten als direktiv oder non-direktiv erscheinen. Und diese Interpretation ist wieder von der Einstellung der beteiligten Personen abhängig. Ein dahin geworfenes „Mach das mal“ kann als Befehl gemeint und aufgefasst werden, kann aber auch als Befehl gemeint sein und als nette Bitte interpretiert werden, oder als Bitte gemeint sein und als Bitte aufgefasst werden oder als Bitte gemeint und als Befehl miß-verstanden werden.

2.2 Das Modell der Führungsstile nach dem Grid-Schema

Nicht von der Phänomen-, sondern von der Motivationsebene des Verhaltens auf seiten des Mitarbeiters geht das sog. Grid-Schema aus. Seine Basis ist ein Vierfelderschema, das sich über die Achsen des „Wollens“ (x-Achse) und Könnens (y-Achse) aufbaut: Demnach ist die Motivation des Mitarbeiters von seinem Wollen und Können abhängig. Und je nachdem wie ausgeprägt beide sind, kommen vier unterschiedliche Mitarbeitermotivationstypen heraus:

Diesen vier Typen entsprechen vier Führungsstile. Je nachdem wie dabei die Kombination Motivation/fachliche Kompetenz beim Mitarbeiter unterstellt wird, kommen insgesamt vier unterschiedliche Führungsstile zustande:

- unterstellt man positive Motivation und Kompetenz ist der delegative Führungsstil sinnvoll;
- unterstellt man negative Motivation und positive Kompetenz erscheint dagegen der partizipative Stil zweckmäßig;
- geht man von positiver Motivation und negativer Kompetenz aus ist der pädagogisch-anleitende Stil nahe liegend;
- unterstellt man schließlich negative Motivation und negative Kompetenz ist Anweisung und Kontrolle sinnvoll.

Die Vorteile dieses Schemas: es ist für viele Führungskräfte mit jeder Menge Aha-Erlebnissen verbunden. Jedem fallen sofort Mitarbeiter ein, die hoffnungsvoll und voll motiviert sind oder aber einen Totalausfall darstellen.

Der Hauptnachteil dieses Modells liegt nun aber genau in dieser scheinbaren Prägnanz: Man tut lebendigen Menschen einfach unrecht, wenn man sie einfach in die eine oder andere Schublade einordnet. Die Tatsache, dass ein „Totalausfall“ nicht vom Himmel plumpst, sondern so geworden ist wie er ist und sich von hier aus auch wieder ändern kann, fällt da leicht aus dem Rahmen der Betrachtung. Darüber hinaus leidet dieses Schema darunter, dass man das Wollen und Können (= Motivation) eines Menschen nicht direkt sehen, sondern nur aus seinen Leistungen heraus

erschließen kann. Anders also als bei Blanchard und Co. liegt hier nicht nur eine einfache Interpretation des sichtbaren Vorgesetztenverhaltens vor, sondern eine über das Verhalten veranlassete Interpretation über die Motivation des Mitarbeiters. Das ist eine doppelte Interpretation und kann daher doppelt schief liegen.

2.3 Das Modell der Führungsstile nach den Einstellungen

Diesen Nachteil hat das dritte Schema nicht: Es geht von dem Vorgesetzten selbst, d.h. von seinen *eigenen* Einstellungen über den Mitarbeiter aus. Man fragt also nicht: was steckt hinter dem Verhalten des Mitarbeiters, sondern: mit welchen Einstellungen trete ich ihm gegenüber?

Das Schema unterstellt dabei die schlichte Erkenntnis, dass man anderen Menschen nie völlig offen und neutral begegnet. Vielmehr gehen wir in jedes Gespräch mit ganz bestimmten Erwartungen über die Fähigkeiten, den Charakter und die typischen Verhaltensweisen des oder der anderen Teilnehmer. Und diese Einstellungen prägen dann wieder unser eigenes Verhalten den anderen gegenüber. Wenn man dem Gesprächspartner Aggressivität und Unbeherrschtheit unterstellt, wird man sich ihm gegenüber anders verhalten, als wenn man ihn für ruhig und souverän hält.

Um auch hier die Sache übersichtlich zu gestalten, projizieren wir die unendliche Vielzahl der Einstellungen über Menschen auf die Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation. Demnach gehen wir in Gespräche vor allem mit zwei Grundeinstellungen über unsere Gegenüber:

- zum einen mit der Einstellung über seine sachlich-fachlichen Fähigkeiten,
- zum anderen mit der Einstellung über seine menschlichen Qualitäten, ob man ihm also ver- oder misstrauen kann.

Wenn man nun auch dieses Schema in ein Koordinatensystem einfügt und dabei die fachliche Einschätzung auf die x und die menschliche auf die y-Achse anordnet, kommt ein weiteres Vierfelderschema zustande. Es lässt folgende Aussagen zu:

- liegen beide im grünen Bereich, wird der Mitarbeiter also als fachlich kompetent und persönlich vertrauenswürdig gehalten, existiert so etwas wie ein partnerschaftliches Bild von ihm. Dies ist die Basis eines kooperativ erscheinenden Führungsstils;
- hält man ihn für fachlich wenig bis gar nicht kompetent, aber für menschlich vertrauenswürdig, unterstellt man eine Art Lehrer-Schüler-Hierarchie— hier ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass der Führungsstil pädagogisch-anleitend wirkt;
- hält man ihn sowohl fachlich inkompetent als auch menschlich unzuverlässig, wird man ihm wahrscheinlich kontrollierend- autoritär gegenüber treten;
- hält ihn der Vorgesetzte aber für fachlich viel kompetenter als sich selbst und kann er ihm zudem menschlich nicht oder nur wenig vertrauen, ist ein misstrauisch-ängstliches Verhalten, also der laissez-faire-Führungsstil sehr wahrscheinlich.

Der Vorteil dieses Modells liegt vor allem darin, dass es zur *Selbsteinschätzung* genutzt werden kann. Es versucht also nicht, den Mitarbeiter aufgrund seiner von außen wahrgenommenen Verhaltensmerkmale (scheinbar objektiv) zu typologisieren, sondern umgekehrt: der Vorgesetzte betrachtet zunächst sich *selbst*, d.h. *seine* Einstellung zum Mitarbeiter und schließt dann auf *sein* wahrscheinliches Verhalten, bzw. *seinen* wahrscheinlichen Führungsstil ihm gegenüber. Wer also zwar kooperativ

führen *will*, seine Mitarbeiter aber für fachlich inkompetent und/oder menschlich für wenig vertrauenswürdig hält, wird dies *tatsächlich nie schaffen*. Sein Bild vom Mitarbeiter wird immer wieder einen ganz anderen Führungsstil durchscheinen lassen. Ich weiß nicht wie oft wir in unseren Seminaren schon Führungskräfte hatten, die mit großer Begeisterung und Überzeugung die Ideen des partnerschaftlichen Führens akzeptierten, dann aber doch Verantwortung nie wirklich delegierten. Da ist z.B. der wirklich sympathische Leiter eines kleinen Unternehmens am Niederrhein, der sich immer darüber beklagte, wie wenig selbständig und engagiert seine Mitarbeiter seien, der dann die Leitung der Dienstbesprechungen zwar rotieren ließ, der aber – egal wer gerade moderierte – immer wieder das Gespräch eröffnen, die Zusammenfassungen korrigieren und die Moderation kommentieren musste. Nachteile dieses Modells: Zum einen ist es wie jede andere Einschätzung auch subjektiv. Allerdings kann man sicherlich besser in den eigenen Kopf blicken als in den der anderen. Zum anderen hilft einem das Schema nur dann wirklich weiter, wenn man bereit und in der Lage ist, die Konsequenzen aus seinen Ergebnissen zu ziehen. Wer nämlich merkt, dass er seinem Mitarbeiter gegenüber mit großem Misstrauen entgegentritt, sollte sich unbedingt fragen, warum das so ist und woher das kommt. Wir kommen hier auf eine Kernthese von Reinhard K. Sprengers aktuellstem Buch „Vertrauen führt“ zurück: Wer wirklich partnerschaftlich führt, traut sich, dem Mitarbeiter zu vertrauen, und er kann das, weil er sich selbst (ver-)traut. Übersteigertes Misstrauen dagegen ist oft Zeichen eines gestörten Selbstvertrauens. Solche Führungskräfte haben also oft Angst davor, sich zu trauen, anderen zu vertrauen.

2.4 Das Modell der Führungsstile nach Riemann und Schönberger

Mit dieser Frage nach den möglicherweise tiefenpsychologischen Hintergründen des eigenen Führungsstils kommen wir zu dem vierten Modell, das wir hier kurz diskutieren wollen. Es beschäftigt sich mit den inneren Sehnsüchten und Ängsten, die unser Handeln bestimmen und geht auf die Ideen von Fritz Riemann zurück. In seinem Buch „Grundformen der Angst“ führt er unsere Ängste auf zwei existentielle Grundbewegungen zurück: der Revolution oder Drehung innerhalb eines übergeordneten Zusammenhangs einerseits (z.B. die Bewegung der Erde um die Sonne) und der Rotation oder Eigendrehung eines Individuums andererseits (z.B. der Eigendrehung der Erde). Heraus kommen zwei psychologische „Antinomien“, die nach Riemann unser Leben prägen:

„Der Rotation, der Eigendrehung, entspreche psychologisch sinngemäß die Forderung zur Individuation, also dazu, ein einmaliges Einzelwesen, ein Individuum zu werden. Der Revolution, der Bewegung um die Sonne als unserem Zentralgestirn, entspreche die Forderung, sich einzuordnen in ein größeres Ganzes, unsere Eigengesetzlichkeit, unser eigenes Wollen zu begrenzen zugunsten überpersönlicher Zusammenhänge. Damit wäre auch die erste Antinomie beschrieben: dass wir sowohl wir selbst werden als uns auch in überindividuelle Zusammenhänge einfügen sollen. Der Schwerkraft dagegen „entspreche auf der seelischen Ebene unser Impuls nach Dauer und Beständigkeit; und schließlich dem Zentrifugalen, der Fliehkraft, entspreche der Impuls, der uns immer wieder vorwärts, zur Veränderung und Wandlung treibt“. Damit wäre die zweite Antinomie beschrieben: Sie enthält die gegensätzlichen Forderungen, dass wir einerseits nach Dauer und andererseits nach Wandlung streben.

Projiziert man diese beiden „Antinomien“, also Nähe und Distanz einerseits und Dauer und Wandlung andererseits in ein Koordinatensystem, kommen wieder vier

Felder heraus, die vier psychische Grundhaltungen mit entsprechenden Führungsstilen darstellen.

Da es Riemann um „Angsttypen“ geht, sind diese Formen allesamt eher negativ gefärbt. Margit Schönberger hat Riemanns Ideen auf den Führungsalltag bezogen und dabei zwischen distanzierten, depressiven, zwanghaften und hysterischen Führungskräften unterschieden.

Der distanzierte Führungsstil

Solche Führungskräfte haben Probleme mit Nähe, weil sie sich ihrer selbst nicht sicher sind. Sie haben Angst vor Abhängigkeit und wollen niemandem verpflichtet sein.

Chefs mit dieser Angststruktur verfügen nach Schönberger zumeist über ein enormes Sensorium für Atmosphärisches. Damit können sie fehlende Mitmenschlichkeit recht gut ausgleichen. Sie sind hervorragende Beobachter und nehmen Dinge wahr, die andere gar nicht registrieren.

Eifersucht ist allerdings eine der Hauptplagen, die solche Menschen heimsuchen. Aber nichts davon wird offen gezeigt. Statt dessen werden alle Gefühle im Korsett der Coolness in Schach gehalten. Und wenn sie doch einmal herausbrechen, dann im Kleid von Haarspaltereien und empfindlicher Reizbarkeit.

Diese Vorgesetzte erarbeiten sich in alles ziemlich hart ein, sind Meister im Hinterfragen und meist Personen, die lieber in die Tiefe gehen als sich im schalen small talk zu verlieren. Deshalb lehnen sie nichts so sehr ab wie Oberflächlichkeit in der Arbeit, Schlampigkeit im Äußeren und Schwammigkeit in der Formulierung. Aufgrund ihrer Bindungslosigkeit neigen sie zu revolutionären Ideen und vertreten manchmal extreme Standpunkte. Sie hängen nicht an Konventionen und lösen deshalb oft neue Entwicklungen aus. Damit zeigen völlig neue Möglichkeiten auf. Da sie aber zudem auch über diese Dinge nachgedacht haben, ist ihre Meinung stets fundiert. Sie glauben an sich und die Fähigkeit, ihr Schicksal und ihre Aufgaben zu meistern.

Nun gibt es sehr viele Ausprägungen, in denen distanzierte Vorgesetzte auftreten können. Sie reicht nach Schönberger von leicht Kontaktgehemmten, Einzelgängern, Originalen und Eigenbrötlern bis hin zu Sonderlingen, Kriminellen und Psychotikern. Von hier aus kann also der distanzierte Führungsstil sowohl äußerst produktive und konstruktive als auch extrem kontraproduktive und sozial gefährliche Formen annehmen. Ähnliches gilt auch für den depressiven Führungsstil.

Der depressive Führungsstil

Die Persönlichkeitsstruktur hinter diesem Stil ist der des distanzierten diametral entgegengesetzt. Denn depressive Menschen können ihren Mit-Menschen nicht nahe genug kommen. Wir alle kennen Vorgesetzte, „die einem beim Smalltalk auf dem Gang oder in der Teeküche mitteilend und gestenreich näher und näher rücken. Man weicht unwillkürlich einen Schritt zurück“. Sie erwecken auch gerne den Eindruck, „das Beste von sich für andere zu opfern, vor Pflichtbewusstsein zusammenzubrechen.“

Die nach ihrer Steigerung gestaffelten Eigenschaften des depressiven Typs reichen von Bescheidenheit, Schüchternheit und Gehemmtheit im Fordern bis hin zur Niedergeschlagenheit, Verzweiflung und Melancholie.

Bemerkenswert ist ihr Einfühlungsvermögen. Deshalb sind für Schönberger

hervorragende Teamarbeiter, gute Erzieher und Ausbilder. Als Chefs jedoch sind sie immer dann überfordert, wenn harte Entscheidungen zu fällen oder das eigene Team nach außen hin überzeugend zu vertreten ist.

Der zwanghafte Führungsstil

Zwanghafte Führungskräfte sind intensiv darum bemüht, alles so zu belassen, wie es ist. Sie fürchten den Wandel und wollen statt dessen am Vertrautem und Altbewährtem festhalten. Alles Neue und Unbekannte gilt ihnen als Bedrohung der eigenen Sicherheit. Als vorgesetzte Bedenkenträger gehören „aber“ und „lieber nicht“ zu ihren Lieblingsworten. Besprechungen dauern gerne endlos lange und enden meist ohne konkrete Ergebnisse.

Die betreffende Stufenfolge von sinnvoll-normalen zu pathologisch-destruktiven Verhaltensweisen reicht hier von sachlichem Pflichtbewusstsein über Nörglertum, Pedanterie und Kriecherei bis hin zur Zwangskrankheit.

Der hysterische Führungsstil

Ihm folgen die ewig Unpünktlichen und Dampfplauderer sowie die, auf die man sich nie verlassen kann. „Hinter solchen Verhaltensweisen steht die Angst vor dem Endgültigen, dem Notwendigen, ja den Gesetzmäßigkeiten des Lebens und des Zusammenlebens von Menschen.“ Während der Zwanghafte das Risiko scheut, befindet sich der Hysterische darin in seinem Element. Alles muss im Fluss bleiben. Solche Vorgesetzte können nie festgelegt werden. Meint man, sie endlich beim Wort nehmen zu können, sind sie schon in die nächste Rolle geschlüpft und nehmen wortreich einen neuen verwirrenden Standpunkt ein. Fehler suchen sie meist immer nur bei anderen. So Frau Schönberger.

Die ansteigende Linie hysterischer Verhaltensweisen von normal bis zu pathologisch reicht vom narzistischen Bedürfnis, im Mittelpunkt stehen zu wollen, über Geltungsdrang und Kontaktsucht bis hin zu Jugendlichkeitswahn, hysterischer Verlogenheit und schweren Hysterien.

Interessant an dieser – sicherlich etwas ironisch gefassten – Typologie neurotischer Führungsstile ist, dass sie in milder Form allesamt äußerst sinnvoll und nützlich sind. Von hier aus kann man sogar sagen, dass jeder Mensch mit Ängsten und neurotischen Verhaltensweisen zu kämpfen hat. Jeder war darum schon mal ein bisschen distanziert, depressiv, zwanghaft oder hysterisch. Irgendwie haben wir eben alle etwas von diesen vier Typen in uns.

Die Frage nach dem ‚Normalen‘ ist deshalb eine, die sich in der jeweiligen Situation neu stellt und von ihr aus auch immer wieder neu zu beantworten ist: ‚Normal‘ wäre demnach ein Führen, *dass eine für die jeweilige Situation passende Mischung der vier Stile* oder neurotischen Verhaltensweisen zustande bringt.

Das gilt übrigens auch für die drei anderen Modelle für Führungsstile, die wir zuvor vorgestellt haben: Es kann nicht um den idealen Führungsstil gehen, sondern nur einen Mix aus den jeweils vorgestellten Stilvarianten. Und welcher Mix der jeweils der richtige oder passende ist, bestimmen die Situation und die Person, mit der man es als Führungskraft zu tun hat.

Wir kommen somit zu der letzten Frage: Ist erfolgreiches Führen, also Führen, dass dieses situativ-stimmige ‚Mischen‘ beherrscht, erlernbar?

3. Ist (erfolgreiches) Führen erlernbar?

Die Frage kann weder mit einem klaren „Ja“ noch mit einem klaren „Nein“ beantwortet werden.

Führen ist eindeutig erlernbar, wenn es darum geht, sich das *Wissen* um bestimmte Führungstechniken anzueignen. Wie sich z.B. Mitarbeitermotivation zusammensetzt oder wie ein Motivations-, Mitarbeiter- Zielvereinbarungsgespräch aufgebaut und geführt werden sollte – all das kann klar beschrieben, didaktisch aufbereitet und wie das Einmaleins in der Schule auch recht einfach erlernt werden. Als solch ein technisch definiertes Handwerk ist Führen also durchaus erlernbar.

Gleichwohl kennt wahrscheinlich jeder Beispiele dafür, dass Vorgesetzte zwar reihenweise Seminare zum modern management by objectives oder Zielen, MAG und Motivation besucht haben, aber trotzdem um keinen Deut kooperativer, partizipativer und personenorientierter führten. Offenbar ist erfolgreiche Menschenführung doch mehr als nur ein technisches Handwerk. Es ist zugleich auch eine Kunst und als solche so ohne weiteres weder lehr- noch lernbar. Kunst kommt zwar von Können. Deshalb ist ein wahrer Künstler immer auch ein guter Handwerker. Aber nicht jeder gute Handwerker ist ein wahrer Künstler. Viele Menschen besuchen Seminare zur Farbenlehre, aber nur wenigen ist es gegeben, diese Farben dann auf der Leinwand wie ein Rembrandt, van Gogh oder Picasso zu mischen. Ähnliches gilt für den Sport: Millionen von Menschen nehmen weltweit Tennisstunden und doch kommen nur sehr wenige von ihnen auch nur annähernd an die künstlerische Virtuosität einer Steffi Graf heran.

Auch die „Kunst“ des Führens ist nur begrenzt erlernbar. Ihr Geheimnis lässt sich vielleicht am besten mit dem beschreiben, was Aristoteles als „Tugend“ bezeichnete. Damit meinte er ein Verhalten der Entscheidung, das „in der Mitte im Bezug auf uns“ liegt. „Die Mitte liegt aber zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel.“

Im Führungsalltag ist die ‚Mitte‘ die je situativ und personell passende Mischung zwischen den oben skizzierten Stilvarianten: Wenn die Zeit drängt und mechanische Exaktheit in der Teamarbeit gefordert ist – wie z.B. beim Feuerwehreinsatz oder bei einer komplizierten Herztransplantation im OP– ist der autoritäre Führungsstil des Befehl und Gehorsams der einzig sinnvolle. Entsprechend kann es auch einmal passend sein, die „Zügel schleifen“ zu lassen und Verantwortung zu delegieren. Die „Mitte“ immer wieder neu zu suchen und zu finden, zeichnet die Tugend ‚wahren‘ Führens aus.

Zu dieser Tugend braucht man nun aber neben Können und Talent vor allem charakterliche Stärke. Und diese wieder ist vor allem von zwei Aspekten abhängig:

- dem eigenen Menschenbild einerseits und
- dem eigenen Selbstbild andererseits.

Was das *Menschenbild* betrifft, hat – wie weiter oben gezeigt - vor allem Reinhard K. Sprenger immer wieder betont, dass eine Führungskraft de-motivierend wirkt, die Menschen als

- tendenzielle Leistungsverweigerer,
- hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel und
- bloße Reiz-Reaktions-Maschinen

unterstellt. Jeder, der seine Mitarbeiter in den Rahmen dieses Zerrbildes stellt, wird ihnen zumeist mit Signalen des Misstrauens, der Distanz und Kälte begegnen. Der situativ-flexible Führungsstil dagegen lebt von einem Menschenbild, das den anderen a) als potenziellen Leistungsträger, b) als gleichberechtigtes Gefühlswesen und c) als Vernunftwesen unterstellt, für die man bereit und in der Lage ist, die Gründe seines

Handelns und Forderns verständlich zu erläutern. An dieser Stelle erscheint uns der diskursethische Ansatz von Jürgen Habermas und Peter Ullrich, den diese schon vor zwanzig Jahren formulierten, heute aktueller denn je zu sein: Demnach sollten gerade Manager stets so handeln, dass die Maxime ihres Handelns vor den Betroffenen und Beteiligten verständlich begründet werden kann.

Zum Selbstbild von Führungskräften hat vor allem Daniel Goleman hervorgehoben, dass die wirklich erfolgreichen von ihnen über ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung verfügen. Die Fähigkeit, sich in andere emphatisch hineinzusetzen, um sie a) zu verstehen und b) mitreißen zu können, setzt demnach die Fähigkeit voraus, auch in sich selbst hineinzuhören. Nur wer auf seine eigenen Ängste und Hoffnungen hört, kann die anderer Menschen mitfühlen und mitreißend ansprechen.

Und Goleman zeigte uns auch, dass es für die Ausbildung dieser Fähigkeit zwar nie zu spät ist. Dass sie aber über Schulungen hinaus den kontinuierlichen Austausch mit anderen Vertrauenspersonen voraussetzt – z.B. über Feedbacks in Führungszirkeln, Mitarbeitergesprächen oder in den Beziehungen zwischen Mentor und Mentee. Menschen lernen und verändern eben nicht nur ihr Verhalten, sondern auch ihre Einstellungen "nur durch die direkte Kommunikation", wie man Klaus Doppler und Christoph Lauterburg ergänzen darf.

Literatur

- Aristoteles 1978: Aristoteles: Nikomachische Ethik, 3. Aufl. München 1978
- Blanchard et al 2002: Kenneth Blanchard/Patricia Zigarni/Drea Zigarni: Führungsstile. Neuausgabe, Reinbek 2002.
- Doppler/Lauterburg: Klaus Doppler/ Christoph Lauterburg: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Aufl., Frankfurt/M 2002.
- Goleman 2002: Goleman et al. 2002: Daniel Goleman/Richard Boyatzis/Annie McKee: Emotionale Führung. München 2002.
- Riemann 2000: Fritz Riemann: Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychol. Studie. 33. Aufl. München/Basel 2000.
- Schönberger 2001: Margit Schönberger: Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch? Ein Überlebenstraining. München 2001.
- Sprenger 1993: Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. 6. Aufl. Frankfurt/M 1993