

**Rainer König**

## **Wie viel Führung braucht "der" Mensch?**

1. Führung“ ist zielorientierte Beeinflussung von Menschen zum Handeln. Von hier aus braucht ein Mensch so viel Führung wie er zum Handeln zielorientiert beeinflusst werden muss.
2. Führung kann als Fremd- oder Selbstführung stattfinden. Erstere ist für das eigene Handeln, letztere für das in und von Gruppen typisch. Wenn nun weiter Handeln eine Aktivität ist, die der Akteur mit Zielwille und Bewusstsein verfolgt (im Unterschied zum bloß reaktiven „Verhalten“), ist *Selbst-Führung* das charakteristische Merkmal des Handelns: Ich habe das Ziel vor Augen, das ich erreichen will.
3. Jeder einzelne braucht deshalb soviel Selbstführung wie er *handeln* muss oder will.
4. Fremdführung ist dagegen über all dort nötig, wo Menschen *zusammen mit anderen Menschen* (= sozial) handeln – wo z.B. eine Gruppe eine gemeinsame Entscheidung zu finden hat oder finden will. Diese Führungsrolle muss nicht notwendig von einer bestimmten Person und schon gar nicht von dieser auf Dauer eingenommen werden – ihre Einnahme kann auch rotieren. Ebenfalls ist es nicht nötig, diese Rolle offiziell als zu besetzende Stelle vorzugeben. Das Führungs- oder Leitungsspiel stellt sich in *jeder* Gruppe von Menschen automatisch ein, die auf Ziele oder Entscheidungen hinarbeitet, d.h. die handelt.
5. Über all dort aber, wo Menschen *‘organisiert’* sozial handeln, wo also von Gruppen regelmäßig berechenbare Leistungen verlangt werden, muss es eine organisierte Form der Fremd-Führung geben. Mit organisiert ist gemeint, dass
  - a. diese Führungsrolle klar beschreiben werden muss (z.B. in Gestalt eines Stellen- oder Anforderungsprofils),
  - b. die Führungsposition institutionell auf Dauer eingerichtet werden muss (z.B. als „Stelle“) und
  - c. alle und Position von einer bestimmten Person oder Personengruppe er- und ausgefüllt werden müssen. Dies kann auch hier als Rotationsmodell geschehen. Wichtig ist nur, dass es als solches beschrieben und *‘organisiert’* wird.
6. Von hier aus brauchen Menschen in Organisationen so viel organisierter Fremdführung, wie sie organisiert sozial handeln müssen.

7. Eine ganz andere Frage ist, wie viel durch *Kontrolle spürbare Fremdführung* der Mensch beim sozialen Handeln braucht. Unabhängig davon, ob es sich um vereinzelt oder um organisiertes soziales Handeln von Gruppen handelt, lautet die Antwort:
  - a. so viel wie nötig und
  - b. so wenig wie möglich!
  
8. Was mit „nötig“ genau gemeint ist, hängt sowohl von der Leistungsfähigkeit und –willigkeit der agierenden Personen als auch von Zwängen der Situation ab. So sind die Handlungsfreiräume von dem abhängig, was die Technik zulässt, die sozialen Normen erlauben und die Individuen auch selbst wollen. Auch teilautonome Arbeitsgruppen sind nur teilweise autonom.

Feldner & König