



Endlich im Job – und bald schon Führungsaufgaben!?

Über Möglichkeiten und Grenzen der Führung

Von **Dr. Reinhold Miller** und **Dr. Matthias Zimmermann**

In den vergangenen Ausgaben unseres Magazins haben wir uns in der Reihe „Special“ mit Stationen einer Berufskarriere beschäftigt: mit dem Abitur und der anschließenden Orientierungszeit (Soziales Jahr, Work&Travel, etc.), dann mit dem Einstieg ins Studium und mit dem Auslandssemester, danach mit dem Praktikum und schlussendlich mit dem Berufseinstieg („Assessment Center“, siehe Ausgabe 1/2009, S. 40ff). Bereits länger zurück liegt ein Beitrag zum Thema „Kommunikation“ als ein zentrales Führungsinstrument. Dieses „Special“ beschäftigt sich nun mit dem Phänomen der „Führung“.

H.C. Altmann („Sternstunden der Führung“) sieht in der Qualität der Führung den zentralen Erfolgsfaktor, um die Herausforderungen dieses Jahrhunderts im Wettbewerb mit anderen wirtschaftsstarken und erstarkenden Nationen positiv zu gestalten. Führungsqualitäten sind für die Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland unabdingbar.

Was liegt der Führungsqualität zugrunde?

Die Erfolgsprinzipien guter Führung liegen in der Einstellung, in der Persönlichkeit und in den Strategien – womit sie unabhängig von modischen Managementlehren, von Einsatzfeldern (Unternehmen, Schule, Behörde etc.) und von Epochen sind, nicht jedoch von der kulturellen Prägung: Führung kann nicht losgelöst von kultureller Entwicklung betrachtet werden.

Daraus lässt sich ableiten, dass neben der ständigen Fortentwicklung fachlicher Kenntnisse und der zunehmenden Berufserfahrung eine breite kulturelle Bildung und immerwährende Charakterschulung Grundvoraussetzungen sind, um als Führungspersönlichkeit wahrgenommen, akzeptiert und gefördert zu werden. Der akademische Abschluss prädestiniert zur Führungskraft. Eine Qualifikation hingegen liefert dieser nur kaum und eine a priori Legitimation überhaupt nicht. Die Legitimation zu führen muss man sich – handlungsorientiert und durch Trainings – erwerben, in kleinen Teams und Abteilungen, um später in Unternehmensteilen, Tochterbetrieben bzw. Geschäftsstellen oder gar in der Spitze eines Konzerns Führungsaufgaben verantwortungsvoll übernehmen zu können.

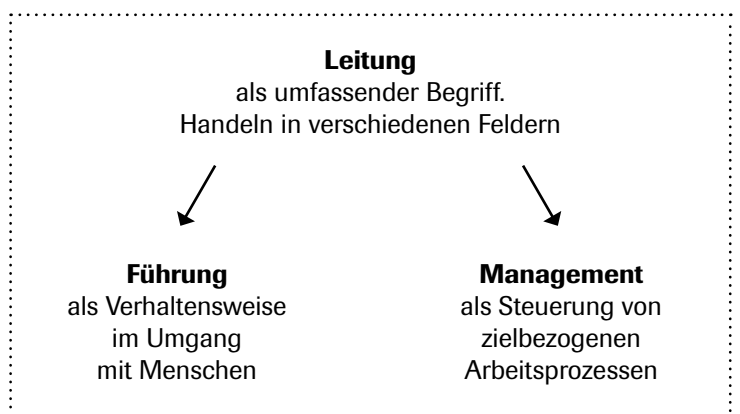
Was bedeutet nun „Führung“?

Es gleicht fast einer babylonischen Sprachverwirrung, wenn man sich vergegenwärtigt, was mit den Begriffen „Leiten“ und „Führen“ alles gemeint ist:

- eine Schule, eine Bank, einen Betrieb, einen Verein, eine Gruppe leiten (Leithammel, Leitwolf, Leitfigur),
 - ein Geschäft, eine Mannschaft, eine Wandergruppe, eine Klasse führen (Lokomotivführer, Museumsführer, Führungskräfte);
- aber auch:
- etwas im Schilde führen, Buch führen; oder beides: eine Gruppe leiten und führen. „Gruppenleiter“ wird akzeptiert, „Gruppenführer“ jedoch nicht (was in den Assoziationen mit der Zeit des Nationalsozialismus begründet liegt).

In der angelsächsischen Sprache ist dies einfacher. Leadership meint beides: Leiten und Führen, oder auch: leading role = Hauptrolle, tragende Rolle. Auch im Duden (Herkunftswörterbuch) ist eine starke Verbindung von Führen und Leiten zu finden: führen steht für „in Bewegung setzen“, „fahren“ und „machen“; ferner (jemanden zu etwas) „bringen“ und (jemanden) „leiten“, wobei leiten dann als „die Richtung bestimmen“ definiert wird.

In der Führungslehre hat sich zwischenzeitlich folgendes Verständnis durchgesetzt:



Die Leitung einer Einrichtung oder eines Teams wird jemandem zugeteilt, sie ist von außen durch Bestimmung geregelt. Auf diese Bestimmung beruft sich der Leiter, um Arbeitsprozesse einer Gruppe von Menschen zu koordinieren. Ob diese Koordination als gelungen gelten kann, misst sich am Erfolg: Wird ein Ziel erreicht bzw. zu welchem Grad (Effizienzmaß) und in welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag (Effektivität).

Damit der Leitung auch die Führung folgt, bedarf es der Einwilligung der Geführten. Führung setzt die Akzeptanz der Person voraus, die vorangeht und der man zu folgen bereit ist, aus eigenem Antrieb, denn: Führung lässt sich nicht aufzwingen. Vielmehr bedingen Zielcommitment und Führungsakzeptanz einander. Das bedeutet, dass der Akzeptanz des Ziels und der Führungsperson durch die Geführten die klare Zieldefinition und der Wille zur Führung durch die Führungsperson gegenübersteht.

Ohne die Beachtung solcher Führungsprinzipien wird der Schritt von der Leitungsperson zur akzeptierten und respektierten Führungsperson nicht gelingen.

Drei Grundsätze der Führung

1. Die Grenzen der Persönlichkeit sind die Grenzen der Führungs- und Motivationsfähigkeit.

Die Qualität der Führung zeigt sich, wenn die Umweltsituation von steigenden Unsicherheiten gekennzeichnet ist. Hier offenbart sich wahre Autorität in seiner ursprünglichsten Bedeutung. Ein ausgeprägter Wille zur Entscheidung und der Wille zum Voranschreiten in unsicheren Situationen (besonders in Krisen) unterstreichen eine unabdingbare Autorität, die der Führung zugrunde liegt. Autorität beschreibt eine soziale Positionierung, die Personen zugeschrieben wird und dazu führt, dass sich andere Menschen in ihrem Denken und Handeln nach ihr richten. Sie entsteht in gesellschaftlichen Prozessen (Lehrer/Schüler, Vorgesetzter/Mitarbeiter) oder durch vorausgehende Erfahrungen (Entschlusskraft, Kompetenz, Tradition, Charisma oder Offenbarung). Der Begriff hat seine Wurzeln im römischen Recht (auctoritas). Die beste Umschreibung dieses Begriffs ist Würde, Ansehen, Einfluss. Autorität ist nicht vornehmlich als Eigenschaft, sondern hauptsächlich als Haltung und Beziehungsqualität zu begreifen. Die Autorität bedarf der Anerkennung anderer – das Autoritätsverhältnis ist immer zweiseitig! Dabei kann es sich um die verschiedensten Beziehungsformen handeln, im Kontext „guter Führung“ besonders Anerkennung und Respekt. So gilt: Autorität dient der Vermittlung von Sicherheit.

2. Großen Führungspersönlichkeiten gingen davon aus, dass jeder Mensch – richtig geführt – den Wunsch hat, das Beste aus sich zu machen und über sich hinauszuwachsen.

Der Führungsanspruch und Führungswille von erfolgreichen Persönlichkeiten ist begleitet von einem positiven Menschenbild. In dieser Haltung steckt die Fähigkeit, Chancen und vor-

handene Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und sie zu nutzen. Anstatt fremde Verhaltensmuster überzustülpen oder gar sich selbst und seine Eigenschaften zum Maß aller Dinge zu erheben, hilft die Führungsperson dabei, aus jedem Einzelnen das zu entdecken und zu fördern, was in ihm steckt. Er begeistert für gemeinsame Ziele, weist den Weg, geht voran, reißt mit und bestärkt das Gefühl, das bei jemandem entsteht, der Unsicherheit überwunden und Unerwartetes geleistet hat.

3. Spitzenleistungen ergeben sich bei den Mitarbeitern nicht von selbst! Sie müssen von einer Führungspersönlichkeit mit Geduld und Stetigkeit bewusst herausgefordert werden.

Es gehört nicht zu den Aufgaben von Führungspersonen, andere Menschen zu zerren, zu ziehen, zu schleppen und an ihnen herumzuschneiden. „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht!“. Zu glauben, Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter motivieren, ist ein verbreiteter Irrglaube. Man kann andere Menschen nicht motivieren (bewegen), das müssen sie schon selbst tun. Vielmehr ist es die Aufgabe jeder Führungskraft, Bedingungen für deren Selbstbewegungen zu schaffen, sodass Entwicklungen stattfinden können („Der Mensch wächst mit seiner Aufgabe“). Dies braucht wohlwollende Geduld – genauso wie Beharrlichkeit, wenn Bewegungen erlahmen und Entwicklungen stagnieren. Keine Institution, weder ein Unternehmen, eine Schule, Behörde, Partei oder sonstige, kann sich entwickeln, ohne dass sich die Menschen entwickeln. Die Förderung solcher Entwicklungen ist die Kunst der Führungskraft, die darin besteht, Mitarbeiter weder aus ihrer Verantwortung für ihr eigenes Tun zu entlassen noch gegen ihren Willen zu steuern.



Führen, Delegieren und Verantworten

Geschicktes Delegieren ist der Schlüssel für Mitarbeiterentwicklungen und demnach zentrales Führungsinstrument. Delegiert werden Aufgaben und Verantwortungen. Dabei allerdings gilt es fein zu unterscheiden: die Führungsverantwortung bleibt stets beim Delegierenden. Seine Verpflichtung und sein Geschick liegt im Auswählen, Ausbilden und Einsetzen, im Informieren, Arbeiten koordinieren und im angemessenen Kontrollieren. Delegiert werden kann hingegen die Handlungsverantwortung. So liegt die Pflicht des Delegationsempfängers in der Aufgabenerfüllung, im Berichtswesen, in der Darlegung von Außergewöhnlichem und in der Anstrengungsbereitschaft, eigene kreative Lösungsmethoden auszubilden, um ein Ziel in effektiver Weise zu erreichen. Positive persönliche Entwicklung ohne Kreativität und ständige Einsatzbereitschaft findet nicht statt. ➤

Allerdings ist es Recht und Pflicht des Delegationsempfängers, Überforderungen mitzuteilen. Delegation fördert also die Selbständigkeit, Aktivität und Eigenmotivation von Mitarbeitern, entlastet die Leitenden und gibt ihr Gestaltungsräume für andere Aufgaben.

Insofern hat jede Person nur Verantwortung für das, was sie selbst tut – nicht aber dafür, was andere tun. Für das eigene Tun verantwortlich sein, kann zum Beispiel heißen: verlässlich, transparent, sozialverträglich handeln; mit anderen in Kontakt treten und offen sein; andere auf ihre Rechte und Pflichten aufmerksam machen; wahrnehmungsfähig sein; in Konflikten vermitteln; Sachverhalte verdeutlichen und Stellung beziehen; Handeln ermöglichen; auf Grenzen hinweisen oder sie gegebenenfalls setzen; Prozesse beobachten und begleiten; Rückmeldungen geben und Konsequenzen aufzeigen oder Alternativen anbieten; delegieren – und damit für die Delegation verantwortlich sein, nicht aber für das Handeln und die Verantwortung des Delegierten.

Delegiert werden kann die Handlungsverantwortung, nie jedoch die Führungsverantwortung

Stärken und Schwächen der Führung, Führungsstile

Anhand von Stichworten soll nochmals deutlich gemacht werden, dass die Stärken und Schwächen der Führung in der Qualität persönlicher Eigenschaften und ihrer Ausprägung liegen. Stärken der Führung lassen sich beschreiben durch mutiges und vertrauensvolles Delegieren, durch Transparenz, Zielklarheit und Entscheidungsfähigkeit, durch Gerechtigkeitssinn, Berechenbarkeit, Konstanz, Offenheit, Vertrauen und Sicherheit. Schwache Eigenschaften hingegen liegen im Beharren, in der Geheimniskrämerei, Verschleierung und Zielunklarheit, in der Entscheidungsunsicherheit, Beschuldigungsmentalität, Unberechenbarkeit, Sprunghaftigkeit, Verslossenheit und schließlich im Misstrauen und in der Skepsis.

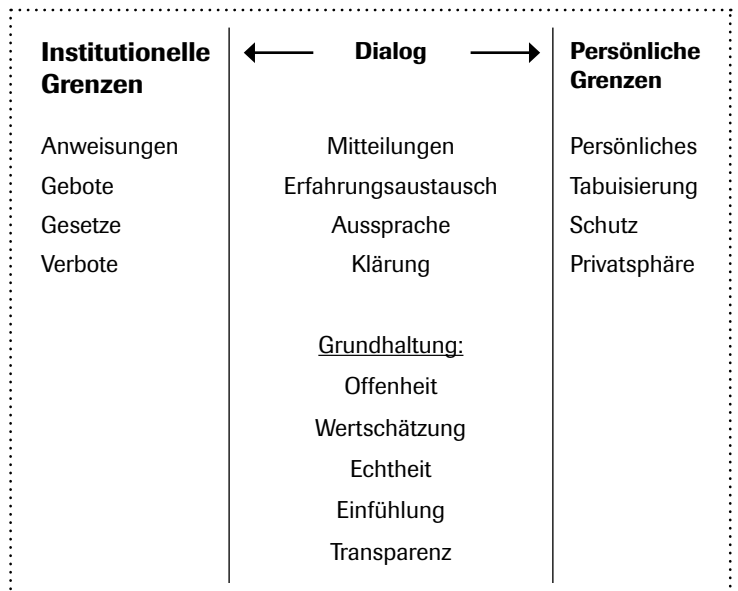
Und genau deshalb gibt es ihn nicht, den ersehnten Königsweg. Führung muss authentisch sein, folgt der Persönlichkeit und ist Veränderungen unterworfen.

Es haben sich allenfalls typische Stile herausgebildet, die die Führungslehre wie folgt charakterisiert, und zwar als...

- Autoritär: Sie entscheiden ohne Konsultation der Mitarbeiter.
- Patriarchalisch: Sie entscheiden und versuchen zu überzeugen.
- Informierend: Sie entscheiden nach Anhörung von Fragen.
- Beratend: Sie informieren und entscheiden nach Anhörung.
- Kooperativ: Sie achten auf Vorschläge der Mitarbeiter
- Delegativ: Sie setzen Grenzen, innerhalb derer die Mitarbeiter entscheiden.
- Demokratisch: Sie fungieren als Koordinator; Mitarbeiter entscheiden.
- Laissez-faire: Die Mitarbeiter entscheiden selbständig und allein.

Im zweipoligen Modell lassen sich „direktorale Verhaltensweisen“ und „partizipativ-systemische Verhaltensweisen“ gegenüberstellen. Erstere sind gekennzeichnet durch Bestimmen, alleine Entscheiden, von oben Regeln, Kontrollieren, Verwalten und im Mittelpunkt stehen. Letztere lassen sich charakterisieren durch Begriffe wie Anreize schaffen, Initiieren, Einbeziehen, mit anderen Entscheiden, Selbstorganisation ermöglichen, mit anderen Lernen, Primus inter Pares, sich Beteiligen, Helfen, Beraten, Vermitteln, Moderieren, Gestalten...

Entscheidend im täglichen Umgang ist die Kommunikation, die in der Praxis eben nicht einer der beiden Verhaltensweisen in Reinform folgt. Der Dialog zwischen Führungspersonen und Geführten hat Freiräume und Grenzen. Diese gilt es transparent zu machen und zu respektieren. Folgendes Schaubild soll dies deutlich machen.



Führen trainieren

Innerhalb des Korridors dieses Schaubildes – zwischen institutionellen und persönlichen Grenzen – finden die Dialoge statt. Führung braucht den konstruktiven und gleichsam kritischen Dialog. Da Anweisungen, Gesetze etc. einerseits und Persönliches, Privatsphäre etc. andererseits ständigen Veränderungen ausgesetzt sind und Entwicklungen unterworfen werden, sind die Grenzen variabel. Führung bedeutet auch, die Beziehung zu den Menschen ständig zu prüfen und den Begegnungsrahmen zu justieren. Wie stabil die Führungsrolle und Führungsbeziehung ist, zeigt sich unter erhöhten Druckbedingungen. Druck und Unsicherheit kennzeichnen ein Bedingungsgefüge, in dem Führungspersönlichkeiten ihre ganze Qualität offenbaren können. Und natürlich gibt es gute Konzepte, um Führungsverhalten zu trainieren. Wissen ist eben unabdingbar, ein Mentor ist stets hilfreich und Übung äußerst förderlich.

Trotz alledem gilt: Führungspersönlichkeiten reifen in Situationen, deren Bewältigung voraussetzt, über sich hinauszuwachsen.



„Führen trainieren“ – Dr. Reinhold Miller und Dr. Matthias Zimmermann laden Sie herzlich ein zum Führungsseminar am Freitag, den 26. Februar 2010 von 15:00 bis 19:00 Uhr, und am Samstag, den 27. Februar von 9:00 bis 13:00 Uhr – insgesamt 8 Stunden inkl. gemeinsames Abendessen zum Abschluss des 1. Seminartages. (Freitag, ca. 19:30 Uhr).

- Ziel:** Erweiterung der Führungskompetenz und Handlungssicherheit
- Inhalte:** Führung, Leitung, Delegation, Motivation, Aspekte der Kommunikation,
- Methoden:** Impulse, Simulations- und Rollenspiele, Reflexionen
- Teilnehmer:** Führungskräfte in unterschiedlichen Institutionen (Unternehmen, Behörden, Schulen etc.) die Veranstaltung ist auf 12 Teilnehmer begrenzt.
- Kosten:** 245,00 Euro inkl. Abendessen und Tagungsgetränke.

Anmeldung: dr.zimmermann@racket-center.de unter Angabe aller Kontaktdaten sowie der Berufsbezeichnung.

Seminarleitung: Dr. Reinhold Miller:

Dipl. Päd., Dipl. Theol., Dr. Reinhold Miller; Jg. 1943; Beziehungsdidaktiker in der Lehrerfortbildung, Schulberater, Publizist, Kommunikationstrainer, Supervisor, Coach. Arbeitsbereiche: Pädagogik und Pädagogische Psychologie; Kommunikationstraining, Konfliktmanagement; Lehren und Lernen; Zeit- und Stressmanagement; Training: Kundenberatung/Serviceleistung; Einzel- und Gruppencoaching; Supervision.

Literatur:

Altmann, H.C.: „Sternstunden der Führung“. Erfolgsstrategien großer Personen der Geschichte, Landsberg 1992.
 Miller, R.: Beziehungsdidaktik. Weinheim, 4. Aufl. 2002.
 Miller, R.: Selbstcoaching für Schulleiterinnen und Schulleiter. Weinheim. 2. Aufl. 2007.