

## Viel heiße Luft? – Von Führung und Führungskräften

In der Praxis wird viel über Führung geredet. Dabei gewinne ich den Eindruck, dass dies zumeist dann passiert, wenn sich Organisationen mit ihrer Zukunft beschäftigen oder wenn es mit der geplanten Entwicklung nicht optimal läuft. In Führung wird dann ein Erfolgsfaktor gesehen. Dabei macht es übrigens keinen Unterschied, ob man privatwirtschaftliche Unternehmen oder öffentliche Verwaltungen betrachtet. Das ist sicherlich begrüßenswert, doch sollte hierbei das Wesentliche nicht vernachlässigt werden: die Mitarbeiter.

Viele Führungsdiskussionen sind gut gemeint, erzielen aber nicht die gewünschte Wirkung. Warum? Nun, eine Erklärung wäre, dass dabei der Einfluss von Führungskräften schlichtweg überhöht wird. Der „cult around leadership“ ist augenscheinlich, denn es wird fast schon dogmatisch angenommen, dass die Führungskräfte den Unterschied machen. Und wir nehmen zudem an, dass Führungsqualität erfass- und veränderbar ist, weshalb wir uns angewöhnt haben, sie zu diagnostizieren, zu messen, zu analysieren und zur Grundlage von Personalentscheidungen zu machen. Ein modernes Führungskonzept ist ohne diese „Qualitätsmessung“ undenkbar.

Führungskräfte als Garant des Erfolgs? Mit ein wenig Abstand betrachtet birgt diese populäre Sichtweise die Gefahr, dass der Blick auf den Kern der Sache vernebelt wird. Wird nämlich unter Führung die gezielte Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Dritten verstanden, dann macht man damit letztlich die „Rechnung ohne den Wirt“. Führung kann schließlich nur funktionieren, wenn sich andere überhaupt beeinflussen lassen. Die diagnostizierte Führungsqualität ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Führungserfolg. Ohne Vertrauen seitens der Mitarbeiter funktioniert Führung nicht. Und Vertrauen kann weder angeordnet noch eingefordert werden, sondern ist das Resultat eines wechselseitigen, komplexen und äußerst fragilen Entwicklungsprozesses im persönlichen Verhältnis zwischen den Beteiligten. Vertrauen muss erarbeitet werden. Sicherlich sind in diesem Zusammenhang charismatische Führungspersönlichkeiten eher in der Lage, eine glaubwürdige Überzeugungsarbeit zu leisten. Aber diese heroischen Ausnahmen spiegeln nur bedingt den Führungsalltag in modernen Organisationen wider. Führung bleibt im Prinzip immer ein Gemeinschaftswerk und gründet darauf, was Henry Mintzberg „communityship“ nennt.

Warum aber stehen trotzdem bei Führungsdiskussionen zumeist die Führungskräfte im Fokus der Betrachtung? Auch dafür gibt es eine mögliche Erklärung. Wenn wir an den Begriff „Führung“ denken, dann haben wir ganz bestimmte Assoziationen. Um dies besser zu verstehen, ist ein kleiner, aber recht aufschlussreicher Ausflug in die Etymologie der deutschen Sprache hilfreich. Von seiner Wortherkunft hat Führung mit Fortbewegung zu tun. „Führen“ ist ein altes Veranlassungswort zum Grundverb „fahren“ (mittelhochdeutsch „vüeren“) im Sinne von „in Bewegung setzen“, „fahren machen“ und „bringen“. Die heutige Verwendung geht mehr auf die neuhochdeutsche Hauptbedeutung von „leiten“, „die Richtung bestimmen“ zurück. Sprachwissenschaftlich heißt das, dass mit „führen“ heute die unmittelbare Herbeiführung eines bezeichneten Zu-

stands ausgedrückt wird (Verb im Sinne von „leiten“), während ursprünglich damit eher ganz allgemein das Veranlassen desselben Zustandes umschrieben wurde (Verb im Sinne von „in Bewegung setzen“). Das klingt zwar kompliziert, ist aber im Prinzip einfach zu übersetzen: Heute wird Führung als etwas verstanden, das v.a. durch eine leitende Funktion erzeugt wird, während die Dynamik der Fortbewegung implizit vorausgesetzt wird. Und in der Tat, dieser kleine Unterschied im Sprachgebrauch hat zur Folge, dass wir vielfach von Führung sprechen können, obwohl faktisch nicht wirklich geführt wird. Das Wesen der Führung hat sich vom Bewegungsimpuls emanzipiert. In vielen Organisationen wird deshalb geleitet und die Richtung bestimmt was das Zeug hält, aber man setzt sich nicht wirklich in Bewegung. Paradox formuliert: Führung kann durchaus ohne Führung stattfinden.



Um zu vermeiden, dass Führung ohne Bewegung stattfindet, gilt es meines Erachtens, die Rolle der Führungskräfte zu relativieren und ein wenig „heiße Luft abzulassen“. Laotse, der legendäre chinesische Philosoph, hat dies bereits vor ca. zweieinhalb Tausend Jahren klar auf den Punkt gebracht. Aus seiner Sicht ist die beste Führungskraft diejenige, deren Existenz von den Mitarbeitern nicht bemerkt wird und ihnen das Gefühl vermittelt, dass sie selbstständig und eigenverantwortlich gehandelt haben. Leider sind wir im Führungsalltag recht weit von dieser dringend benötigten Geisteshaltung der bescheidenen Zurückhaltung entfernt. Zu oft wird wohl vergessen, dass man weder für sich, andere oder die Organisation führen kann, sondern nur gemeinsam mit anderen.

Wird diese Erkenntnis ignoriert, kann es passieren, dass Führungskräfte einer tragischen Illusion erliegen. Sie glauben, sie haben alles im Griff, da sie mit vollem Einsatz im Cockpit sitzen und „ihre Welt“ beherrschen. Jedoch: Die Bewegungskraft kann niemals vom Führerstand aus erzeugt werden. Und übertragen auf den Führungsalltag bedeutet dies: Führung bleibt ohne das Zutun der Mitarbeiter folgen- und sinnlos. Ohne Vertrauen und Engagement der Mitarbeiter bewegt sich wenig. Eine Führungskraft ist deshalb nur so gut, wie sie es schafft, die Individualität und Interessen jedes einzelnen Mitarbeiters zu verstehen und diese respektvoll sowie verlässlich in Einklang mit den organisatorischen Zielen zu bringen. Ernsthafte Bescheidenheit und die Fähigkeit, zuhören zu können, sind hierbei äußerst hilfreiche Charakterzüge. D.h.: Nicht die Führungskraft bestimmt den Führungserfolg, sondern im Führungsprozess zeigt sich die Qualität der Führungskraft.

Ihr

Prof. Dr. Achim Seisreiner  
Professur für Personal, Organisation und Unternehmensführung,  
SRH Hochschule Berlin