

7.2 Führung

Führung ist ein faszinierendes Phänomen. Es thematisiert die Macht des Menschen über den Menschen und damit zugleich die Abhängigkeit der Menschen untereinander. Dies ist auch der Kern der ambivalenten Haltung gegenüber der Führung. Sie produziert Gefolgschaft und Gegnerschaft, Fügsamkeit und Widerstand, Anerkennung und Ablehnung. Ihr wird etwas Erhabenes und Verwerfliches zugeschrieben. Diese Ambivalenz findet sich bereits im Verhältnis von Eltern und Kindern. Die elterliche Autorität bietet Geborgenheit und Zuversicht, schafft Mut und Selbstvertrauen, fördert Respekt und Achtsamkeit, kann aber auch Gehorsam, Unselbständigkeit und Ängstlichkeit bewirken.

Diese Ambivalenz entspringt der Macht der Führung. Sie bewegt etwas. Dies ist das *aktivierende* Element. Damit wird allerdings noch nicht die Richtung thematisiert, die ein zweites Element der Führung darstellt.

So wie bei der Motivation eine energetisierende und eine richtungsweisende Komponente differenziert werden, kann das Konzept Führung in die Aspekte "*Aktivierung*" und "*Direktion*" gegliedert werden. Dabei ist "Direktion" nicht mit Dirigismus gleichzusetzen, sondern mit Zielsetzung und Zielfindung. Historisch bedeutsame Führungspersönlichkeiten, sei es im politischen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Bereich, lassen sich durch ihre Visionen, Ziele und Orientierungen beschreiben.

Schließlich ist Führung ein *soziales* Phänomen. Auch wenn Führung überwiegend nur mit der Führungspersönlichkeit verknüpft wird, so als seien die Geführten gesichtslose Wesen, lässt sich das Phänomen ebenso gut durch Gehorsam, Gefolgschaft und Akzeptanz erläutern. Im Grunde findet sich hier das alte philosophische "Herr-Knecht-Problem" wieder (Holz, 1968). Die eine Funktion oder Position ist ohne die andere nicht denkbar. Der Herr konstituiert den Knecht, und der Knecht ermöglicht den Herrn. Der Wandel der einen Rolle setzt den der anderen voraus bzw. erzwingt ihn. Bei Leibniz findet sich in diesem Zusammenhang der - heute würde man sagen "emanzipatorische" - Gedanke, wonach der Herr die moralische Verpflichtung zur Befreiung des Knechts habe. "Herr und Knecht treten auseinander; ihr Verhältnis wird das von Mensch zu Mensch." (vgl. Leibniz, 1966/67).

Normalerweise verschmerzt der Herr den Verlust des Knechts, weil er die Chance hat, einen Partner zu gewinnen. Nur wenn ihm klar wird, dass auch er dann nicht mehr "Herr", sondern "nur" noch "Partner" ist, gerät mancher Herr ans Grübeln.

Hier wird das dritte Element der Führung, die *sozial-interaktive Beziehung*, klar. Führen und Folgen gehören zusammen wie zwei Seiten derselben Medaille. Dies ist das *integrative Element* der Führung, es bindet und verbindet Menschen.

Diese drei Aspekte der Führung:

- Aktivierung,
- Direktion und
- Integration,

finden sich auch in vielen Definitionen des Führungsbegriffs in unterschiedlicher Akzentuierung wieder, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Kasten 21: Beispiele für die Definition von Führung

Betonung der Aktivierung:

Für Potthoff (1974, S. 111) bedeutet Führung insbesondere "Veranlassen und Sicherstellen eines gewollten Tuns". Macharzina (1977, S. 22) spricht von Führung als einer "intentionellen Beeinflussung der Verhaltensweisen von Personen".

Betonung der Direktion:

Heinen (1978, S. 31) sagt: "Eine Person (oder Personenmehrheit) führt insoweit, als es ihr gelingt, anderen Personen Ziele ... vorzugeben".

"Führung ist richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen." (Heeres-Dienst-Vorschrift 100/200 Nr. 101, zitiert bei Neuberger 1990b, S. 5)

Betonung der Integration:

Hemphill (1967, S. 98) schreibt: "Führen heißt eine Handlung vollziehen, die - als Teil eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses - Struktur in eine Interaktion bringt".

"Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (Führer) ein auf die Erreichung des von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrechterhält." (Lattmann, 1982, S. 49)

Es gibt freilich noch viele weitere Definitionen der Führung, die zum Teil bei Türk (1981, S. 2 f.) und Neuberger (1990b, S. 5) wiedergegeben werden, in denen ebenfalls die angeführten Aspekte in unterschiedlicher Gewichtung genannt werden (siehe oben).

Definitionen sind nicht frei von Wertungen. In ihnen spiegeln sich Ideologien und Rechtfertigungen für Führung oder, besser gesagt, die jeweilig definierte Form von Führung. Neuberger (1990b, S. 8 ff.) nennt fünf solcher ideologischen Begründungen für die Existenz von Führung.

1. Führung gibt es, weil Menschen geführt werden wollen.
2. Führung gibt es, weil Menschen geführt werden müssen.
3. Führung ist ein universelles soziales Prinzip.
4. Führung ermöglicht und fördert Entwicklung.
5. Führung ist funktional zur Steuerung komplexer Systeme.

7.2.1 Führung und Macht

Bei einer Podiumsdiskussion anlässlich der 600-Jahr-Feier der Universität zu Köln (1988) zum Thema "Führung im Wandel" verschob sich der Akzent der Auseinandersetzung sehr rasch: Es ging nicht mehr um Führung, sondern um Macht. Dieser Themenwandel wurde von einer Emotionalisierung der Diskussion begleitet. Während über Führung noch akademisch distanziert gesprochen werden konnte, fiel dies bei der Frage des Machtgebrauchs erheblich schwieriger.

Die jeweiligen Gegenpositionen wurden von dem Kölner Regierungspräsidenten, Herrn Antwerpes, und dem (damaligen) Vorstandsvorsitzenden der Ford Werke AG, Herrn Daniel Gouedevert, vertreten. Wiswede (1990, S. 272) gibt hierzu folgende Schilderung:

Führung und Macht

"Antwerpes bekundete ohne Umschweife ein offenes und positives Verhältnis zur Macht, indem er davon ausging, daß Führung immer mit Machtausübung verbunden sei und daß vom Führenden auch erwartet werde, daß in bestimmten Situationen tatsächlich Entscheidungen gefällt und durchgesetzt werden. Zu diesem 'gesunden' Verhältnis zur Macht gehöre auch ein entsprechendes Bedürfnis, Macht auszuüben, nicht nur der 'Wille zur Macht' sondern geradezu 'Lust zur Macht'. Führung und Macht gehören daher zusammen, ihre Trennung würde den Führenden zum Papiertiger machen.

Dem widersprach Gouedevert ganz entschieden. Führung sei heute keine Machtfrage mehr, sondern eher ein behutsames Eingreifen, ein Appell zur Kooperation, ein Aufruf zur Förderung von Teamgeist, eher daran interessiert, vorhandene Motivation und Kooperationsbereitschaft nicht im Keim zu ersticken und den Arbeitseinsatz mündiger Mitarbeiter auf die richtigen Ziele zu lenken. Er verglich die Führungslandschaft von heute eher mit einem Blumenbeet, in dem zarte Pflänzchen gedeihen, die durch einen mitarbeiterorientierten Führungsstil pfleglichst behandelt werden müßten." (Wiswede, 1990, S. 272)

Im Auditorium wurde die machtbejahende Position skeptisch bis widerwillig aufgenommen, während die machtverneinende Haltung auf Verständnis und Sympathie stieß. Dies hängt sicherlich - wie Wiswede (ebd., S. 274) vermutet - mit gesellschaftlichen Wertungen zusammen, sei es durch die Belastungen der Hitler-Diktatur oder den Zeitgeist, der dirigistische Strukturen als obsolet betrachtet. Bei diesen Wertungen wird Macht allerdings rasch mit Machtmissbrauch gleichgesetzt und stößt daher auf berechnete Ablehnung. Dies ist sicherlich auch der Grund dafür, warum die Machtausübenden gern bestreiten, Macht zu haben, geschweige denn einzusetzen.

Damit stellt sich die Frage, an welcher Stelle der Gebrauch von Macht in Missbrauch umschlägt. Wiswede (1990) verweist in diesem Zusammenhang auf das demokratische Prinzip der auf Zeit verliehenen Macht und fügt im Hinblick auf die Wirtschaftsorganisationen hinzu:

"Wenn man die Abrufbarkeit als Kriterium der Begrenzung von Machtmissbrauch ansieht, dann dürfte die Missbrauchsmöglichkeit im wirtschaftlichen Bereich höher sein, weil hier demokratische Verfahren bisher nur in Ansätzen zum Tragen kommen. Auch weitgehende Mitbestimmung, Partizipation bei Entscheidungen und kooperative, teamartige Organisationsstrukturen sind noch keineswegs automatische Stationen auf dem Wege zu demokratischen Strukturen in Betrieben. Allerdings wird dort der Machtmissbrauch in Schranken gehalten durch Einsicht und durch Gegenmachtbildung. Durch Einsicht: Indem es sich erweist, dass Führung nicht mehr auf Gehorsamkeit und Fügsamkeit bauen kann, sondern eher auf Autonomie und Akzeptanz. Durch Gegenmachtbildung, indem an zahlreichen Stellen Widerstände und Begrenzungen auftreten können, seien diese nun institutionalisiert oder nicht." (S. 274 f.)

Die wohl einflussreichste Definition der Macht hat Max Weber (1922/1980, S. 28) mit seiner Formulierung gegeben:

"Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht".

Damit wird von den Quellen der Macht abstrahiert. Bei der wertenden Beurteilung des Machtgebrauchs spielen aber die Quellen oder genauer, die eingesetzten Mittel eine wichtige Rolle. French & Raven (1959) differenzieren fünf Machtgrundlagen:

Fünf Machtgrundlagen nach French & Raven:

1. Die Belohnungsmacht, als Möglichkeit der Verfügung über positive Verstärker, sei es durch die Gewährung von Gratifikationen oder die Abwehr von Beeinträchtigungen.
2. Die Bestrafungsmacht als Möglichkeit der Verfügung über negative Verstärker, sei es als Bestrafung oder Wegnahme von Vergünstigungen.
3. Die Expertenmacht, die sich auf die Verfügung über Informationen bezieht und gängig als "Wissen ist Macht" beschrieben wird.
4. Die legitimierte Macht als einer Einflussnahme, die durch gesellschaftliche Strukturen gesichert und akzeptiert wird.
5. Die Identifikationsmacht, die darauf beruht, dass der Mächtige - gleichsam ohne aktive Machtausübung - zur Bezugsperson wird, der andere folgen, mit der sie sich sogar identifizieren. (French & Raven, 1959)

French & Raven (1959) sehen hierin allgemeine Grundlagen der Macht, also solche, die auch in (Wirtschafts-)Organisationen anzutreffen sind. Allerdings ist klar, dass die Verfügbarkeit über diese Quellen nicht beliebig, sondern situativ unterschiedlich ist.

Führungskräfte beklagen sich oft darüber, dass ihnen die "Hände gebunden" seien und ihnen weder Belohnungen noch Bestrafungen (diese erst recht nicht) als Quellen der Einflussnahme zur Verfügung stünden, und sie denken dabei implizit an monetäre Belohnungen und disziplinarische Bestrafungen. Diese sind sicherlich nicht frei verfügbar, sondern durch vertragliche und gesetzliche Regelung gebunden.

Es bleibt jedoch zu beachten, dass sich Belohnung und Bestrafung nicht aus der Sicht des Mächtigen, sondern nur aus der Sicht der Geführten definieren lässt: Nur das, was von ihnen als attraktiv oder aversiv erlebt wird, ist belohnend oder bestrafend.

In diesem Sinne verfügen Führungskräfte

- möglicherweise nicht aktiv bewusst einsetzbar, aber deswegen nicht minder wirksam
- über positive wie negative Sanktionsmacht, angefangen von der Vermittlung oder Vermeidung von interpersoneller Wertschätzung über die Weitergabe oder Unterdrückung von Informationen, die Nutzung direkter oder partizipativer Entscheidungsregeln, Förderung oder Missachtung der Qualifikation der Mitarbeiter bis hin zur Gewährung oder Verhinderung von Autonomie und Handlungsspielräumen.

Bei dieser Perspektive lautet die Frage nicht: wie kann die Führung führen, sondern: was führt die Geführten?

Die *Expertenmacht* ist an Wissen und Information gebunden. Expertentum ist kein Privileg der Führungskräfte. In vielen Fällen dürften gerade die Sachbearbeiter über das größere Know-how verfügen. Crozier & Friedberg (1979, S. 43) illustrieren dies mit einer kleinen Geschichte.

Die Macht der Spezialisten

"Monsieur Dupont, ein reicher Honoratior in einer kleinen Provinzstadt, beauftragt Monsieur Durand, einen kleinen Handwerker, Reparaturen an seinem Haus vorzunehmen. Aufgrund dieses Auftrags stellt sich nun zwischen beiden eine Machtbeziehung her, wobei der Preis, den Monsieur Dupont für diese Reparaturen zu bezahlen bereit ist, Funktion des darin herrschenden Kräfteverhältnisses ist. Ist Monsieur Durand als einziger in der Stadt zur Ausführung der verlangten Reparatur in der Lage, hat er genügend Aufträge und kann Monsieur Dupont sich, aus welchen Gründen auch immer, nach niemandem außerhalb der Stadt umsehen, dann ist die von Monsieur Durand nur durch sein Verhalten beherrschte Ungewißheitszone maximal: sein Kunde hat keine Wahl. Das Kräfteverhältnis schlägt deutlich zu seinen Gunsten aus. Aber Monsieur Dupont ist nicht völlig hilflos. Er kann sich weigern, die Reparaturen ausführen zu lassen, wenn ihm die Bedingungen von Monsieur Durand unannehmbar erscheinen. Und er kann die Beziehung selbst zu seinen Gunsten umkehren, wenn er sich an andere Handwerker wenden und Monsieur Durand so unter Konkurrenzdruck setzen kann. Zumindest solange, bis sich diese Handwerker nun selbst wieder zusammenschließen und so die Wahlmöglichkeit von Monsieur Dupont noch einmal zunichte machen. Womit wir, mutatis mutandis, wieder am Anfang wären." (Crozier & Friedberg, 1979, S. 43)

Innerhalb moderner technologisch komplexer Betriebe dürfte das Potential dieser Expertenmacht immer dann deutlich werden, wenn Störungen auftreten, zu deren Bewältigung Spezialwissen erforderlich ist, das nur in den Köpfen der Experten verfügbar ist und ohne ihre Bereitwilligkeit nicht gewonnen werden kann. Hier liegt auch ein Sabotagefeld, bei dem Mitarbeiter etwa Computersteuerungen ändern, was gewaltige Fehler nach sich ziehen kann, ohne dass diese rechtzeitig entdeckt und rückverfolgt werden können. Man denke auch an die Produktion von Computer-Viren und die dadurch ausgeübte Expertenmacht.

Diese Überlegungen dürfen allerdings nicht so verstanden werden, als bliebe der hierarchisch höheren Position diese Machtquelle verschlossen. Crozier & Friedberg (1979, S. 50) differenzieren hier zwischen der *Spezialistenmacht* und der Macht, die sich aus der *Kontrolle über die Informationskanäle* ergibt. Letztere steht dem Management eher offen als den Mitarbeitern. Der Aufbau von computergestützten Informations- oder Controlling-Systemen erlaubt eine zentrale "informationstechnologische Durchdringung der Organisation", der Dohse, Jürgens und Malsch (1985, S. 79) das Attribut "strategisch" geben.

Die *legitimierte* Macht, im Sinne von *positionaler* Macht, dürfte im Schwinden begriffen sein. "Amtsautorität - Herrschaft qua Position - ist heute kein solides Fundament; Gehorsams- und

Pflichtwerte - etwa im Sinne des preußischen Pflichtethos - sind stark rückläufig", beobachtet Wiswede (1990, S. 279). Es hat sich ein anderes Ethos etabliert, das der Leistung und der Leistungslegitimation. Führungskräfte, die Leistung fordern, sind gesellschaftlich legitimiert, zumal ihr eigenes Verhalten hieran gemessen wird. Dabei ist zu beobachten, dass Leistung zunehmend monetär quantitativ gemessen wird. Insbesondere in Profit-, aber auch in Non-Profit-Organisationen (wie Krankenhäusern, Universitäten oder Gefängnissen) setzt sich eine marktwirtschaftliche Denkweise durch, deren Folgen noch nicht absehbar sind.

Diese Perspektive verdeutlicht, dass die Führungskräfte selbst in ein soziales System oder eine Organisation eingebunden und nur begrenzt Gestalter der organisationalen Regeln sind.

Die *Referenzmacht* beruht darauf, dass Menschen emotional gewonnen oder verführt werden und sich mit der Führungspersönlichkeit identifizieren. Kirsch & Mackscheidt (1985) haben in ihrer Schrift "Staatsmann, Demagoge, Amtsinhaber" unter anderem diesen Beeinflussungsmechanismus untersucht und verweisen am Beispiel des demagogischen Verhaltens darauf, dass hier die Ängste der Geführten geschürt werden, um zugleich den Führer als den Einzigen zu präsentieren, der die Angst machende Situation bewältigen könne. Dieses Phänomen hatte Freud (1921c) als Ergebnis von Projektion und Identifikation gedeutet. Der Geführte projiziert seine Wünsche, Hoffnungen und Allmachtsphantasien, deren Erfüllung ihm versagt ist, auf den Führer, dessen Macht er durch eigene Unterwerfung fördert, um zugleich durch Identifikation an dieser Macht teilzuhaben.

Zur Projektion und Identifikation:

"Die Hilflosigkeit des Geführten in einer schwierigen Lage veranlaßt diesen, dem Träger der Führungsrolle ein Höchstmaß an Kräften zuzuschreiben. Diese Erwartung bestätigt sich selbst - zumindest teilweise -, indem sich der Geführte dem Führer unterwirft. Er erwirbt dafür das beruhigende Bewußtsein, daß der Führer tatsächlich über außergewöhnliche Kräfte verfügt. Er wird dieser Kräfte aber auch in einem gewissen Grade selbst teilhaftig, indem er sich durch seine tiefempfundene Loyalität mit dem Führer identifiziert.

Diese Sequenz von Hilflosigkeits-Projektion eines Machtwunsches - Unterwerfung - Identifikation und Partizipation an der Macht - scheint mir zu den großartigsten Entdeckungen Freuds zu gehören." (Hofstätter, 1963, S. 356)

In dieser hier behandelten Form ist die Referenzmacht das Ergebnis der Schwäche und Ängstlichkeit der Geführten und deren Wunsch nach der starken, Ordnung schaffenden Hand. Max Weber sprach mit seinem Konzept der *charismatischen Führung* eine andere Seite des Phänomens an. Auch hier geht es um eine emotionale Beziehung, die jedoch weniger aus der Schwäche der Geführten als der Persönlichkeit des Führers erklärt wird. In beiden Perspektiven wird ein Aspekt angesprochen, der ansonsten bei der eher rationalen und sachorientierten Behandlung des Themas auf der Strecke bleibt. Hier geht es um die emotionalen, verborgenen oder übersehenen Aspekte der Interaktion von Führer und Geführten.

Im Hinblick auf Organisationen, insbesondere wirtschaftliche Betriebe, für die rationale Planung wichtige Entscheidungs- und Verhaltensgrundlagen sind, bleiben diese emotionalen Elemente meist ausgeblendet, so als wären sie nicht vorhanden oder sollten nicht vorhanden

sein. Führung reduziert sich dann allerdings leicht auf "rationale Verwaltung" und überlässt die "emotionale Verführung" anderen Systemen und Personen, etwa in Sekten, Sportveranstaltungen oder Politikgruppierungen. Es ist allerdings zu beobachten, dass zunehmend auch in Wirtschaftsorganisationen auf solche emotionalen und sozial-integrativen Maßnahmen zurückgegriffen wird, wie die gesamte Debatte um die symbolische Führung und die Organisationskultur zeigt (vgl. Abschnitt 7.2.3.2 und 7.3).