

Von Great Man zu König Kontext

Ein kurzer Trip durchs Führungstheoriegelände

Die praktische Aufgabe von Führung ist relativ klar. Sie richtet andere (im Rahmen und zum Wohle einer Organisation) auf gemeinsame Ziele aus. Sie legt Regeln fürs Kooperieren fest – so dass Ziele auch erreicht werden können. Außerdem sorgt sie dafür, dass Ziele, Regeln und Rahmenbedingungen immer wieder neu reflektiert, geprüft, optimiert werden.

Aber was ist der führungstheoretische Hintergrund dazu? Zur Einstimmung ins superkomplexe Thema und Phänomen Führung ein Blick auf die wichtigsten Führungstheorien bis heute.

Alles eine Sache der Großartigkeit: Great-Man-Theorie

Wie schon einige vor ihm – Platon, Laotse, Aristoteles und der unvermeidliche Machiavelli – beschreibt Thomas Carlyle 1840, dass ein Führer als solcher geboren und nicht gemacht wird. Ein Führer bekommt das Talent zu führen in die Wiege bzw. DNA gelegt, er ist die Fleisch gewordene Großartigkeit. Obwohl fest im Gesellschafts- und Denkgefüge des 19. Jahrhunderts verwurzelt und immer wieder für tot und erledigt erklärt, ist doch auffällig, dass der Typus »heroische Superführungskraft« eher eine Art Untoter ist. Wenn es eng oder krisenhaft wird (und das scheint es ja immer öfter zu werden), wächst die Sehnsucht vieler Menschen nach dem Great Man; mittlerweile auch schon mal nach der Great Woman. Allem VUKA-Bewusstsein zum Trotz.

Führungskräfte bestehen aus Eigenschaften: Wesenszugtheorie

Im frühen 20. Jahrhundert wollen Forscher den Great Man nicht länger einfach great sein lassen, sondern beginnen zu durchleuchten, was genau seine Großartigkeit ausmacht. Die Annahme: Erfolgreich Führende besitzen bestimmte Eigenschaften, die sie in die Lage versetzen, Einfluss auf Gefühle und Handlungen der sogenannten Geführten auszuüben.

Man versucht die besonders wünschenswerten und effektiven Führungseigenschaften zu identifizieren. 1948 erstellt der akribische Ralph Stogdill, basierend auf den Ergebnissen von 124 Studien aus den vorangegangenen 40 Jahren, eine Zusammenstellung der Eigenschaften, die bei erfolgreichen Führungspersonen gefunden wurden. Ganz vorne im Wesenszug-Ranking: Intelligenz, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Eigeninitiative.

Führung kann man lernen: Fähigkeitentheorie

Mitte des 20. Jahrhunderts verschiebt sich der Fokus der Führungsforschung weiter. Von den angeborenen, stabilen, situationsunabhängigen Eigenschaften hin zu Fähigkeiten, die erlernt, entwickelt, optimiert werden können. Robert Katz beschreibt 1955, dass gute Führende drei Arten von Fähigkeiten benötigen – und sich aneignen können: technische (z. B. Fach- und Feldwissen), soziale (z. B. Empathie und Kooperationsfähigkeit) und konzeptionelle (Entwickeln und Formulieren von Ideen oder sogar Visionen). Die skill theory nimmt also schon die Bedeutung von Kontextfaktoren in den Fokus: Lernen und erlernbare Fähigkeiten werden wichtig.

Allerdings fokussiert auch die Fähigkeitentheorie immer noch, wie die Wesenszugtheorie vor ihr, auf die Führungsperson und ihre Attribute. Zeit für was Neues.

Unterschätze nie die Geführten: Führer-Folger-Theorie

Die Vorstellung, dass Führung vor allem mit der Person des Führenden zu tun hat, bleibt lange prägend. In der zweiten Hälfte des 20. Jh. wird sie von neuen Ideen und Ansätzen abgelöst. Die Führungstheorie nimmt den Kontext und dabei vor allem die Beziehung zwischen Führenden und Geführten immer wichtiger. Als nachhaltig einflussreich erweist sich z. B. Robert Greenleafs Arbeit über Servant Leadership mit raffinierten Kernfragen wie: »Wachsen die, denen gedient wird, als Personen? Werden sie, während ihnen gedient wird, gesünder, weiser, freier, autonomer? Werden sie vielleicht sogar selbst zu Dienern?« Ein anderes, moderneres Modell, das sich stark auf die Geführten und ihre Arbeitszufriedenheit ausrichtet, ist die »transformationale Führung«. Transformiert werden sollen demnach Werte und Einstellungen der Geführten. Weg von kleiner Egozentrik hin zum großen Guten, dem Organisationswohl. Um das erreichen zu können, haben sich »Trans-Führungskräfte« an Prinzipien wie diesen zu orientieren: Inspiration – sie sollen eine Vision entwickeln, von der die Mitarbeiter berührt oder begeistert werden; intellektuelle Stimulierung: Sie sollen Mitarbeiter zum Selber- und sogar Querdenken animieren. Das neue Führungsideal heißt konsequenterweise: Ein partnerschaftlicher Austausch zwischen postheroisch Führenden und aufgeklärten Geführten führt zum Organisationserfolg.

Context is king: System- und Kontextführung

Die Tendenz ist eindeutig, die Richtung (um nicht zu sagen der Paradigmenwechsel) ist klar. Führung war einmal an eine formelle Führungsrolle gebunden, lag in den Gehirnen und Händen charismatischer oder narzisstischer Führungskräfte. Führung heute (und morgen) ist dagegen: Kontext- und Systemführung. Agilität, Holacracy, New Work, Shared Leadership, Virtuelle Führung, »Organisationen als lebendige Systeme« – das alles ist im Kern und eigentlich: System- und Kontextführung. System- und Kontextführer haben entsprechend viel auf dem Schirm und zu tun: Sie sind Personen, die systemisch denken und handeln; die ganzheitlich Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt, Kultur, Umwelt, Gesellschaft berücksichtigen; deren Tagesgeschäft Veränderung ist; die große böse Probleme durch gute neue Zusammenarbeit, mehr Austausch, weniger Hierarchie und die konsequente Ausrichtung auf Gemeinschaftsziele lösen müssen. Damit können wir – als top qualifizierte Berater*innen – sie unmöglich allein lassen.

HEIKO SCHULZ arbeitet als Autor, Redakteur, Konzeptioner, Dozent und Berater. Er ist Partner im Studio Kröger Schulz und seit 2012 Teil der Redaktion des *Journal Supervision*. Darüber hinaus co-leitet er Buongiorno Adorno, ein Weiterbildungsinstitut für professionelle Kreative aller Arten und Sparten.