

## Führungsentwicklung als sokratischer Dialog

### *Ist Führung lehrbar?*

#### *Eine alte Frage*

Einer der berühmtesten sokratischen Dialoge fand zwischen Sokrates und Protagoras, dem prominentesten Vertreter der Sophisten, statt. Die Sophisten waren sozusagen die Kaderschmiede des damaligen Athen. Sie lehrten die männliche Athener Jugend, wie man auftritt, argumentiert, Reden aufbaut, kurz, sich als Führungspersonlichkeit einen Namen macht.

#### *Eine Frage der Definition*

Das Gespräch zwischen Sokrates und Protagoras drehte sich unter anderem um die Frage, ob die höchste Tugend, welche als Voraussetzung für jedes politische Amt galt, lehrbar sei. Sokrates vertrat die Meinung, sie sei es nicht, Protagoras hielt dagegen – damit hatte er immerhin schon gutes Geld verdient. Einig waren sie sich darin, dass diese höchste Tugend zuerst definiert werden müsse. Die Suche nach einer passenden Definition hatte zur Folge, dass schließlich jeder das Argument des anderen vertrat. Der Dialog endete in völliger Aporie. In der Frage, ob Führung lehrbar sei oder nicht, sind wir uns ähnlich uneins. Und auch hier spielt die Definition eine entscheidende Rolle.

### *Führung als das Verhalten von Führungspersonen*

#### *Kausal und rational ...*

Meist wird Führung mit dem Verhalten von Führungspersonen gleichgesetzt und als mehr oder weniger rationaler Vorgang definiert. Diese Definition impliziert Kausalität und lässt Führung als etwas durchaus Vermittelbares erscheinen: Wenn wir es richtig anstellen, können wir so auf unsere Mitarbeitenden einwirken, dass sie das tun, was wir wollen. Aufgrund eines solchen Führungsverständnisses lernen wir in Kursen bestimmte Führungstechniken – wie schon zu Zeiten des Protagoras.

#### *... in der Umsetzung aber nicht trivial*

Es zeigt sich aber oft, dass sich manche dieser Praktiken nicht in unseren Führungsalltag integrieren lassen, es ist, als hätten wir zwar die Lösung, allerdings ohne das dazugehörige Problem und umgekehrt. Dieser Umstand entlarvt in erster Linie den engen Führungsbegriff, weniger die einzelnen Techniken. Je verkürzter wir Führung definieren, desto größer sind die Konzessionen, die wir an die Gegebenheiten machen müssen. Wenn wir Führung als rationalen Vorgang definieren, durch den A kausal etwas in B bewirken kann, hat das den Vorteil, dass sie lehrbar scheint, es gibt Patentrezepte. Genau diese Annahme von Rationalität und Kausalität ist aber auch der Grund für die Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Aus unserem Beziehungsalltag wissen wir, was auch für unseren Führungsalltag gilt: Die Vorstellung, kausal auf unser Gegenüber einwirken zu können, entspricht nicht unseren Erfahrungen, d.h. sie erweist sich als nicht besonders rational.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Oder wie es Dustin Hoffman in Bezug auf die Paarbeziehung formuliert: Jeder Mann kann eine Frau dorthin bringen, wo sie ihn haben will.

## ***Führung als Beziehungsgestaltung***

### ***Definition von Führung***

Führung ist immer ein Beziehungsgeschehen, sie ist nur möglich, wenn mindestens zwei Personen interagieren. Man kann Führung deshalb als spezifische Form der Beziehungsgestaltung verstehen: Führung ist aufgabenorientiert und auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet. Zudem ist Führung asymmetrisch, da sie in der Regel durch klar definierte Machtverhältnisse gekennzeichnet ist.

### ***Kausalität versus Zirkularität***

Machtunterschiede in Führungsbeziehungen bedeuten aber nicht, dass die mächtigere Person kausal auf die weniger mächtige einwirken kann. Allein durch unser Dasein beeinflussen wir unser Gegenüber. Indem wir von ihm wahrgenommen werden, lösen wir in ihm Interpretationen und Reaktionen aus und umgekehrt: Wir bewirken durch unser bloßes Wirken.<sup>2</sup> Wir reagieren auf unser Gegenüber und es auf uns, und wir können nicht entscheiden, welches Verhalten das andere ursächlich bedingt. Nicht die mächtigere Person wirkt kausal auf die weniger mächtige, wir beeinflussen uns vielmehr gegenseitig. Beziehungen, auch Führungsbeziehungen, zeichnen sich nicht durch Kausalität, sondern durch Zirkularität aus.

### ***Rationalität versus die Logik der Erfahrungen und des Systems***

Führungsbeziehungen werden also von den Führenden und Geführten gemeinsam gestaltet. Sobald wir ein Gegenüber haben, sind wir, ob wir das wollen oder nicht, Teil einer Beziehung. Wir können uns unserer Beziehungen niemals enthalten, wir können sie lediglich in unserem Sinn gestalten. Die Art und Weise, wie wir das tun, wird dabei nicht so sehr von rationalen Überlegungen, sondern von der Logik unserer Erfahrungen und unseres Systems gesteuert. Unser Verhalten mag deshalb im Kontext unserer Geschichte und unseres Arbeitsumfelds zwingend sein, von außen betrachtet jedoch alles andere als zweckmäßig im Hinblick auf die angestrebten Ziele.

## ***Führungsentwicklung als Prozess***

### ***Wir steigen niemals in den gleichen Fluss<sup>3</sup> ...***

Wenn wir Führung mit dem Verhalten von Führungspersonen gleichsetzen, blenden wir das Gegenüber aus. Unser Verhalten wirkt aber nicht auf jeden gleich – und nicht jede macht auf uns den gleichen Eindruck. Es gibt keine zwei Personen, zwischen denen sich das Gleiche abspielt; und auch das Verhältnis zwischen denselben zwei Personen ändert sich mit jedem neuen Stückchen gemeinsamer Geschichte. Wir können niemals in den gleichen Fluss unseres Führungsalltags steigen. Es gibt zwar Führungstechniken, aber keinen unendlichen Einsatzplan dafür. Es gibt kein Rezept, im richtigen Moment das Richtige zu tun. Wir können lediglich lernen, unsere eigene Situation immer wieder neu zu reflektieren: uns zu fragen, ob wir das Richtige tun.

### ***... aber wir treten öfter in die gleiche Pfütze***

Wir steigen zwar nie zweimal in den gleichen Fluss, aber dafür treten wir umso öfter in die gleiche Pfütze. Wäre unser Verhalten wirklich nur rational, wären es nicht die ewig gleichen Steine des Anstoßes, an denen wir uns stoßen und die wir dennoch nicht anzustoßen vermögen. Aus manchen Fehlern lernen wir scheinbar nur, dass wir sie immer wieder begehen. Wir können die Logik

<sup>2</sup> Dieses Phänomen beschreiben Watzlawick et al. (1969) im ersten Axiom ihrer Kommunikationstheorie: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

<sup>3</sup> Wie schon Heraklit um ca. 500 v. Chr. feststellte. Die Wirklichkeit ist nach Meinung des Vorsokratikers ein ständiges Fließen und Sichverändern der Dinge. Jedes Objekt befindet sich in fortwährendem Wandlungsprozess.

unserer Erfahrungen und unseres Systems nur bezwingen, wenn es uns gelingt, sie zu explizieren: Dann erkennen wir unser Tun im Kontext unserer Geschichte und unseres Systems als folgerichtig, aber nicht länger als zwingend.

**Führungsentwicklung** Unser Verständnis von Führung als Beziehungsgestaltung verträgt sich nicht mit Patentrezepten. Um den prozesshaften Charakter jeder Führungsschulung hervorzuheben, sprechen wir von *Führungsentwicklung*. Dieser Begriff lehnt sich an den Begriff *Organisationsentwicklung* an, worunter wir einen längerfristig angelegten Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen verstehen. Das Ziel einer Organisationsentwicklung ist es, die Lernfähigkeit einer Organisation, ihre Flexibilität und Innovationsbereitschaft zu stärken.<sup>4</sup> Führungsentwicklung ist als Maßnahme der Organisationsentwicklung zu verstehen, welche die Aspekte der Personalentwicklung betrifft.<sup>5</sup>

**Drei Säulen der Führungsentwicklung** Führungsentwicklung beruht nach unserem Verständnis auf drei Säulen:

- Erkundung des individuellen Führungsverständnisses: Was ist die Logik unserer Erfahrungen?
- Erkundung unserer Führungskultur: Was ist die Logik unseres Systems?
- Schaffen von Varietät: Diese Reflexionsprozesse verlangen Varietät.

### ***Unser Führungsselbstverständnis***

**Individueller Aspekt von Führung** Unser Verständnis von Führen und Geführtwerden wird von den Erfahrungen geprägt, die wir im Lauf unseres Lebens gesammelt haben. Aus all diesen Erfahrungen resultiert unser *Führungsselbstverständnis*. Es bestimmt unser eigenes Führungsverhalten und die Art und Weise, wie wir das Führungsverhalten anderer interpretieren. Unser Führungsselbstverständnis gleicht dem berühmten Eisberg: nur ein kleiner Teil ist für uns und andere sichtbar.

**Das Explizite ...** Der sichtbare Teil unseres Führungsselbstverständnisses betrifft unser explizites Wissen und unser bewusstes Denken. Wenn wir gefragt werden, was gute oder schlechte Führung sei oder wie sich eine Führungskraft verhalten solle, werden v.a. Wissensbestände dieser Ebene angeführt. Auch rationale Führungsgrundsätze oder Statements wie „Ich führe partizipativ“ bewegen sich auf dieser Ebene und brauchen unser Handeln nicht unbedingt zu beeinflussen. Wissen, das in Führungskursen vermittelt wird, betrifft meist diese Ebene des Expliziten.

**... und das Implizite** Der größere Teil unseres Führungsselbstverständnisses besteht aus implizitem Begründungswissen: Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensnormen, Menschenbilder und Gewohnheiten, die wir im Lauf unseres Lebens erworben haben. Obwohl uns dieses Implizite nicht direkt zugänglich ist, leitet es unser Handeln. Das meiste, was wir über Führung wissen, denken und zur Anwendung bringen, ist für uns so selbstverständlich, dass wir es nicht bewusst reflektieren. Wir werden von unserem impliziten Wissen wie von einem heimli-

---

<sup>4</sup> In Anlehnung an die Definition von Organisationsentwicklung der Deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE), ein seit 1980 bestehender Zusammenschluss von Beratenden und Forschenden im Bereich der Organisationsentwicklung (vgl. Becker & Langosch, 1995: 5).

<sup>5</sup> Gebert (1995: 481) unterscheidet einen strukturalen Ansatz, zu dem Organisationsberatungsmaßnahmen zu zählen sind, und einen personalen Ansatz, der die Personalentwicklungsseite umfasst.

chen Drehbuch gelenkt.

***Unser Führungsselbstverständnis resultiert aus Erfahrungen***

Unser Führungsselbstverständnis ist ein Teil unserer Lebensgeschichte. Diese durch vielfältige Erfahrungen zustande gekommenen Vorstellungen von Führung können wir nicht ohne Weiteres durch irgendein neues Konzept ersetzen. Diesem Umstand wird in vielen Führungsausbildungen zu wenig Rechnung getragen. Unsere impliziten Annahmen steuern uns unseren expliziten Vorsätzen zum Trotz weiter in ihre Richtung. Das, was wir einfach verändern können, Vorsätze und Maximen, steuert uns nicht. Das, was uns jedoch wirklich lenkt, können wir nur verändern, wenn wir es kennen.

***Erkunden heißt verändern***

Führungsentwicklung bedeutet deshalb, unser implizites Führungsselbstverständnis zu erkunden. Allein schon die Auseinandersetzung mit unserem Führungsselbstverständnis führt dazu, dass es sich verändert.

## ***Unsere Führungskultur***

***Kollektiver Aspekt von Führung***

Die Art, wie wir unsere Führungsbeziehungen gestalten, wird nicht nur von unserem individuellen, sondern auch von unserem kollektiven Führungsverständnis, unserer Führungskultur, bestimmt. Die Führungskultur<sup>6</sup> ist die Summe aller Selbstverständlichkeiten, was Führung anbelangt. Sie gibt den Mitgliedern eines Kollektivs ein gemeinsames Vorverständnis von Führen und Geführtwerden an die Hand, was die Interaktionen wesentlich erleichtert. Die Führungskultur kommt zum Ausdruck in den Vorschriften, was die einzelnen Mitglieder zu tun haben, tun dürfen oder eben nicht.

***Das Explizite ...***

Wie unser Führungsselbstverständnis zeichnet sich auch unsere Führungskultur dadurch aus, dass sie für uns so selbstverständlich ist, dass wir sie nur teilweise wahrnehmen. Ein Teil unserer gemeinsamen Vorstellungen und Verhaltensweisen sind uns direkt zugänglich, weil sie diskutiert werden, oder weil neue Mitarbeitende ausdrücklich auf sie hingewiesen werden.

***... und das Implizite***

Daneben gibt es aber auch Verhaltensmuster und Denkweisen, die nicht explizit angesprochen werden, in ihrer Gesamtheit aber die Dazugehörigkeit zu einer Firma oder Abteilung ausmachen. Diese ungeschriebenen Gesetze oder impliziten Normen sind aber nicht weniger wirksam als die expliziten. Führungsentwicklung heißt deshalb, die Normen und Überzeugungen, die uns in unseren täglichen Interaktionen beeinflussen, zu erkunden.

***Führungsselbstverständnis und Führungskultur begrenzen sich gegenseitig***

Unsere Führungskultur grenzt unsere Möglichkeiten des Andersdenkens und Andershandelns ein. So können nur diejenigen Führungspraktiken realisiert werden, welche mit den offiziellen oder inoffiziellen Normen eines Systems kompatibel sind. Nur wenn wir als Kollektiv und als Individuen unsere Kultur kennen, kennen wir unsere Möglichkeiten und Grenzen und können sie erweitern.

***Erkunden heißt verändern***

Durch die Auseinandersetzung mit unserer Führungskultur lernen wir nicht nur, wie uns unsere Kultur beeinflusst, sondern wir beeinflussen, indem wir uns anders verhalten, auch unsere Kultur.

<sup>6</sup> Während die „Organisationskultur“ mehr das Systembezogene im kollektiven Selbstverständnis einer Organisation akzentuiert, hebt der Begriff „Führungskultur“ stärker das Beziehungsmäßige zwischen den beteiligten Akteuren hervor. Die Führungskultur ist zusammenfassend das *Comme-il-faut* der Beziehungsgestaltung einer Firma oder Abteilung (vgl. dazu Burla et al., 1995: 24).

## ***Varietät schaffen***

### ***Varietät schaffen ...***

Wenn wir uns mit unserer Führungssituation auseinandersetzen, bedeutet das für jede und jeden etwas anderes. Wir bewegen uns alle in unterschiedlichen Umfeldern, stehen in unterschiedlichen Positionen und bringen unterschiedliche Erfahrungen mit. Führungsentwicklung heißt für jede Person zu jedem Zeitpunkt etwas anderes und verlangt daher Arrangements, welche dieser Varietät gerecht werden. Dieser Bedürfnisvielfalt kann in verschiedenen Settings Rechnung getragen werden: im Rahmen eines Coachingprozesses oder eines Seminars.

### ***... damit Distanz möglich wird***

Diese verschiedenen Reflexionssettings ermöglichen uns, das Geschehen, in das wir normalerweise eingebunden sind, zu reflektieren. Ein Reflexionssetting ist sozusagen ein Timeout vom normalen Geschehen. Das Setting selber und spezielle Übungen erlauben eine Loslösung vom gewohnten Kontext und bieten die Möglichkeit, die eigene Situation zum Gegenstand der Betrachtung zu machen. Führungsentwicklung heißt deshalb Distanz ermöglichen: was im Alltag selbstverständlich sein muss und deshalb nicht hinterfragt werden kann, können wir im Rahmen eines Timeouts reflektieren.

## ***Führungsentwicklung als sokratischer Dialog***

### ***Hinterfragen der eigenen Annahmen***

Führungsentwicklung, wie wir sie verstehen, hat eine gewisse Ähnlichkeit mit den berühmten Dialogen, in welche Sokrates seine Gegenüber zu verwickeln pflegte. Sokrates hielt seine Gesprächspartner dazu an, die Begriffe ihrer philosophische Ausgangsbasis zu explizieren. Seiner Meinung nach ist es nämlich unmöglich zu philosophieren, ohne zuvor eine kritische Prüfung der überlieferten Begriffe und der in die Sprache aufgenommenen Vorstellungen vorzunehmen.

Genauso unmöglich ist es, Führungsbeziehungen zu gestalten, wenn wir nicht wissen, von welchen Annahmen wir in diesen Beziehungen geleitet werden. Führungsentwicklung bedeutet, unsere eigenen Vorannahmen, welche uns durch unsere Geschichte und als Mitglied eines sozialen Systems prägen, zu hinterfragen. Nur so ist es möglich, Führungsbeziehungen aktiv zu gestalten. Dieser Prozess ist niemals abgeschlossen, sondern beginnt immer wieder aufs Neue: wie in den sokratischen Dialogen ist der Weg das Ziel.

## ***Literatur***

Becker, H. & Langosch, I. (1995). *Produktivität und Menschlichkeit*. 4. Auflage. Stuttgart: Poeschel

Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1994). *Die Erfindung von Führung*. Zürich & Basel: vdf & WWZ

Gebert, D. (1995). Interventionen in Organisationen. In: Schuler, H. (Hg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern: Huber

Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1969). *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber