

Paschen · Dihismaier



# Psychologie der Menschenführung

Wie Sie Führungskraft und Autorität entwickeln



Alle Kapitel  
als Hörbeiträge  
auf CD

Michael Paschen  
Erich Dihsmailer

## **Psychologie der Menschenführung**

Michael Paschen  
Erich Dihsmailer

# Psychologie der Menschenführung

Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln.  
Alle Kapitel als Hörbeiträge auf CD

Mit 21 Abbildungen und 10 Tabellen

**Michael Paschen**  
Profil M Beratung für Human Resources  
Management GmbH & Co. KG  
Berliner Straße 131  
42929 Wermelskirchen  
E-Mail: Michael.Paschen@Profil-M.de  
www.profil-m.de

**Erich Dihismaier**  
Südhang 29  
51580 Reichshof  
E-Mail: info@dihismaier.de

ISBN-13 978-3-642-19877-9 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**SpringerMedizin**  
Springer-Verlag GmbH  
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch  
Projektmanagement: Michael Barton  
Lektorat: Daniela Böhle, Berlin  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Überzug: alle Fotos © imago  
Grafiken: [www.diebotschafterin.de](http://www.diebotschafterin.de)  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN: 12662388

Gedruckt auf säurefreiem Papier 26/2126 – 5 4 3 2 1 0

## Vorwort

---

Dieses Buch ist Ergebnis jahrelanger Beschäftigung mit dem Thema Menschenführung. Wir interessieren uns als Psychologen vor allem für die psychologischen Phänomene in der Führung. Uns wurde im Laufe der Zeit immer klarer, dass Führung letztlich der Sammelbegriff für alle angewandte Psychologie ist: Wer führen will, der möchte, dass sein Wille in der sozialen Welt geschieht! Wer darüber nachdenkt, wie man Einfluss auf andere Menschen gewinnt, berührt alle Fragen der angewandten Psychologie.

Dieses Buch ist gedacht für alle Leser (oder Hörer, denn alle Kapitel finden sich als Hörbeiträge im mp3-Format, vom Autor Erich Dihmsmaier für Sie in seinem Arbeitszimmer aufgenommen, auf der beiliegenden CD), die sich dafür interessieren, ein tiefgründigeres Verständnis für die psychologischen Phänomene in der Führung zu gewinnen, jenseits von kochrezeptartigen und oberflächlichen Ratgebern. Wer sich dafür interessiert, wie Charisma entsteht und wirkt, wer etwas über die kulturschaffende Kraft großer Führer erfahren möchte, wer nicht bei einfachen Handlungstipps für den Führungsalltag Halt machen möchte, sondern Führungsprobleme aus unterschiedlichen Perspektiven interpretieren und verstehen will, wird in diesem Buch fündig werden. Wer sich mit Fragen von Macht und Machterwerb beschäftigen will, wer die zugrunde liegende Dynamik in Konflikten sensibler erfassen möchte und die psychischen Probleme der Mächtigen genauer kennenlernen will, für den wurde dieses Buch geschrieben. Wer verstehen will, warum bestimmte Führungskräfte Führungsstärke und Autorität gewinnen und warum andere scheitern, für den wird dieses Buch Denkanstöße und Einsichten bereithalten. Das Buch richtet sich aber auch an Führungskräfte, die ihren eigenen Entwicklungsstand kritisch reflektieren möchten und Klarheit über diejenigen Persönlichkeitsaspekte gewinnen wollen, in denen Chancen für weiteres Wachstum liegen.

Dieses Buch ist kein wissenschaftliches Buch in dem Sinne, dass wir Befunde zitieren und einen Überblick über den Forschungsstand versprechen. Es ist theoretisch fundiert, aber dennoch aus einem ganzheitlichen Praxisblick heraus verfasst. Wir arbeiten seit vielen Jahren im Training, im Coaching und in der Entwicklung von Führungskräften, aber auch in ihrer Beurteilung, Potenzialanalyse und Auswahl. Wir schreiben damit dieses Buch nicht aus einer theoretischen Distanz heraus, sondern auch auf der Basis unzähliger intensiver Stunden Arbeit und Austausch mit Führungskräften und Managern. Je mehr wir uns mit dem Thema Menschenführung beschäftigt haben, umso faszinierender, inspirierender und facettenreicher ist das Thema für uns geworden. Wir würden uns freuen, wenn wir in diesem Buch ein wenig von dieser Faszination weitergeben könnten.

Zum Gelingen dieses Buches haben aber noch andere Personen beigetragen: Zunächst einmal danken wir Herrn Coch und Herrn Barton vom Springer Verlag für ihre konstruktive Begleitung des Werkes und für viele Anregungen im Detail. Unser Dank gilt aber auch Frau Anika Borchardt, Frau Yvonne Faerber, Frau Britta Herrmann, Frau Elena Malinova, Frau Agnes Mariani und Herrn Patrick Wiederhake, die jedes Kapitel sehr kritisch gelesen und viele Formulierungen und Argumentationslinien verbessert haben. Ein besonderes Dankeschön gilt unserer Lektorin, Frau Daniela Böhle, die mit ihrem Sprachgefühl und ihrem konstruktiv-kritischen Blick ohne Zweifel zur Verbesserung des Werkes beigetragen hat.

**Michael Paschen**

**Erich Dihmsmaier**

Februar 2011

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Die Philosophie der Führung: Bestimmen und bestimmt werden</b> .....	1
1.1	<b>Was Führung ist und was Führung nicht ist</b> .....	3
1.1.1	Führung und Sprache .....	3
1.1.2	Das Gegenteil von Führung .....	4
1.1.3	Die drei Wesensmerkmale von Führung .....	6
1.2	<b>Der Führungsprozess: Was wir beobachten, wenn wir Führung sehen</b> .....	8
1.3	<b>Führung und Ziele</b> .....	13
1.4	<b>Führen und geführt werden: Schwierigkeiten im Führungsprozess</b> .....	15
1.5	<b>Über die Entstehung von Führungszielen</b> .....	17
1.6	<b>Führung als Bedingung für ein selbstbestimmtes Leben</b> .....	19
1.7	<b>Führung und Führungsherausforderungen</b> .....	20
1.8	<b>Warum gibt es Führung?</b> .....	22
1.9	<b>Die »Skulptur« der Führung</b> .....	25
2	<b>Führung, Persönlichkeit und Charisma – Wie Sie durch Zutrauen und Vertrauen Führungs-Kraft erzeugen</b> .....	27
2.1	<b>Das Führungsattribut »Charisma«</b> .....	29
2.2	<b>Die rationale und die irrationale Seite der Führung</b> .....	31
2.3	<b>Charisma und Biologie</b> .....	33
2.4	<b>Führung und Angst: Die psychologischen Grundlagen von Charisma</b> .....	34
2.5	<b>Die psychologischen Grundlagen der Führungsbeziehung</b> .....	40
2.5.1	Der charismatische Beziehungsvertrag .....	46
2.5.2	Unempfänglichkeit für Charisma .....	48
2.6	<b>Entwicklung von Charisma</b> .....	50
2.6.1	Psychologische Entwicklungsschritte auf dem Weg zur charismatischen Führungspersönlichkeit .....	50
2.6.2	Wie kann man als Führungskraft Charisma entwickeln? .....	56
2.7	<b>Brauchen wir charismatische Führungspersönlichkeiten?</b> .....	61
3	<b>Führung, Psychologie und Menschenkenntnis – Wie Sie durch Motivation, Überzeugung und Durchsetzung Führungs-Kraft erzeugen</b> .....	63
3.1	<b>Der Mechanismus der Verhaltensbeeinflussung</b> .....	64
3.2	<b>Die drei Führungs-Kräfte</b> .....	65
3.3	<b>Die drei Führungsstrategien: Wie Sie die Führungs-Kräfte praktisch nutzen</b> .....	70
3.3.1	Sinnstiftung und Überzeugung .....	71
3.3.2	Macht und Durchsetzung .....	79
3.3.3	Initiative und Motivation .....	84
3.4	<b>Der grundsätzliche Wirkmechanismus der Führung: eine Metapher</b> .....	91
4	<b>Führung, Gefahr und Veränderung – Wie Sie durch das Verstehen von Problemen und Krisen Führungs-Kraft erzeugen</b> .....	95
4.1	<b>Psychologische Kompetenzen der Führungskraft im Umgang mit Situationen: Situationssensibilität und Deutungskraft</b> .....	98
4.1.1	Prozessschritte in der Erzeugung von Führungsbedarf .....	100
4.1.2	Elemente der Deutungskraft von Führungspersonen: Wie werden Situationen erklärt? ...	103

4.1.3	Erklärung und Deutung von Situationen durch die Nutzung von Metaphern.....	105
4.2	<b>Situation und Ziele</b> .....	106
4.3	<b>Von der Krise zur Grausamkeit</b> .....	109
5	<b>Führung, Herausforderung und Perspektive – Wie Sie durch anspornende und verlockende Ziele Führungskraft erzeugen</b> .....	113
5.1	<b>Über den Charakter von Zielen</b> .....	115
5.1.1	Thesen über das wahre Wesen von Zielen in der Führung.....	115
5.1.2	Über die Missverständnisse vieler typischer Zielvereinbarungssysteme.....	118
5.1.3	Das 3-V-Modell der Zielkriterien: Kriterien von Zielen, die Führungs-Kraft auslösen können .....	120
5.2	<b>Ursprung und Arten von Zielen</b> .....	121
5.3	<b>Ziele und Delegation</b> .....	124
5.4	<b>Ziele in der Politik</b> .....	126
6	<b>Führung, Kultur und Gewohnheit – Wie Sie durch die Schaffung von Strukturen Führungs-Kraft erzeugen</b> .....	129
6.1	<b>Die Wirkungsweise von Strukturen</b> .....	132
6.1.1	Innere und äußere Strukturen .....	132
6.1.2	Über das Wesen von Führungsstrukturen .....	134
6.1.3	Schaffung von Führungsstrukturen.....	135
6.1.4	Führung und Führungseffizienz .....	140
6.2	<b>Führungsprobleme und Führungsstruktur</b> .....	140
6.3	<b>Veränderung von Strukturen</b> .....	142
6.3.1	Was macht Veränderungen so schwierig? .....	143
6.3.2	Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen .....	145
7	<b>Führung, Gruppe und Dynamik – Wie Sie in Konfliktsituationen Führungs-Kraft erzeugen</b> .....	149
7.1	<b>Psychologische Ursachen von Konflikten</b> .....	151
7.1.1	Konflikte und Beziehungen .....	154
7.1.2	Konflikte und Rollen.....	155
7.1.3	Verschärfende Bedingungen in Konflikten .....	158
7.1.4	Ziele erfolgreichen Konfliktmanagements .....	159
7.2	<b>Konflikte und Konfliktmanagement in der Führung</b> .....	161
7.2.1	Konfliktmanagement als Führungsleistung .....	161
7.2.2	Phasen in der Entwicklung von Konflikten .....	162
7.2.3	Strategien des Konfliktmanagements.....	165
7.3	<b>Führung und Gruppendynamik</b> .....	171
7.4	<b>Typische Missverständnisse zum Thema Konfliktmanagement</b> .....	174
8	<b>Führung, Beeinflussung und Kommunikation – Wie Sie durch sensible und eindeutige Interaktion Führungs-Kraft erzeugen</b> .....	175
8.1	<b>Qualitätskriterien von Führungskommunikation</b> .....	176
8.2	<b>Ebenen der Führungskommunikation</b> .....	178
8.2.1	Kommunikative Anforderungen auf der kontextuellen Ebene.....	179
8.2.2	Kommunikative Anforderungen auf der nonverbalen Ebene .....	180
8.2.3	Kommunikative Anforderungen auf der verbalen Ebene.....	182
8.3	<b>Typische Probleme in der Führungskommunikation</b> .....	186

9	<b>Führung, Macht und Dominanz – Wie Sie Macht bekommen und sie reif und sinnvoll nutzen</b> .....	189
9.1	Macht ist Möglichkeit, nicht Handlung .....	192
9.2	Quellen der Macht .....	193
9.3	Psychologische Stadien in der Entwicklung von Machtbewusstsein .....	195
9.4	Strategien zum Erlangen von Macht .....	199
9.5	Persönlichkeitsveränderung durch Macht .....	200
9.6	Zähmung und Begrenzung von Macht .....	202
10	<b>Führung, Störungen und Probleme der Mächtigen – Für welche psychologischen Fehlentwicklungen Führungskräfte besonders anfällig sind</b> .....	205
10.1	Psychopathologie und Macht .....	206
10.2	Lebensumstände von Führungskräften .....	209
10.3	<b>Typische psychische Fehlentwicklungen von Führungskräften</b> .....	212
10.3.1	Führungskräfte mit Fehlentwicklungen aus dem narzisstischen Formenkreis .....	212
10.3.2	Hinweise zum Coaching narzisstischer Führungskräfte .....	215
10.3.3	Führungskräfte mit Störungen aus dem depressiven Formenkreis .....	216
10.3.4	Hinweise zum Coaching depressiver Führungskräfte .....	217
10.3.5	Führungskräfte mit Dispositionen aus dem zwanghaften Formenkreis .....	217
10.3.6	Hinweise zum Coaching zwanghafter Führungskräfte .....	218
10.3.7	Führungskräfte mit Störungen aus dem egozentrischen Formenkreis .....	218
10.3.8	Hinweise zum Coaching egozentrischer Führungskräfte .....	220
11	<b>Führung, Erfolg und Moral – Wie Sie in ethischen Dilemmasituationen eine richtige Entscheidung treffen</b> .....	221
11.1	<b>Ethik und Moral – Klärung der Grundbegriffe und der Grundprobleme</b> .....	222
11.1.1	Gesinnungsethik und Handlungsethik als Begründungsrahmen für ethisches Verhalten .....	223
11.1.2	Das grundsätzliche, ethische Dilemma der Führung .....	226
11.2	<b>Moral und Ethik – Wie würden Sie entscheiden?</b> .....	227
11.3	<b>Regeln als Kompass für ethische Dilemmata</b> .....	229
11.4	<b>Verantwortung und Güterabwägung in der Führung</b> .....	231
11.5	<b>Die Entwicklung ethischen Führungshandelns und Verantwortungsbewusstseins</b> .....	234
11.6	<b>Die Legitimation von Führung und Macht</b> .....	237
	<b>Kommentierte Literatur</b> .....	241
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	249



# Die Philosophie der Führung: Bestimmen und bestimmt werden

- 1.1 Was Führung ist und was Führung nicht ist – 3
  - 1.1.1 Führung und Sprache – 3
  - 1.1.2 Das Gegenteil von Führung – 4
  - 1.1.3 Die drei Wesensmerkmale von Führung – 6
- 1.2 Der Führungsprozess: Was wir beobachten, wenn wir Führung sehen – 8
- 1.3 Führung und Ziele – 13
- 1.4 Führen und geführt werden: Schwierigkeiten im Führungsprozess – 15
- 1.5 Über die Entstehung von Führungszielen – 17
- 1.6 Führung als Bedingung für ein selbstbestimmtes Leben – 19
- 1.7 Führung und Führungsherausforderungen – 20
- 1.8 Warum gibt es Führung? – 22
- 1.9 Die »Skulptur« der Führung – 25

**Führung ist überall im Leben präsent.**

Das Thema Führung ist nicht irgendein Thema unter anderen. Das Thema Führung beinhaltet letztlich die fundamentalen Fragen unseres gesamten Lebens. Auf den ersten Blick mag diese Behauptung ein wenig groß und weitreichend wirken. Aber schon am Ende des ersten Kapitels wird klar sein, welche große Präsenz Führungsprobleme in unserem Leben haben und wie stark der Erfolg unseres sozialen Lebens und unserer Arbeitsleistung davon abhängt, wie wir mit Führungsproblemen umgehen.

**Verschiedene Perspektiven auf das Thema Führung**

Unsere Perspektive wird hierbei vor allem die psychologische Perspektive sein: Wir betrachten Führung unter dem Blickwinkel der Menschenführung, wir verstehen Führung als ein zentrales soziales Phänomen des Lebens. Aber auch die psychologische Perspektive hat viele Facetten, denn man kann Führung aus den Blickwinkeln von Persönlichkeitseigenschaften betrachten, aus dem Blickwinkel von Instrumenten und Methoden (ein typischer Ansatz vieler Bücher über Führung), aber genauso aus der Perspektive der Beziehung zu den Geführten oder aus der Perspektive der Dynamik des Kontextes und der Situationen, in denen Führung stattfindet. Jedes Kapitel des Buches wird einer ganz bestimmten Perspektive auf das Phänomen Führung gewidmet sein, jedes Kapitel wird das Thema Führung unter einem ganz bestimmten Gesichtspunkt betrachten. Erst der ganzheitliche Blick, der sich nicht durch ideologische Vorannahmen oder Exklusivitätsansprüche bestimmter Theorien auf ausgewählte Perspektiven selbst begrenzt, kann ein wirkliches Verständnis und eine echte Faszination für das Thema Führung erzeugen.

**Praktische Antworten auf Führungsprobleme**

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte oder angehende Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen oder anderen Organisationen, die sich konzeptionell und psychologisch breiter für diese Aufgabe wappnen möchten. Darum haben wir darauf geachtet, in allen Kapiteln konzeptionelle Grundlagen und fundamentale Einsichten mit sehr praktischen Implikationen und Empfehlungen zu verknüpfen. Das Buch soll kein akademisch-wissenschaftliches Buch sein. Dennoch möchten wir in konzeptioneller und psychologischer Hinsicht einen Tiefgang erreichen, der es dem Leser ermöglicht, neue, spannende und faszinierende Einsichten zum Thema Führung zu erhalten. Darüber hinaus wollen wir bei allem Praxisbezug auch keinen einfachen Ratgeber vorlegen, der plakative Rezepte und Verhaltensregeln beschreibt. Wir versprechen aber auf jeden Fall, dass dieses Buch praktische Antworten auf die wichtigsten Führungsprobleme und Führungsherausforderungen geben wird.

**Führung erleben wir in der Arbeitswelt besonders explizit und reflektiert.**

Dieses erste Kapitel beschreibt zunächst einmal das Phänomen der Führung. In diesem Kapitel klären wir die Begriffe und Gegenstandsbereiche. Dabei werden wir viele Themen anreißen, die in den späteren Kapiteln noch sorgfältiger dargestellt werden. Ab dem zweiten Kapitel wird der praktische Fokus für den organisationalen Kontext sehr klar zutage treten: Sie werden reflektieren können, wo Sie in Ihrer eigenen Entwicklung als Führungskraft stehen und wie Sie Ihre persönlichen »Führungs-Kräfte« wie Charisma, Durchsetzungs-

fähigkeit oder Motivationsfähigkeit stärken und entwickeln können. Teilweise werden wir auch Beispiele der politischen Führungswirklichkeit heranziehen, weil man sich auf die allgemeine Bekanntheit der Hintergründe stützen kann. Aber alle hier beschriebenen Überlegungen sind auf das Führungsgeschehen in Wirtschaftsunternehmen anwendbar. Unsere Arbeitswelt ist oft derjenige Lebensraum, in dem wir Führung besonders explizit und reflektiert erleben.

Am Anfang des Buches möchten wir Sie zunächst in einer etwas fundamentaleren Betrachtung darauf einstimmen, dass das Thema Führung letztlich die Frage nach der Lebensbewältigung selbst beinhaltet.

**Führung beinhaltet die Frage nach der Lebensbewältigung.**

## 1.1 Was Führung ist und was Führung nicht ist

### 1.1.1 Führung und Sprache

Wenn man über einen Gegenstandsbereich diskutieren möchte, braucht man zunächst eine gewisse Klarheit darüber, worum es sich bei diesem Gegenstand eigentlich handelt. Beim Thema Führung ist diese Begriffsbestimmung kniffliger, als es auf den ersten Blick scheint. Wenn man Menschen befragt, was Führung ist, so erhält man auf einer intuitiven Ebene zunächst sehr oft Antworten, die eine ethische oder normative Komponente beinhalten. Sehr häufig wird man hören, dass Führung bedeute, »Verantwortung für andere zu tragen« oder »andere zu motivieren« oder aber »sich um die Belange der Mitarbeiter zu kümmern«.

Bei all diesen Aussagen schwingt etwas Normatives mit, eine ethische Erwartung, die offenbar an Führungskräfte gestellt wird. Führungskräfte sollen verantwortlich handeln oder sich um emotionales Wohlbefinden der zu führenden Menschen kümmern. Natürlich gehören diese Erwartungen zum Gegenstandsbereich der Führung, jedoch beschreiben sie nicht das Phänomen der Führung selbst. Wenn man in die reale Welt schaut, sieht man, dass Führung geschieht, auch wenn sie nicht besonders verantwortungsvoll, besonders motivierend oder auf allgemein wünschenswerte Ziele ausgerichtet ist. Die größten Verbrecher der Menschheitsgeschichte waren in einem gewissen Sinn erfolgreiche Führer, auch wenn ihr Handeln nicht als ethisch bezeichnet werden kann (wir benutzen übrigens das Wort »Führer« als Synonym für Führungskraft oder – im englischen – »Leader« und ohne jedweden Bezug zu der Konnotation des Wortes im dritten Reich. Wir schließen in diesen Begriff männliche und weibliche Führungskräfte ein, ohne dass wir sprachlich immer beide Geschlechtsformen benutzen). Das Phänomen der Führung ist also zunächst einmal unabhängig davon zu beschreiben, ob es gut oder wünschenswert ist. Führung geschieht offenbar in der sozialen Welt unabhängig von ethischen Erwartungen.

**Intuitiv wird Führung oft normativ definiert.**

**Das Phänomen Führung existiert unabhängig von ethischen Erwartungen.**

Als nächstes könnte man sich nun über die Sprache dem Thema Führung nähern. Das Wort »Führung« benutzen wir ja nicht nur für die »Menschenführung« im engeren Sinne, die der Hauptgegenstand dieses Buches sein wird, sondern wir benutzen das Wort auch in ganz anderen Zusammenhängen, wie z. B.: »Der Mann führte seinen Hund aus«, »Die Straße führt in die Stadt«, »Er ist der technische Maschinenführer«, »Er führte das Argument ad absurdum«, »Sie führte ihn aufs Glatteis«, »Er hat das Projekt nicht zu Ende geführt«, »Er führte ein gutes Leben«, »Sie führten eine glückliche Ehe«.

### Sprachliche Herkunft des Wortes Führung

Das Wort Führung wird im Duden als Veranlassungswort zu »fahren« beschrieben im Sinne von »in Bewegung setzen, die Richtung bestimmen«. Eine erste grundlegende Begriffsbestimmung von Führung kann damit wie folgt aussehen:

#### ➤ Führung ist Bestimmung von Bewegung.

### Führung in der sozialen Welt

Schauen wir uns zunächst einmal an, was diese Begriffsbestimmung an Implikationen mit sich bringt. Bewegung findet in der Welt zeitlich und räumlich statt. Räumliche Bewegung ist ein technischer Vorgang. Wir denken hier z. B. direkt an das Autofahren. Führung findet als Prozess immer über gewisse Zeiträume statt. Führung ist der Versuch, die Zeit zu bestimmen, oder zu bestimmen, was im zeitlichen Ablauf geschehen soll. Führen ist Bestimmen in der sozialen Welt und in der Welt der Dinge. Dieses Buch wird natürlich vor allem davon handeln, wie wir über die soziale Welt bestimmen. Das Führen von technischen Objekten ist eher ein handwerkliches oder methodisches Problem. Auch wenn sich viele Grundüberlegungen der Führung auf diesen Kontext anwenden lassen, so ist er dennoch unter dem Blickwinkel der Führungsproblematik weit weniger interessant.

## 1.1.2 Das Gegenteil von Führung

### Gegenteilige Zustände von Führung

Bevor wir nun diese Begriffsbestimmung von Führung auf unseren Gegenstand der sozialen Welt beziehen, wollen wir zunächst einmal deutlich machen, was Führung nicht ist, weil es das Verständnis dafür schärft, was wir im Späteren diskutieren wollen. Dafür zeigen wir nun drei Zustände, die das Gegenteil von Führung darstellen.

### Freiheit ist ein Gegenteil von Führung.

**Die vollständige individuelle Freiheit.** Wenn Führung die Bestimmung von Bewegung ist, aber eine Person sich völlig frei verhalten kann (und ihr Verhalten von niemandem sonst bestimmt wird), so wird sie in dieser Situation auch nicht geführt und wir können in dieser Situation keine Führung beobachten. Allerdings werden wir später sehen, dass ein solcher Zustand eher ein theoretischer Zustand ist, denn wir werden nicht nur durch äußere Einwirkungen geführt, sondern auch durch unsere internalisierten Normen und unsere inneren Strukturen, die Ergebnisse von vergangenen Führungsleistungen sind. Diese bestimmen auch in »freien« Situationen unser Ver-

halten. Insofern gibt es diese individuelle Freiheit als vollständige Unbestimmtheit nicht als dauerhaften und grundsätzlichen Zustand, aber es gibt ihn zumindest mehr oder weniger. In denjenigen Situationen, in denen Sie Entscheidungen treffen können, ohne eine äußere Bestimmtheit zu erleben, findet Führung in unserem Sinne nicht statt. Diese Situationen individueller Freiheit können aber durchaus die Beeinflussung durch andere Personen beinhalten. Nehmen wir beispielsweise eine Zugfahrt, in der sie zufällig in ihrem Abteil eine Bekanntschaft machen. In solchen Situationen beeinflusst man sich selbstverständlich gegenseitig (ein Fahrgast öffnet das Fenster; der andere zieht daraufhin seine Jacke an; der erste entschuldigt sich; man kommt ins Gespräch über das Wetter etc.). Aber diese Beeinflussung geschieht, ohne dass eine absichtsvolle, regelmäßige und länger andauernde Bestimmung über die andere Person realisiert wird oder angestrebt ist. Es gibt also Situationen mit einem zufälligen sozialen Aufeinandertreffen, in denen man sich gegenseitig beeinflusst, aber keine willentliche Bestimmung durchsetzt. In solchen Situationen kann Führung nicht beobachtet werden. Individuelle Freiheit ist ein Gegenteil von Führung!

**Der Konflikt oder Krieg.** Der Konflikt ist genau dadurch gekennzeichnet, dass man über den Konfliktpartner nicht bestimmen kann, sondern dieser sich offenbar ebenso machtvoll den Bestimmungsversuchen widersetzt. In einem Konflikt erzeugt man durch das eigene Handeln zwar wiederum eine Reaktion (Schlag und Gegenschlag), insofern ist Beeinflussung auch in diesen Situationen gegeben. Aber letztendlich kann keiner der beiden Konfliktpartner den anderen in der angestrebten Weise bestimmen, denn sonst wäre der Konflikt sofort beendbar. Der Konflikt ist damit das Gegenteil der Führung. Ein Mitarbeiter, der seinem Vorgesetzten implizit oder explizit zurückmeldet: »Chef, in dieser Situation folge ich dir nicht mehr«, kündigt in gewissem Sinne die Führungsbeziehung auf. Natürlich sind Konflikte trotz dieser Einordnung integraler Bestandteil des Führungsgeschehens. Zum einen treten sie als laterale Konflikte auf. Bei diesen Konflikten auf gleicher Hierarchieebene erleben Führungskräfte oft besonders stark die Begrenzung ihrer Möglichkeit, bestimmen und damit den Konflikt im eigenen Sinne beenden zu können. Zum anderen gibt es Konflikte mit zugeordneten Mitarbeitern. Bei diesen Konflikten stellt man fest, dass es immer wieder Aspekte gibt, in denen die eigene Führungsautorität nicht absolut ist: Es gibt Aspekte in der Führungsbeziehung, in denen sich der andere »nicht führen lassen möchte«. Die Aufgabe einer Führungskraft in Konflikten lässt sich dementsprechend auch so verstehen, dass die Beendigung des Konfliktes gleichbedeutend mit der Herstellung einer akzeptierten Führungsbeziehung ist.

**Die komplette Determination von Verhalten.** Verhalten beschreiben wir dann als komplett determiniert, wenn es zu 100% kausal durch

**Der Konflikt ist ein Gegenteil von Führung.**

**Determination von Verhalten ist ein Gegenteil von Führung.**

einen bestimmten Sachverhalt bedingt ist. Diesen Zustand haben wir bei einem naturgesetzlichen Phänomen. Es steht außer Zweifel, dass die Gravitationskraft der Sonne die Erde in ihre Bahn »zwingt« (allerdings merkt man recht schnell, dass das Wort »zwingen« hier nicht 100-prozentig zutrifft, sondern schon eine Metapher ist). Die Sonne determiniert durch ihre Gravitationskraft die Bahn der Erde, aber in unserem Sinne wird die Erde nicht geführt. Den komplett determinierten Reiz-Reaktions-Schemata fehlt das Absichtsvolle, das wir als notwendig dafür erachten, dass man in unserem Sinne von bestimmter Bewegung sprechen kann. In komplett determinierten Systemen führt nicht ein Subjekt ein anderes, sondern beide werden gleichsam von unsichtbaren Mächten geführt.

### 1.1.3 Die drei Wesensmerkmale von Führung

Um Führung als »bestimmte Bewegung« noch etwas plastischer darzustellen, betrachten wir im Folgenden noch einige weitere Aspekte, die die eigentlichen Wesensmerkmale von Führung ausmachen.

■ Tab. 1.1 listet Merkmale und Gegenteile von Führung auf.

#### Führung als soziales Phänomen

Führung verstehen wir als ein soziales Phänomen. **In diesem Sinne bedeutet Führen, in einer absichtsvollen und regelmäßigen Weise zu bewirken, dass andere Menschen folgen.** Führungserfolg bemisst sich darin, wie gut es gelingt, andere Menschen zum Folgen zu bewegen. Führung beinhaltet eine soziale Hierarchie. Zu führen bedeutet, dass es gelingt, andere Menschen dazu zu bewegen, eigene potenzielle Freiheitsgrade nicht zu nutzen, sondern dem Willen der Führungskraft zu folgen. Führung ist in diesem Verständnis eine soziale Beziehung, in der Einigkeit darüber herrscht, wer führen und bestimmen darf und wer folgt. Je größer und unbedingter diese Einigkeit ist, umso konfliktfreier ist eine solche Beziehung. Dies unterstreicht noch einmal, warum Führung das Gegenteil eines Konfliktes ist.

#### Führung braucht einen Sinn

Ein zweites wichtiges Merkmal von Führung ist, dass sie zielorientiert geschieht. Führung braucht einen Sinn (in Abgrenzung zu komplett determinierten Kausalzusammenhängen). Der Sinn von Führung besteht im Allgemeinen darin, Kräfte zu bündeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Der Kutscher, der eine Kutsche mit vier Pferden führt, beweist seine Führungsleistung, indem er in der Lage ist, die Kräfte der Pferde auf sein Ziel hin auszurichten. Führung ist das Effektivmachen individueller Kräfte. **Führung von Menschen ist in diesem Sinne erfolgreiche soziale Sinnstiftung.** Wenn es Ihnen als Führungskraft gelingt, deutlich zu machen, dass es ein gemeinsames verheißungsvolles Ziel gibt, für das sich Anstrengung und Kraftaufwand lohnen, so haben Sie damit bereits eine der wesentlichen Füh-

**Führung ist eine soziale Beziehung.**

**Führung braucht ein verheißungsvolles Ziel.**

■ Tab. 1.1 Führung und Gegenteile von Führung

Führung ist ...	Führung ist nicht ...
... Bestimmung von Bewegung	... zufällige Beeinflussung (weil das Absichtsvolle fehlt)
... eine hierarchische soziale Beziehung, in der man verlässlich damit rechnen kann, dass andere folgen	... Konflikt und Krieg (weil nicht endgültig über den anderen bestimmt werden kann)
... erfolgreiche soziale Sinnstiftung	... komplette kausale Determination (weil diese nicht zielorientiert ist)
... mächtig und potenziell. Sie beinhaltet die Möglichkeit, anderen Menschen »Kosten« zu verursachen	

rungsleistungen vollbracht und anderen Menschen einen sinnvollen Grund gegeben, Ihnen zu folgen.

### Führung benötigt Macht

Führung benötigt Macht. Sie können als Führungsperson nur damit rechnen, dass man Ihnen verlässlich und regelmäßig folgt, wenn Sie irgendetwas tun können, um auf ein Ausscheren aus der Gefolgschaft zu reagieren. Sie müssen die Möglichkeit haben, denjenigen Personen, die sich Ihrer Führung widersetzen, »Kosten« zu verursachen (Kosten sei hier als Metapher verstanden). Bei diesen Kosten kann es sich natürlich einerseits um tatsächliche Sanktionen im Sinne von Bestrafungsmechanismen handeln. Sie können aber auch darin bestehen, dass bestimmte Belohnungen vorenthalten werden. Ohne diese Macht, anderen Kosten zu verursachen, können Sie keine dauerhaft erfolgreiche Hierarchie schaffen. Hierbei genügt es im Übrigen, dass Sie die Möglichkeit haben, diese Kosten zu verursachen, und diese Möglichkeit androhen können. Sie müssen es nicht zwangsläufig auch tun. Macht ist immer potenziell. Manchmal genügt es, wenn die Folgenden wissen, dass bestimmte Kosten entstehen, wenn man die Gefolgschaft verweigert. Genau dieses Wissen kann die Folgenden davon abhalten, es in der Realität auch zu tun. Insofern kann es sein, dass der Mächtige seine Macht letztlich nie nutzen muss (in dem Sinne, dass er die Kosten tatsächlich erzeugt).

- **Führung ist bestimmte Bewegung, absichtsvoll, zielorientiert, Sinn gebend, potenziell mächtig und bewirkt, dass andere Menschen folgen.**

### Die Frage nach dem »Wie«

Diese Begriffsbestimmung ist zunächst einmal rein phänomenologisch und deskriptiv. Die Begriffsbestimmung ist nicht normativ und beinhaltet in keiner Weise, wie geführt werden soll. Ob Führung autoritär oder nicht autoritär erfolgt, ist eine stilistische Frage oder eine Frage des »Wie«. Wir haben hier zunächst die Frage des »Was« beantwortet, also des grundsätzlichen Phänomens. Führung bedeutet,

**Führung braucht die Möglichkeit, anderen »Kosten« zu verursachen.**

**Deskriptive und normative Begriffsbestimmung von Führung**

**Führung ist nicht zwangsläufig gut.**

**Macht erzeugt ethische Dilemmata.**

**Führung kann man nur als Prozess sehen.**

zu bewirken, dass andere Menschen folgen. Ob man dies in einer autoritären oder partnerschaftlich-motivierenden Weise tut, ist damit noch nicht impliziert. Aber auch eine partnerschaftlich motivierende Führung hat das Ziel, andere dazu zu bewegen, zu folgen und sie auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Wenn das nicht wesentlicher Bestandteil der Beziehung wäre, würden wir nicht von Führung reden, sondern von Kooperation oder Freundschaft.

Man sieht an unserer Begriffsbestimmung, dass Führung nicht zwangsläufig gut ist oder etwas Gutes bewirkt. Führungserfolg bemisst sich zunächst einmal danach, ob es gelungen ist, eine Hierarchie zu erzeugen und die Kräfte von Individuen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und zu bündeln und in diesem Sinne zu bestimmen. Es hat in der Weltgeschichte genug in diesem Sinne »erfolgreiche« Führer gegeben, die die ihnen folgenden Menschen in einer verheerenden Weise in den Abgrund geführt haben. Führung geschieht auch dann, wenn sie nicht gut ist und durch den Führer keine guten Ziele verfolgt werden. Das Thema Führung ist damit im praktischen Handeln keineswegs frei von ethischen Fragen. Führung wirft viele ethische Fragen auf: Je mehr Macht eine Person hat, umso größer werden die ethischen Dilemmata, die mit ihrem Handeln verbunden sind. Je mehr Macht jemand hat, umso mehr Menschen sind von seinem Handeln betroffen und die Auswirkungen seines Verhaltens oder Fehlverhaltens sind viel gravierender als bei Machtlosen. Ethische Fragen sind in der Führung wichtig, aber das Phänomen der Führung geschieht auch unabhängig von der Ethik. Wir werden uns dem Thema Führungsethik in ► Kap. 11 widmen.

## 1.2 Der Führungsprozess: Was wir beobachten, wenn wir Führung sehen

Im ersten Abschnitt des Kapitels haben wir uns damit beschäftigt, was Führung ist. Im nächsten Schritt ist nun zu untersuchen, was man eigentlich genau beobachten kann, wenn man das Führungsgeschehen analysieren möchte. Beginnen wir zunächst wieder mit der Analogie des Führens in einem technischen Kontext, wie z. B. das Fahren eines Autos. Wenn Sie sicher beobachten wollen, dass jemand ein Auto fährt (oder führt), dann müssen Sie eine gewisse Sequenz dieser Leistung wahrnehmen können. Es genügt nicht, eine Person hinter einem Lenkrad in einem Auto zu sehen (wie z. B. auf einem Foto). Denn in diesem Fall könnte das Auto auch stehen. Um sicher sein zu können, dass es sich um die Führungsleistung in einem Fahrzeug handelt, brauchen Sie einen Film (darum haben wir in der Überschrift dieses Unterkapitels Führung auch einen Prozess genannt). Sie müssen über einen gewissen Zeitraum sehen, dass jemand das Auto tatsächlich steuert. Üblicherweise wird das Auto über eine Straße oder einen Weg gesteuert. Der Fahrer, der das Auto führt, benutzt eine vorgegebene Struktur (die Straße), um auf dieser Struk-



tur die Führungsleistung (das Fahrzeug von A nach B zu fahren) zu erbringen.

Dieses eher triviale Beispiel offenbart genau die drei Elemente, die wir beobachten können, wenn wir Führung sehen: Wenn wir Führung beobachten, sehen wir auf den allerersten Blick zunächst einmal **Führungsaktionen**. Führungsaktionen betreffen die tatsächliche Handlung der Einwirkung oder Beeinflussung.

Wir sehen, wie eine Führungskraft einem Mitarbeiter eine Anweisung gibt, wie ein Politiker ein Gesetz im Parlament verteidigt oder ein General die Soldaten auf die Schlacht einschwört. Alles das sind Führungsaktionen, die den unmittelbaren Einwirkungsprozess zum Inhalt haben. Allerdings finden diese Führungsaktionen nicht in einem luftleeren Raum statt, sondern sie geschehen üblicherweise im Rahmen bestehender Strukturen. So wie das Auto über die Straße geführt wird, so gibt der Vorgesetzte seine Anweisungen im Rahmen arbeitsvertraglicher Grundlagen, definierter Prozesse im Unternehmen, Kompetenz- und Stellenbeschreibungen und im Rahmen der strategischen Vorgaben. Das, was für das Auto die Straßen sind, sind in anderen Kontexten **Führungsstrukturen**, die die Leitplanken bilden, innerhalb derer sich die Führungsaktionen abspielen.

Wenn wir auf das zweite eben genannte Beispiel schauen, auf den Politiker, der ein Gesetz im Parlament durchbringt, so sind das Werben für den Gesetzesentwurf oder der vorherige Einbezug von Kritikern die offensichtlichsten Führungsaktionen, die wir sehen. Aber selbstverständlich wird der eigentliche Prozess der Durchsetzung des Gesetzes im Rahmen einer vorgegebenen Struktur erfolgen. Diese Struktur wird repräsentiert durch die Institution des Parlaments, durch Abstimmungsregeln, die innerhalb des Parlaments herrschen, durch Regeln von Kabinettsdisziplin oder Fraktionszwang und andere Leitplanken, innerhalb derer die Führungsleistung erfolgt. Auch der General, der seine Soldaten auf die Schlacht vorbereitet, ist in eine solche Struktur eingebettet. Diese Strukturen sind im Kriegsfall beispielsweise die Genfer Konvention, die bestimmte Strategien im Krieg aus Menschenrechtsüberlegungen heraus ausschließen und dementsprechend die Leitplanken für die erlaubten Vorgehensweisen bilden. Diese Strukturen sind aber auch geographische oder geologische Besonderheiten, die die Strategie der Kriegsführung begrenzen.

Grundsätzlich kann man sagen, dass die Führungsstrukturen in gewissem Sinne auch die Freiheit der Führungsperson in einer konkreten Situation begrenzen können. Je enger die Leitplanken sind, die durch vorgegebene Strukturen erzeugt werden, umso weniger Platz bleibt für konkrete Führungsaktionen.

Je breiter und unbestimmter die vorgegebenen Strukturen sind, umso größer ist der Freiheitsgrad der Führungskraft, mögliche Führungsaktionen auszuwählen. Um es in einem anderen Bild zu sagen: Führung wird zu »Leitung«, je enger die Strukturen die möglichen Führungsaktionen eingrenzen. Stellen Sie sich zum Beispiel eine Wasserleitung vor: Wenn man Wasser hierdurch »führen« möchte, muss

**Führungsaktionen sind die Einwirkungsversuche der Führungsperson.**

**Führungsstrukturen lenken Verhalten.**

**Führungsstrukturen begrenzen die Führungsaktionen.**

## Führungsstärke und Führungsstrukturen

Eine erste praktische Einsicht, die aus dem Zusammenspiel von Führungsstrukturen und Führungsaktionen folgt, liegt darin, dass Unternehmen mit starken Strukturen sich leichter schwache Führungskräfte erlauben können. Die vorhandenen Führungsstrukturen (z. B. Prozesse, Arbeitsabläufe, Kompetenzabgrenzung, Belohnungssysteme etc.) lenken das Verhalten der Mitarbeiter bisweilen so stark, dass auch schwache Führungskräfte, die nicht das Potenzial für herausragende Führungsaktionen mitbringen, erfolgreich agieren können. Der Erfolg ist dann zwar sichtbar, hat aber letztlich nicht so viel mit

dem Führungshandeln zu tun. Je schwächer die Strukturen einer Organisation sind, umso mehr muss durch konkrete Führungsaktionen Lenkungswirkung erzeugt werden. Je enger die Leitplanken in einer Organisation oder einem sozialen Kontext sind, umso weniger hängt der Erfolg von der Persönlichkeit der aktuellen Führungsperson ab.

Wenn wir uns noch einmal dem technischen Beispiel zuwenden, so kann man diesen Zusammenhang von Führungsstärke und Führungsstruktur auch hier sehen. Beispielsweise ist das Fahren eines Zuges über vorgegebene Schienen letztlich eine geringere steuerungs-

technische Leistung des Fahrzeugs (von anderen technischen Fragen abgesehen) als das Fahren eines Fahrzeugs über eine Straße. Die Strukturen der Schiene begrenzen letztendlich die Freiheit des Führungshandelns. Noch geringer sind die Strukturen beispielsweise für einen Geländewagen, der über Feldwege durch unwirtliches Terrain gefahren wird. Hier stellen die Wege noch unverbindlichere Leitplanken im Vergleich zur Straße dar, auf der sich ein normales Auto bewegt. Die Führungs- bzw. Fahrleistung des Fahrzeugführers ist dementsprechend höher, die vorgegebene Struktur ist schwächer.

**Führungsstrukturen sind das Vermächtnis früherer Führungsaktionen.**

**Führungsergebnisse sind das Resultat von Führungsaktionen.**

man es nur mit Druck in die Leitung befördern. Der Weg des Wassers ist durch die Leitung bestimmt, durch die Führungsstruktur. Man »leitet« das Wasser aus diesem Grunde auch durch ein Rohrsystem, aber man »führt« ein Auto (üblicherweise nachdem man einen »Führerschein« erworben hat, der zur Führung des Fahrzeuges berechtigt). Das Auto lässt mehr Freiheitsgrade in den Führungsaktionen zu, deswegen kann man es führen (s. auch ► Exkurs »Führungsstärke und Führungsstrukturen«).

Führungsstrukturen sind natürlich auch das Ergebnis von Führungshandeln. Führungsstrukturen bilden sich nicht in luftleeren Raum. Führungskräfte sichern die Kontinuität ihrer Führungsleistung, indem sie Strukturen schaffen, die auch unabhängig von ihren augenblicklichen Führungsaktionen in ihrem Sinne verhaltenslenkend wirken.

Ein Politiker, der ein umstrittenes Gesetz durchs Parlament boxt, erbringt seine Führungsleistung vor allen Dingen in der Aktion der Überzeugung des Parlamentes. Durch das Gesetz werden hingegen Strukturen geschaffen, die zukünftig das Verhalten der Menschen lenken werden, auch wenn die diese Strukturen ursprünglich initiierende Führungsperson längst nicht mehr in Funktion ist. Führungskräfte sichern das Vermächtnis ihres Führungshandelns, indem sie über sie hinausreichende Führungsstrukturen schaffen. Wenn Sie sich große Führungspersönlichkeiten der Weltgeschichte anschauen, so sehen Sie rückblickend noch die Strukturen, die sie hinterlassen haben, und nicht mehr die konkreten Führungsaktionen, mit denen sie das bewirken konnten. Bei gegenwärtigen Führungskräften können Sie noch mehr beobachten: Sie sehen die Strukturen, innerhalb derer sie sich bewegen. Sie sehen aber auch das konkrete Führungshandeln, mit dem sie ihre Vorhaben durchsetzen. Sie sehen aber immer auch

noch etwas Drittes: Ein **Führungsergebnis**. Dieses Führungsergebnis ist das Resultat, das die Führungsperson durch ihre Führungsaktionen erreichte.

Je langfristiger und größer die Projekte sind, an deren Realisierung eine Führungskraft arbeitet, umso schwieriger ist es, rückblickend den Erfolg zu bewerten oder das Ergebnis wirklich auf sie zurückzuführen.

Nehmen wir einmal an, eine Regierung beschließt, zur Stärkung der Kaufkraft die Steuern zu senken. Im nächsten Jahr gibt es dann tatsächlich eine Veränderung im Konsumverhalten der Bürger. Wer kann dann mit Sicherheit sagen, wie viel dieser Veränderung auf die Steuersenkung und wie viel auf mögliche andere Ereignisse in der Zwischenzeit zurückzuführen ist? Langfristig ist Erfolg immer strittig. Am einfachsten ist es, wenn sehr konkret messbare Ziele gesetzt werden. Hier ist zumindest feststellbar, ob das Ziel erreicht worden ist. Im sozialen Bereich ist das aber oft kaum möglich.

Betrachten wir z. B. einen Kontext des Privatlebens, in dem Führung eine große Rolle spielt: die Kindererziehung. Kindererziehung ist auf jeden Fall ein langfristiges Führungsprojekt. Wenn junge Eltern ein Baby bekommen, haben sie üblicherweise eine Reihe von mehr oder weniger spezifischen Zielen oder Idealen im Kopf, an denen sie ihre Erziehung ausrichten wollen, und sie haben auch ein mehr oder weniger spezifisches Bild eines möglichen Ergebnisses ihrer Erziehung: Eltern haben ein Bild davon, was für eine Persönlichkeit sie sich als Kind wünschen und durch welche Verhaltensweisen, Kompetenzen und Werte sich dieses Kind auszeichnen soll. Bei einem so langfristigen Projekt geschehen aber zumeist zwei Dinge: Die letztlich erreichten Ziele weichen in der Realisation fast immer von den vorher gedachten Zielen ab.

Selten wird man als Resultat seiner Erziehung exakt die Persönlichkeit erzeugt haben, die man sich vielleicht ausgemalt hat. Selbstverständlich ist am Ende an dem Ergebnis des erwachsenen Kindes kaum festzustellen, wie viel Anteil an diesem »Produkt« die Erziehungsleistung der Eltern hatte oder wie viel letztlich auch so passiert und so gekommen wäre (z. B. aufgrund genetischer Disposition und anderer Einflussfaktoren), wenn die Eltern in einer ganz anderen Weise oder gar nicht eingewirkt hätten. Letztlich sieht man am Ende immer irgendwelche Ergebnisse von Führung. Je langfristiger und sozialer (also auf Menschen und nicht auf Dinge bezogen) die ursprünglichen Ziele gewesen sind, umso mehr muss man sich mit den folgenden Unsicherheiten abfinden:

- Man bekommt als Ergebnis häufig etwas anderes, als man sich ursprünglich ausgemalt hatte, und weiß nicht genau, warum.
- Man weiß nicht genau, welcher Anteil des Ergebnisses wirklich auf die Führungsperson zurückgeht und was auch ohne seinen Einfluss passiert wäre.

**Führungserfolg ist manchmal schwer zu beurteilen.**

**Messbare Ziele sind im sozialen Bereich schwieriger.**

**Realisierte Ziele weichen von den gedachten Zielen ab.**

- **Wenn man Führung beobachten möchte, kann man drei Dinge sehen:**
  - **Man sieht Führungsaktionen.** Diese Aktionen sind die tatsächlichen Akte der Einflussnahme von Seiten der Führungsperson.
  - **Man sieht Führungsstrukturen als Ergebnis vergangener Führungsaktionen.** Diese gegebenen Führungsstrukturen begrenzen den Spielraum der Führungsaktionen und übernehmen einen Teil der Führungsarbeit.
  - **Man sieht Führungsergebnisse:** Je langfristiger die Ziele gewesen sind und je stärker sie nicht technisch messbare Aspekte beinhalten, sondern soziale Ziele, desto schwerer lassen sie sich auf die Führungsleistung zurückführen.

**Kultur ist die Summe der gelebten Führungsstrukturen.**

Die Summe der gelebten Führungsstrukturen einer Gruppe von Menschen oder einer Gesellschaft nennt man Kultur.

Die Kultur ist die Zusammenfassung der in dieser Gruppe von Menschen geteilten und gelebten Verhaltensregeln und Verhalten lenkenden Leitplanken, die das Leben und die möglichen Verhaltensweisen aller in dieser Gruppe lebenden Individuen begrenzen. **Kultur ist damit das Ergebnis von Führung.** Allerdings ist unsere Kultur nicht das Ergebnis einer einzelnen Führungsleistung, sondern vieler Millionen kleiner Führungsaktivitäten, die im Laufe der Zeit die Strukturen geschaffen haben, in denen sich heute unser Verhalten abspielt. Unsere Kultur ist nicht das Ergebnis eines einzelnen Masterplans, der von einer Führungsperson erfolgreich implementiert wurde. Stattdessen wuchsen im Laufe der Zeit die Führungsaktionen und Führungsstrukturen, die sich kumulierten oder durch andere Führungsaktionen auch umgewälzt oder weiterentwickelt wurden. Natürlich möchten Führungskräfte Kultur schaffen (also Führungsstrukturen hinterlassen, die das Verhalten der Menschen in ihrem Sinne leiten), auch wenn spürbar ist, wie ungewiss der Ausgang eines solchen Unterfangens ist und wie wenig sicher man sich als Führungsperson sein kann, dass man selbst tatsächlich das entscheidende Element ist.

**Führungskräfte schaffen Kultur durch die Hinterlassenschaft von Führungsstrukturen.**

Daraus folgt eine ganz wesentliche Quintessenz, die wir in ► Kap. 2 unter der Perspektive von Charisma noch einmal an anderer Stelle als eine wichtige Grundlage für Führungserfolg überhaupt diskutieren werden.

- **Wenn Sie führen wollen, müssen Sie trotz der Unsicherheit und der gegebenen Strukturen zunächst einmal positiv (mit Mut und Hoffnung) beginnen. Sie müssen daran glauben, dass Sie Ihre Ziele trotz aller Unsicherheit erreichen können. Sie müssen die Überzeugung haben, dass es möglich ist, Ergebnisse zu schaffen, neue Führungsstrukturen zu etablieren und Sie müssen das Selbstvertrauen haben, dass Sie es schaffen können. Ohne diese Grundvoraussetzung startet keine neue Führung.**

Der Wahlkampfversprechen des amerikanischen Präsidenten Barack Obama »Yes, we can« repräsentiert in diesem Sinne das hohe Zutrauen an die Formbarkeit der Zukunft durch die eigene Führungsleistung.

### 1.3 Führung und Ziele

Auf den ersten Blick erscheint es wie eine Binsenweisheit, dass Führung immer ein Ziel benötigt, denn schließlich muss man ja irgendwohin führen.

Es lohnt sich aber, noch einen Augenblick zu reflektieren, welche Schlussfolgerungen sich daraus ergeben. Stellen Sie sich vor, Sie sehen einen Chef, der offenbar gerade mit viel Anstrengung versucht, einen Mitarbeiter von der Übernahme einer ungeliebten Aufgabe zu überzeugen. Wir sehen, dass der Vorgesetzte argumentiert, wirbt etc. Handelt es sich bei diesem Verhalten um Führungshandeln? Einem ersten Impuls nachgebend würden Sie sagen: »Ja!« Was macht Sie dabei eigentlich so sicher? »Na ja«, werden Sie vielleicht antworten, »es scheint sich doch offenbar um eine sehr zielorientierte und absichtsvolle Beeinflussung in einem hierarchischen Kontext zu handeln.« So oder so ähnlich könnte Ihre Antwort lauten, wenn Sie unsere Begriffsbestimmung aus dem Anfang dieses Kapitels heranziehen. Woher wissen Sie aber so genau, dass diese Beeinflussung absichtsvoll und zielorientiert ist? Ganz streng genommen wissen Sie das nämlich nicht! Das Ziel, das die Führungskraft anstrebt, können Sie überhaupt nicht sehen. Sie erschließen es aus ihrem Führungshandeln. Sie erschließen aus ihrem Handeln, dass die Führungskraft offenbar das Ziel verfolgt, beim Mitarbeiter ein ganz bestimmtes Verhalten auszulösen.

#### ➤ Ein bestimmtes Handeln lässt sich nur dann sicher als Führungshandeln interpretieren, wenn man Ziele unterstellt.

Ziele müssen beim Beobachten von Führungshandeln immer mitgedacht werden, damit die Beobachtungen verstehbar werden. Wir sehen immer nur Verhalten. Ob dieses Verhalten auf ein Ziel ausgerichtet ist, sehen wir nicht direkt, sondern wir erschließen es.

Die Schlüsselfrage ist nun, woraus wir eigentlich erschließen, dass ein ganz bestimmtes Verhalten tatsächlich zielorientiert ist. Denken Sie noch einmal an unser obiges Beispiel mit dem engagiert argumentierenden Vorgesetzten. Vergleichen wir diese Situation mit einer Situation, in der ein anderer Vorgesetzter scheinbar belanglos plaudernd mit einem Mitarbeiter über eine mögliche neue Aufgabe spricht. Missmut und Gegenreaktion des Mitarbeiters scheinen hierbei die Führungskraft weder sonderlich zu stören noch seine Bemühungen zu verstärken. In diesem zweitgenannten Beispiel wären Sie vielleicht wesentlich weniger sicher, dass Sie gerade Führungshandeln beobachten. Diesen Unterschied machen Sie an der **Überwindungs- und Anstrengungsleistung** fest, die Sie sehen. Wenn wir eine Führungskraft

**Führung ist nicht ohne Ziele vorstellbar.**

**Ziele kann man nur unterstellen oder erschließen, niemals beobachten.**

**Führungshandeln erschließen wir aus der Überwindungs- und Anstrengungsleistung.**

## Führung unter der Perspektive der Selbstführung

Die beschriebene Dynamik gilt übrigens auch, wenn Sie Führung unter dem Blickwinkel der »Selbstführung« betrachten. Auf den ersten Blick erscheint es unlogisch, innerhalb einer Person auch von einem Führungsgeschehen zu sprechen. Hirnforscher würden vielleicht einwenden, dass es bei einem Konzept der Selbstführung unter neurobiologischer Perspektive schwer ist, auszumachen, wer da wen führen soll, denn letztlich gibt es nur ein einziges Gehirn. Trotzdem möchten wir diesem Argument die folgende Sichtweise entgegensetzen:

Wir haben als Mensch die Möglichkeit, für uns selbst Ziele zu bestimmen und uns an diese Ziele zu binden. Führungsleistung im Hinblick auf uns selbst erleben wir genau dann, wenn Anstrengung und Überwindungsleistung nötig sind, diese Ziele zu erreichen. Wenn bestimmte Ziele uns quasi magnetisch anziehen, dann ist das Erreichen dieser Ziele keine Führungsleistung gewesen. Mit diesem Argument möchten wir auch abschließend auf Motivation und positive emotionale Verstärkung angelegte Führungstheorien kriti-

sieren. Motivation können wir zunächst pragmatisch als einen positiven emotionalen Drang zu einer Handlung verstehen. Eine positive Motivation lässt uns sozusagen lustgetrieben auf ein bestimmtes Ziel zusteuern. Spannend wird es aber, wenn Menschen von einer solchen rein lustgetriebenen Lebensführung abweichen und sich Ziele setzen, die es bedingen, sehr viele andere Bedürfnisse in sich zu vernachlässigen und sich möglicherweise auch eine unmenschliche Anstrengungsleistung abzuverlangen.

Wer selbstbestimmt in einer Revolution für das Ideal der Freiheit stirbt, hat jede Menge seiner typischen biologischen Triebe (die letztlich allesamt auf Selbsterhalt zielen) überwinden müssen. Es muss eine Instanz in uns geben, die uns an ein Ziel binden lässt, auch wenn der Weg dahin uns viele demotivierende und wenig lustvolle Zeiten beschert.

Wir nennen diese Instanz in uns **unsere Willen**. Unser Wille ist die entscheidende Kraft, mit der wir uns an ein Ziel binden und uns ihm verpflichten können und dieses Ziel mit Anstrengung weiterverfolgen,

selbst wenn uns der Weg viele emotional wenig lustvolle Zustände beschert. Unser Innenleben (mit seiner Angst, seiner Unsicherheit, seiner Bequemlichkeit und seiner Lustzugewandtheit, mit seinem Sexualtrieb, seinem Hunger und seinem Anschlussbedürfnis) schert sich oft nicht um die Ziele, die wir haben. Selbstüberwindung, Charakterstärke und Willenskraft ergeben als Attribute menschlichen Handelns überhaupt nur dann Sinn, wenn wir unterstellen, dass es unserem Willen möglich ist, auch unabhängig von unserem emotionalen Innenleben Ziele weiterzuverfolgen.

Gelungene Selbstführung zeigt sich also darin, sich absichtsvoll ein Ziel zu setzen, sich an dieses Ziel zu binden und die teilweise auch gegen das emotionale Innenleben notwendigen Anstrengungsleistungen zu erbringen, um das Ziel zu erreichen. Der Hedonist, der sich letztlich nur für den maximalen Lustgewinn des Augenblicks interessiert, kann in diesem Sinne kein erfolgreicher Führer seiner selbst sein.

sehen, die mit viel Energie und Anstrengung eine bestimmte Wirkung erzielen will, dann erschließen wir, dass dieses Handeln absichtsvoll auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet ist.

Dies bedeutet, dass Führungshandeln stattfindet, wenn zwei Bedingungen gegeben sind:

- Die Führungsperson vermutet, dass das von ihm angestrebte Ziel nicht von allein eintritt und deswegen das Führungshandeln durch ihn erforderlich ist.
- Dieses Führungshandeln erfordert eine gewisse Anstrengungs- und Überwindungsleistung. Das heißt, auch die Führungsperson würde nicht automatisch so handeln (z. B. wie in der obigen Szene, in der die Führungskraft engagiert diskutierte), sondern sie erbringt diese zusätzliche Anstrengung, obwohl es vielleicht Kräfte in ihr gibt, die sie eigentlich lieber etwas anderes tun lassen würden. Je größer die Überwindungs- und Anstrengungsleistung ist, je stärker also eine Führungsperson andere Bedürfnisse in sich (z. B. das Bedürfnis nach Ruhe, nach Lebensfreude, nach Behaglichkeit) vernachlässigen muss, umso stärker ist offenbar die Bindung an das Ziel, die die Führungsperson antreibt.

Das, was für die Selbstführung gilt (s. auch ► Exkurs »Führung unter der Perspektive der Selbstführung«), gilt selbstverständlich auch für die Führung in einem hierarchischen sozialen Kontext. Jeder Führende braucht zunächst einmal die Bindung an ein für sich bestimmtes und gedachtes Ziel. Dieses Ziel selbst können wir nie sehen. Wir sehen aber ein Führungshandeln und wir sehen dem Führungshandeln unter Umständen Überwindungsleistung und Anstrengung an. Das Ausmaß und die Unbedingtheit, mit der eine Führungsperson sich an eigene Ziele gebunden hat, erschließen wir aus dem Ausmaß der Anstrengungsleistung, das wir wahrnehmen.

➤ **Das hier beschriebene Verständnis von Führung ergibt also nur dann Sinn, wenn wir den Willen als Instanz in uns zulassen. Wir müssen anerkennen, dass wir als Menschen nicht ausschließlich emotional und triebhaft gesteuert sind, sondern dass wir in der Lage sind, uns an Ziele zu binden, auch wenn die Anstrengungsleistung bei der Verfolgung dieser Ziele uns dazu zwingt, konträr zu anderen eigenen Bedürfnissen und Trieben zu handeln.**

**Je stärker die Bindung an ein Ziel, umso größer die Anstrengungsbereitschaft**

**Wir Menschen haben einen Willen, der uns von rein triebhaft gesteuerten Wesen unterscheidet.**

## 1.4 Führen und geführt werden: Schwierigkeiten im Führungsprozess

Wenn wir uns nun noch einmal Führung als Prozess verdeutlichen, so stellen wir auf Seiten der Führungskraft die folgenden Prozessschritte fest:

1. **Willensbildung.** Wer führen oder bestimmen will, braucht eine Absicht und ein Ziel. Dies haben wir im vorherigen Absatz ausführlich dargelegt. Der erste Teil des Führungsprozesses ist dementsprechend die Willensbildung.
2. **Identifikation und Bestimmung der folgenden Personen.** Im nächsten Schritt muss eine Führungsperson diejenigen Personen bestimmen, von denen sie erwartet, dass sie ihr folgen, also die Zielpersonen oder Objekte ihres Führungshandelns. Der Sinn von Führung liegt in der Bündelung von Individualkräften. Die Führungskraft wird also im nächsten Schritt solche Personen identifizieren, von denen sie sich die effektivste und sinnvollste Bündelung von Einzelkräften verspricht.
3. **Die Führungsaktion.** Im dritten Schritt können wir beobachten, wie eine Führungsperson Einwirkungs- und Beeinflussungsversuche auf die vorher ausgewählten Personen unternimmt.

Auf Seiten der Geführten können wir diesen Ablauf in einer ähnlichen Weise beschreiben. Auch aus der Perspektive der Geführten gibt es drei Prozessschritte:

1. **Aufsuchen des situativen Kontextes.** Eine erste Bedingung an die Geführten ist, dass diese sich überhaupt in einen Kontext be-

**Der Führungsprozess auf Seiten der Führungsperson**

**Der Führungsprozess auf Seiten der Geführten**

geben, in dem Führung eine Rolle spielt. Dies tut man beispielsweise, indem man einen Arbeitsvertrag in einem Unternehmen unterschreibt und sich dabei der hierarchischen Organisation dieses Unternehmens unterwirft. Damit hat man in gewissem Sinne durch den Kontext anerkannt, dass man die Offenheit dafür mitbringt, geführt zu werden.

2. **Ausrichtung auf die Führungsperson.** Im nächsten Schritt müssen die Geführten sich an der Führungsperson ausrichten. Das heißt, sie müssen Offenheit für den Empfang von dessen Wünschen mitbringen und in der Lage sein, seine Aussagen als Appelle oder Aufforderungen zu hören oder zu verstehen. Wir werden später sehen, dass das Thema »Vertrauen« das wesentlichste Merkmal ist, wenn man sich fragt, wie gut diese Ausrichtung auf die Führungsperson gelingt.
3. **Übernahme des fremden Willens.** Im dritten Schritt muss es auf Seiten der Geführten zu der Bereitschaft kommen, die von der Führungskraft dargestellten Ziele zu eigenen Zielen zu machen und sich an diese zu binden. Sobald der zunächst fremde Wille der Führungskraft zu eigenen Zielen geworden ist, kann man als Führungskraft darauf vertrauen, dass die Geführten ebenso wie man selbst Anstrengungs- und Überwindungsleistungen zum Erreichen der Ziele erbringen (die, wie im vorherigen Abschnitt dargestellt, manchmal auch konträr zum eigenen emotionalen Innenleben erbracht werden).

Auf Seiten der Geführten können nun in jedem dieser drei Prozessschritte Schwierigkeiten entstehen, die dazu führen, dass der Führungsversuch letztlich nicht erfolgreich ist und die vom Führenden angestrebte Bestimmung nicht erfolgen kann:

**Wer Führung vollständig ablehnt, bleibt Rebell oder Eremit.**

1. **Grundsätzliche Ablehnung von Kontexten, in denen Geführtwerden stattfindet.** Die erste Grundbedingung auf Seiten der Geführten besteht in der Akzeptanz oder der grundsätzlichen Offenheit für das Geführtwerden. Teilweise trifft man aber auf Menschen, die es rundheraus ablehnen, sich in einen Kontext zu begeben, in dem sie geführt werden. Diese Menschen bleiben entweder die ewigen Rebellen gegen alles, was nach Macht und Hierarchie zu riechen scheint, oder aber sie werden zu Eremiten und entziehen sich in gewissem Sinne allen größeren sozialen Kontexten.
2. **Mangelnde Ausrichtung auf die konkrete Führungspersönlichkeit.** Das zweite Problem kann in der mangelnden Ausrichtung auf eine Führungsperson liegen. Dieses Problem entsteht dann, wenn jemand es nicht akzeptieren kann, von einer bestimmten Person geführt zu werden. Dies muss nicht gleichbedeutend mit der Ablehnung des Geführtwerdens als solchem zusammenhängen, sondern es kann sein, dass man Führung lediglich durch eine bestimmte Person nicht akzeptiert (z. B. weil man ihr nicht vertraut). In diesem Fall sind Menschen zwar grundsätzlich

**Wer eine konkrete Führungsperson ablehnt, ist nicht grundsätzlich unführbar.**



führbar, aber nur von denjenigen, denen es gelingt, ihr Vertrauen zu gewinnen.

3. **Widerstand gegen einen konkreten Willen der Führungsperson.** Die dritte Problematik besteht darin, dass Widerstand gegen einen ganz bestimmten Willen oder gegen ein ganz bestimmtes Ziel einer Führungsperson aufkommt. In diesem Fall akzeptieren die Geführten zwar grundsätzlich, von ihrer Führungsperson geführt zu werden, akzeptieren aber in einem konkreten Fall seinen Willen nicht und bringen Widerstand gegen die eingeforderten Ziele zum Ausdruck.

Alle drei Problematiken begegnen uns im Führungsalltag. Wenn Sie Führungserfahrung besitzen, dann fallen Ihnen vermutlich für alle drei geschilderten Probleme unmittelbar Beispiele ein. In ► Kap. 3 werden wir diskutieren, wie mit diesen Widerständen umgegangen werden kann. In diesem Kapitel werden wir uns mit den Führungsstrategien im engeren Sinne befassen.

## 1.5 Über die Entstehung von Führungszielen

Wenn wir uns noch einmal an die drei Elemente des Führungsprozesses aus Sicht einer Führungsperson erinnern, so ist an dieser Stelle der erste Schritt, nämlich die Willensbildung, von besonderem Interesse. Die spannende Frage in diesem Zusammenhang ist, wie eine Führungsperson überhaupt zu ihren Zielen gelangt.

Denn Ziele als derzeit nicht reale Sollzustände der Zukunft sind im Augenblick nicht sinnlich zu erfahren, sondern nur gedachte Ideale, nur Erwartungshaltungen in unserer Vorstellungskraft. Im ganz strengen Sinn ist ein Ziel sogar nur ein Gefühl.

Vermutlich sind nur Menschen in der Lage, sich langfristige Ziele zu setzen und mit Selbstüberwindung für die Realisierung ihrer Ziele zu kämpfen. Aber wo kommen diese Ziele her, die man im Unternehmen gerne auch »Vision« nennt, was ihren imaginären Charakter eher noch unterstreicht? Wenn man genau hinschaut, dann sieht man, dass die Quelle dieser Ziele sowohl Enttäuschung als auch Optimismus sein kann. Ziele, die aus Enttäuschung entstehen, zielen auf die Überwindung eines gegenwärtigen oder vergangenen Mangels. Ziele, die aus Optimismus entstehen, entstehen aus dem Wunsch heraus, etwas als schön oder wünschenswert Erfahrenes zu wiederholen. Konkret besprochen bedeutet dies, dass die Quelle für Ziele entweder unser Wunsch ist, etwas zu haben, was wir früher oder jetzt nicht haben können, oder etwas zu wiederholen, was wir als schön und wünschenswert in Erinnerung haben. Die großen Anstrengungen Amerikas, die nötig waren, um erfolgreich zum Mond zu fliegen, sind letztendlich der Vision geschuldet, Amerika ein echtes Alleinstellungsmerkmal in der Welt zu geben. Die Vision des Mondfluges

**Wer ein konkretes Ziel ablehnt, kündigt nicht grundsätzlich die Akzeptanz zur Führungsperson auf.**

**Woher kommen die Ziele von Führungspersonen?**

**Ziele sind nicht sinnlich erfahrbar, sondern nur gedankliche Ideale in unserer Vorstellungskraft.**

**Ziele entstehen durch Enttäuschung oder Optimismus.**

**Ziele sind immer ethisch und normativ.**

wurde insofern aus der Furcht geboren, die Alleinstellung in der Welt zu verlieren.

Eine Führungsperson, die sich selbst bestimmte Ziele setzt, wird also Zukunftserwartungen formulieren, die entweder aus einem Mangel erleben heraus geboren werden oder aus dem Wunsch, etwas positiv Erlebtes zu wiederholen. Beides, sowohl das Mangel erleben als auch der Wunsch der Wiederholung von etwas Schönerem, können beim Führenden auf sich selbst bezogen sein («Ich möchte gerne reich werden») oder aber im anderen Extrem auch die gesamte Menschheit mit einschließen («Ich möchte die Armut besiegen»). Der Prozess der Zielbildung in einer Führungspersönlichkeit hat übrigens immer eine intuitive, wir können aber auch sagen eine ethische Komponente. Ziele können nur normativ sein.

**Führung benötigt den Glauben an die Erreichbarkeit der Ziele.**

Was wir als Menschen anstreben sollen, kann uns nicht die Wissenschaft oder die Empirie sagen. Zielsetzungen sind normativ und nicht deskriptiv. Im ersten Schritt der Willensbildung entsteht also ein Entwurf der Zukunft, der eine Verheißung beinhaltet. Damit der Führungsprozess in Gang kommt, ist nun noch ein zweiter Schritt nötig: Die Führungsperson braucht auch noch den Glauben, dass sie es schaffen kann. Ohne das Selbstvertrauen, dass es möglich ist, die eigenen Ziele und den eigenen Willen zu verwirklichen, kommt der Prozess der Führung nicht in Gang.

**Alle Visionen sind letztlich vergangenheitsbezogen.**

➤ **Letztendlich sind alle unsere Zukunftsvisionen nur eine Fortschreibung der Vergangenheit. Wir können das Schöne oder Gute nicht neu denken. Wir können es nur neu illustrieren, mit neuen Inhalten versehen. Die wahren Visionen sind vergangenheitsbezogen, als eine Wiederholung der Vergangenheit oder ein Ausbrechen aus der Vergangenheit.**

**Wenn Ziele die Bündelung von Kräften benötigen, ist die Voraussetzung für Führung gegeben.**

Wenn die Ziele, die Sie sich gesetzt haben und die Ihren normativen Zukunftsentwurf darstellen, nur für Sie selbst relevant sind und nur durch eigene Anstrengungsleistung erbracht werden können, dann beginnt das, was wir bereits mit der Idee der Selbstführung beschrieben haben. Sie erbringen dann die Anstrengungs- und Überwindungsleistungen, die nötig sind, um auf Ihre Ziele hinzusteuern. Es gibt aber Ziele, die letztendlich nur über andere Menschen erreicht werden können, über ihre Mitwirkung, über die Bündelung ihrer Kräfte. Sobald die Ziele, die Sie sich gesetzt haben, den Einbezug anderer Menschen bedingen, ist die Voraussetzung für Führung gegeben.

**Führung ist in jedem von uns.**

In einer komplexen sozialen Welt erfordern die meisten Ziele die Bündelung von Kräften anderer Menschen. Führung ist damit in jedem von uns. Im Minimalsten ist Führung dann in uns, wenn wir uns in selbstbestimmter Ausrichtung auf selbst gewählte Ziele vom reinen Hedonismus entfernen und uns an Zukunftsverheißungen binden, für die uns Anstrengungen wert erscheinen. Darüber hinaus stecken aber in jedem von uns Ziele, die wir nur durch die Bündelung der Kräfte anderer Menschen erreichen können. Unabhängig davon, ob