

## **.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis**



Spenger, Jörg (2013):

### **Humane Menschenführung in hierarchischen Systemen**

SIAK-Journal – Zeitschrift für  
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis  
(3), 60-69.

doi: 10.7396/2013\_3\_F

*Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:*

Spenger, Jörg (2013). Humane Menschenführung in hierarchischen Systemen, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3), 60-69, Online: [http://dx.doi.org/10.7396/2013\\_3\\_F](http://dx.doi.org/10.7396/2013_3_F).

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2013

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 12/2013

# Humane Menschenführung in hierarchischen Systemen



**JÖRG SPENGER,**  
*Lektor am Institut für  
Bildungswissenschaft an der  
Universität Wien.*

Der folgende Text diskutiert aus pädagogisch-psychologischer Sicht wesentliche Aspekte einer humanen Menschenführung, insbesondere im öffentlichen Dienst. Dabei werden grundsätzliche Einstellungen und Prinzipien der erfolgreichen Führung aus der Perspektive der humanistischen Psychologie und der modernen Interaktionspädagogik beleuchtet. Weniger geht es dabei um Techniken oder Strategien des Führens als um die Verwirklichung eines humanen Menschenbildes in der täglichen Führungsarbeit. Besonderes Augenmerk wird auch auf einen menschlichen Umgang in hierarchischen Situationen gelegt, wobei Führen als wechselseitiger Prozess verstanden wird, der zwar die Hierarchieunterschiede anerkennt, jedoch von der grundsätzlichen Gleichwertigkeit der handelnden Subjekte ausgeht. Das Führungsverhalten wird demgemäß als dialogisches Prinzip entfaltet und lehnt sich stark an die Erkenntnisse Carl Rogers an, der vor allem die Bedeutung von Wertschätzung, Empathie und Echtheit betonte. Dabei werden auch derzeit gängige Inhalte und Methoden der Führungskräfteausbildung und -selektion einem kritischen Blick unterworfen.

## **EINLEITENDES**

Der öffentliche Dienst ist hierarchisch organisiert und klar strukturiert. Geschäftsordnungen bzw. -einteilungen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Weisungsgebundenheit, Gesetze, Verordnungen, Erlässe und dergleichen regeln Rechte, Pflichten und Abläufe in diesem großen Betrieb. Auf diese Bestimmungen und Hierarchien ließe es sich im Bedarfsfall von Vorgesetzten leicht „zurückziehen“. Nichtsdestotrotz braucht es wohl auch persönliche, empathische Führungskompetenz auf den einzelnen Hierarchieebenen, um den Arbeitserfolg eines Referats, einer Abteilung, einer Sektion, eines Ministeriums bzw. jeder nachgeordneten Dienststelle allgemein zu optimieren.

Reine Technokraten werden vermutlich auch „erfolgreich“ sein in ihren Führungshandlungen (wie auch immer man Erfolg definiert und woran immer man ihn auch misst), werden auch „herzeigbare“ Ergebnisse liefern, die Frage ist nur: um welchen Preis bzw. ob es nicht noch ein Stück „besser“ ginge; ob nicht ein humanes Führen, das die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Blick hat, mitdenkt und berücksichtigt, am Ende des Tages auch die Arbeitsleistung des Teams insgesamt verbessert. Das ist natürlich eine rein rhetorische Frage, da die Antwort selbstverständlich nur „Ja“ sein kann. Dies ist wohl eine triviale Einsicht und jeder/jede, der/die schon Führungskräfteausbildungen absolviert hat, wird zustimmen, dass eine

moderne Führungskraft sich nicht hinter den gesetzlichen Bestimmungen und ihrer „Amtsautorität“ oder hinter Distinktionen „verstecken“, sondern auch auf die Geführten so gut wie möglich eingehen soll, und zwar mittels einem gerüttelt Maß an persönlicher Autorität. Das ist heutzutage wohl Common Sense in allen Theorien zum Führungsverhalten.

### EINE FRAGE DES FÜHRENS

Überall, wo Gruppen von Menschen zusammen kommen, spielt sich eine Reihe von interessanten psychologischen „Phänomenen“ ab. Speziell in Anfangssituationen von (neuen) Gruppen treten häufig Schwierigkeiten bzw. Probleme auf, die gelöst werden müssen, um eine „gute“ Gruppenentwicklung möglich zu machen. Viele dieser Herausforderungen sind unbewusst, d.h. oft weder den Gruppenmitgliedern noch dem Gruppenleiter bzw. der Gruppenleiterin bekannt. Kennt man sie, kann man sich mit ihnen bewusst auseinandersetzen und die Gruppenentwicklung positiv beeinflussen. Selbstverständlich hat hier der Gruppenleiter bzw. die Gruppenleiterin, anders gesagt eine Führungskraft, eine besondere Verantwortung, die Gruppendynamik in eine gewisse Richtung zu lenken und Gruppenprozesse zu steuern. Ihm bzw. ihr kommt es also zu, mit pädagogischen Maßnahmen die Gruppenentwicklung zu unterstützen und auch gezielt eigene Akzente zu setzen, etwa beim Teambuilding.

Spätestens hier stellt sich auch die Frage des Führens, die Frage, wie straff oder locker, wie autokratisch, sozial-integrativ oder gegebenenfalls auch laissez-faire man (situativ) Einfluss auf die Gruppe nehmen soll. Zweifelsfrei hat eine Führungskraft Führungsverantwortung, der sie nachkommen muss. Doch bevor diese überhaupt agieren kann/soll/darf, wäre es wichtig, im Sinne der Introspektion das eigene

Führungsverständnis zu reflektieren. Zu diesem Zweck und zur Unterstützung der eigenen Reflexion wird in diesem Text ein humanistisches Führungsverständnis angeboten, das sich in der Pädagogik breiter Akzeptanz erfreut. Diese Sicht von Führen hat sich in vielen privatwirtschaftlichen Betrieben bereits durchgesetzt, da man dort schnell erkannte, wie sich „Negative leading“ auf die Gruppe und den Betrieb auswirkt. Insbesondere ein ständiges, und ich betone ständiges, autoritäres Führen ohne Freiraum und Entfaltungsmöglichkeiten für die Geführten hat verheerende Folgen für die Gruppe, wie schon Kurt Lewin Mitte des vorigen Jahrhunderts in zahlreichen Untersuchungen feststellen konnte (vgl. Lewin et al. 1939). Und heute weiß man, dass so ein Führungsverständnis ganze Betriebe in den Ruin treiben kann. Die Konfliktkosten, die entstehen, wenn eine Hierarchie ausschließlich autoritär geführt wird, sind also ein ernstzunehmender Posten im Budget einer Firma und haben Unternehmen schon in den Konkurs geführt. Nicht zufällig erkennen deshalb verantwortungsbewusste Führungskräfte in der Privatwirtschaft längst den Wert von Persönlichkeitsbildung und die Notwendigkeit der Förderung des Gruppenzusammenhalts durch soziale Aktivitäten. Weltkonzerne wie „Google“ oder „Microsoft“ setzen vollkommen auf dieses Pferd und lassen ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Maximum an Freiraum, um nicht nur Kreativität und Eigenverantwortung zu fördern, sondern auch die Teamentwicklung zu unterstützen.

Freilich kann man bestimmte Betriebe in der Privatwirtschaft nur bedingt mit dem öffentlichen Dienst, der ja im Grunde streng hierarchisch strukturiert und gesetzlich reglementiert ist, und insbesondere mit quasi-militärisch-organisierten Institutionen, wie etwa der Polizei, vergleichen. Freilich gelten dort zum Teil andere Spiel-

regeln, die einen Freiraum für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in gewissen Situationen nicht nur verunmöglichen, sondern mitunter sogar lebensgefährlich werden lassen. Denken wir beispielsweise an das typische Bild einer aggressiven Demonstration von gewaltbereiten Hooligans: Dort wird es eher kontraproduktiv sein, wenn man dem Polizeibeamten oder der -beamtin in der ersten Reihe ein Maximum an Eigeninitiative gewährt, dort kann ein selbstständiges Vorpreschen des Kollegen oder der Kollegin vermutlich seinen bzw. ihren Gesundheitszustand in eine gewisse „Schieflage“ bringen. Hier ist natürlich ein reibungsloses Funktionieren der Befehlskette, ein straffes, wenn man so will, autoritäres Führen höchst angezeigt. Es wird allerdings auch im Bereich der Polizei oder aber beim Militär, und insbesondere in den übergeordneten Hierarchieebenen, eine Vielzahl an Situationen geben, wo ein autoritäres Führen nicht nur unnötig, sondern sogar kontraproduktiv ist. Zwar sind Beamte immer weisungsgebunden und haben ihren Platz in der Hierarchie, der sich schon allein darin zeigt, welche Rechte sie etwa im Elektronischen Akt (ELAK) haben oder welcher Funktionsgruppe sie zugeordnet sind, jedoch haben auch dort moderne Kommandanten und Kommandantinnen, Team-, Referats-, Abteilungs- oder Sektionsleiter und -leiterinnen schon erkannt, dass in der täglichen Praxis flache Hierarchien und sozial-integratives Führen das Ergebnis des Arbeitsprozesses in vielen Bereichen fördern.

Die Lösung könnte also nicht entweder autoritäres Führen oder sozial-integratives sein, sondern ein sowohl – als auch. Die moderne Führungskraft beherrscht beides, dazu sogar ein gewisses Repertoire an laissez-faire Methoden, und setzt diese Führungselemente situativ ein. Dazu bedarf es allerdings einer hoch reflektierten, selbstbewussten Persönlichkeit, die durch

diverse Auswahlprozesse, sei es bei der Aufnahme in den Polizeidienst, bei diversen Aufnahmeverfahren, wie etwa für die mittlere Führungskräfteausbildung im Exekutivdienst (E2a) oder bei der Offiziersausbildung, nur bedingt festgestellt werden kann. Selbst hoch komplexe Selektions- und Testinstrumente lassen nur gewisse Prognosen zu, da man ja allein schon die Zukunft und die auf die ausgewählten Personen einwirkenden Faktoren und Lebensumstände (etwa Lebenskrisen) nie voraussagen kann. So kann aus einer zunächst (scheinbar) hochgeeigneten Führungspersönlichkeit durch später eintretende Umstände eine ungeeignete Führungskraft werden. Mit dieser Unschärfe müssen wohl alle Auswahlverfahren leben. Entscheidend ist tatsächlich, was in der modernen Führungskräfteforschung und insbesondere in der Pädagogik „State of the Art“ ist, wenn es gilt, ein förderliches und effektives Führungsverständnis zu charakterisieren.

### **EIN HUMANISTISCHES VERSTÄNDNIS VON FÜHREN**

Es gibt in der Erziehungswissenschaft zahlreiche Definitionen und Begriffsbildungen, z.B. von Rousseau, Pestalozzi, Meister, Brezinka u.v.a.m. (vgl. dazu u.a. Hobmair 2008), welche die Termini „Erziehung“, „Führung“ oder „Pädagogik“ (die an dieser Stelle synonym verwendet werden sollen) zu beschreiben trachteten. Natürlich hängen der Begriff und seine Implikationen auch von der jeweiligen Weltanschauung ab, die sie „definieren“. Dem vorliegenden Text liegt ein Verständnis von Pädagogik zu Grunde, das auf mindestens drei Säulen bzw. Denkrichtungen beruht, die eng miteinander verwandt sind: dem Gedanken gut der deutschen Idealisten (Kant, Fichte u.a.), den Maximen humanistischer Theorien (Rogers 1972, Maslow 1981 & Co), den Erkenntnissen der modernen Inter-

aktions- und Kommunikationspsychologie (Tausch/Tausch 1979, Berne 2002, Goleman et al. 2003, Cohn 2004, Schulz von Thun 2005, Watzlawik et al. 2007, Schley/Schratz 2007etc.).

Allen Vertretern und Vertreterinnen dieser „Schulen“ ist gemeinsam, dass sie Führen im Prinzip verstanden als „die Interaktion von Individuen als zwischenmenschlichen Prozess unter der Prämisse gegenseitiger Anerkennung und Achtung bzw. des Respekts mit dem Ziel der eigenständigen Handlungsfähigkeit und der Entfaltung der individuellen Potentiale der Beteiligten“ (vgl. Spenger 2004, 52).

Mehrere Aspekte dieser Begriffsbildung sollen in der Folge näher analysiert werden, um ein humanistisches Bild des Führens zu zeichnen:

### **FÜHREN ALS WECHSELSEITIGER PROZESS**

Pädagogik „wirkt“ bzw. „geht“ nach dieser Tradition immer in mehrere (mindestens zwei) Richtungen: Sie ist ein wechselseitiger (zwischenmenschlicher) Prozess, der etwa nicht die strikt hierarchische Dualität von Educator und Educandus oder Lehrer und Schüler oder Vorgesetzte und Mitarbeiterin kennt (wie sie oftmals in der pädagogischen Literatur beschrieben wurde), sondern der zwei oder mehrere gleichwertige (meist nicht gleichberechtigte!) Individuen im Auge hat, die miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Es werden also hier nicht etwa die Rollen von Erwachsenen und Heranwachsenden oder Chef und Untergebener beschrieben, in dem Sinne etwa, dass der Ältere den Jüngeren oder die Ranghöhere die Rangniedrigeren ausschließlich erziehen, führen, leiten soll, sondern es gibt in diesem Verständnis keine fixe Rangordnung, kein besser oder schlechter, keine

vorgegebene Richtung, sondern nur einen Prozess im zwischenmenschlichen Umgang, der darauf abzielt, dass alle Beteiligten davon profitieren (können). Zwei Beispiele: Unter dieser Sichtweise kann ein dreijähriges Kind genauso ihre Eltern erziehen, wie diese sie – und in der Tat, Sie glauben nicht, was ich alles von meinen Kindern lernen konnte und kann; nur erkennen muss man diese Wechselseitigkeit erst, nur sehen und akzeptieren muss man, dass einem jeder Mensch in seiner Entwicklung „weiterhelfen“ kann. Auch eine Managerin eines multinationalen Unternehmens kann, wenn sie dazu fähig und bereit ist, von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr viel lernen und annehmen. Sie wird sich, wenn sie klug ist, eines Führungsstils befleißigen, der zwar den Aspekt des „Leadens“ nicht aufgibt, ja nicht aufgeben darf, aber so demokratisch, so sozial-integrativ und reflektiert ist, dass sie etwa in Entscheidungsprozesse immer auch andere einbindet und eine Reihe von „Bottom-up-Prozessen“ anregt. Ein geeignetes Instrument hierzu könnte das im öffentlichen Dienst zwar vorgeschriebene, leider aber zu Unrecht nicht sonderlich beliebte Mitarbeitergespräch sein. Es eignet sich aus meiner Sicht hervorragend, um nicht nur den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Feedback zu geben, sondern sich als Führungskraft selbst Feedback zu holen. Oft ist man als Vorgesetzter oder Vorgesetzte ohnehin sehr „einsam“, insbesondere je exponierter man ist und je größer die Institution oder Abteilung ist, der man vorsteht. Und dann tauscht man sich oftmals nur mit Personen auf gleicher „Hierarchieebene“, also horizontal aus (etwa im Offizierskasino als typisches Beispiel), was allerdings für die eigene Weiterentwicklung eher suboptimal ist, denn die anderen Führungskräfte sind ja in den allermeisten Fällen von meinen Entscheidungen und meinem Verhalten nicht oder

nicht unmittelbar betroffen. Viel sinnvoller ist es, die direkt Betroffenen zu befragen bzw. einzubinden. Und es fällt einem wohl „kein Stein aus der Krone“, wenn man Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit gibt, sich etwa zum Führungsstil des oder der Vorgesetzten – natürlich in angemessener Weise – zu äußern oder eigene Ideen, etwa bei einer Entscheidungsfindung, einzubringen. Natürlich muss so eine Führungskraft ein hohes Maß an Kritikfähigkeit besitzen, um nicht gleich bei der leisesten Kritik mit Verteidigung oder – noch schlimmer – Sanktionen zu reagieren. Denn dann wäre jegliches Vertrauen zum Mitarbeiter oder zur Mitarbeiterin gestört. Also: Holen Sie sich nur Feedback von anderen, wenn Sie es wirklich wollen und auch aushalten können. Aber: Wer beides nicht schafft, ist als Führungskraft wohl ohnehin nicht geeignet.

### **GLEICHWERTIGKEIT ≠ GLEICHBERECHTIGUNG**

Wie schon erwähnt, impliziert die vorangestellte Definition von Führen, dass die beteiligten Subjekte „gleichwertig“, aber nicht unbedingt „gleichberechtigt“ sind. Es geht darum, dass Menschen grundsätzlich wertvoll sind, egal welche Leistung sie bringen, egal welche Stellung sie in der gesellschaftlichen, familiären oder betrieblichen Hierarchie einnehmen, egal wie viel sie verdienen, was sie leisten oder wie viel sie können, unabhängig davon, wie sie aussehen, welcher Rasse und Hautfarbe sie sind usw. Natürlich gibt es aber Unterschiede, es sind im Wesentlichen Machtunterschiede, die auf Grund verschiedener Faktoren eine Hierarchie erzeugen. Manche Menschen „dürfen“ einfach mehr als andere: 18-Jährige dürfen mehr als 6-Jährige, Personen mit Universitätsabschluss „dürfen“ in gewissen Kontexten mehr als Menschen mit Pflichtschulabschluss (und sei es nur, dass sie gewisse Positionen

erlangen können, die einem Nichtakademiker/einer Nichtakademikerin verwehrt bleiben), ein Chef einer Firma oder ein Abteilungsleiter darf mehr als eine Sachbearbeiterin, ein Schuldirektor ist einer Lehrkraft übergeordnet, darüber steht allerdings wieder ein Bezirks- oder Landesschulinspektor. Das ist ganz natürlich und es wäre eine Utopie, solche Hierarchien in Frage zu stellen, sie sind für eine funktionierende Gesellschaft, zumindest so wie wir sie kennen, einfach notwendig. Denn schon geschichtlich zeigte sich, dass es selbst in von „Gleichheitsfantasien“ getragenen Systemen, etwa dem Kommunismus, immer ein paar „Gleichere“ gab, die das Sagen und mehr Privilegien hatten. Hierarchien sind also – obwohl manchmal flacher, bisweilen steiler – ein unausweichliches Prinzip und unumgängliches Momentum jeder Gesellschaft oder Gemeinschaft, um nicht in Anarchie zu verfallen. Und Einrichtungen wie Polizei und Militär sorgen dafür, dass diese Hierarchie aufrecht erhalten bleibt.

Wichtig ist nur, dass trotz aller Hierarchieunterschiede die Würde des Menschen immer wieder gewahrt bleibt, dass Menschen auch menschenwürdig behandelt werden. Hier ist es dann für jeden, der in der Rangordnung weiter oben oder ganz oben steht, angezeigt, zu erkennen, wie man mit den Menschen um sich und „unter“ sich umgeht, um sie bestmöglich zu fördern und nicht zu demotivieren. Hier haben Menschen, leider auch in Top-Positionen, manchmal blinde Flecken und kaum jemand in der „nachgeordneten“ Hierarchie hat (real) die Möglichkeit, diese blinden Flecken „aufzuhellen“. Dabei haben – wie schon oben argumentiert – auch die „einsamen“ Wölfe (unter den Leaders) ein (Grund-)Recht auf Feedback, darauf, dass sie Informationen über ihr Tun und Handeln bzw. über die (emotionalen) Auswirkungen ihres Agierens bekommen.



Denn die meisten Probleme, die unsere Zivilisation hervorgebracht hat und die unser Zusammenleben mitunter so schwierig gestalten, beruhen im Prinzip auf Kommunikations- und Interaktionsproblemen, seien es die ganz alltäglichen Dispute in der Beziehung oder die ganz großen „Clashes“ zwischen verschiedenen Nationen und Kulturen, die leider allzu oft in kriegerischen Auseinandersetzungen münden. Deshalb gilt, was schon die ökologische Nachhaltigkeitsdiskussion prägte: „Denke global, handle lokal!“ Oder anders: „Die größte Reise beginnt mit einem kleinen Schritt.“ Erst wenn man an sich selbst und seinen Einstellungen gearbeitet hat, wenn man ein „menschenfreundliches“ Weltbild verinnerlicht hat, kann man auch seine Handlungen so setzen, dass sie andere nicht verletzen. Hat man sich selbst mit seinen eigenen Werten und Einstellungen noch nicht ausreichend auseinander gesetzt und möchte etwa ein demokratisches, sozial-integratives Führungsverhalten nur vorgeben, vorgaukeln, wird man bald Schiffbruch erleiden; denn dann ist man nicht authentisch, nicht echt, und da ja, wie allgemein bekannt, bis zu 80 % der Kommunikation nonverbal „passiert“, werden die Betroffenen bald den „wahren“ Kern, die wahren Absichten, das wahre Gesicht erkennen und einem die „Botschaft“ nicht „abkaufen“. Echtheit und Authentizität sind also unumgängliche Eigenschaften im Führungsprozess.

### **DER KATEGORISCHE IMPERATIV ALS GOLDENE REGEL DER ETHIK UND DES FÜHRUNGS-VERHALTENS**

Das führt weiter zum in der vorgestellten Definition angesprochenen Aspekt der gegenseitigen Anerkennung und Achtung bzw. des wechselseitigen Respekts. Dieser Teil des Begriffs fokussiert bereits sehr deutlich, welche Einstellung man an-

deren gegenüber haben und welche man auch immer wieder glaubhaft „transportieren“ sollte. Jede „erfolgreiche“ zwischenmenschliche Interaktionssituation beruht auf einer Haltung von Achtung und Anerkennung und nicht auf einer, die von Misstrauen und Missachtung bzw. Respektlosigkeit geprägt ist. Diese Achtung des Mitmenschen sollte deshalb immer vorausgesetzt sein und gewahrt werden. Im Prinzip erreicht man so eine Haltung wohl am besten, wenn man sich etwa den kategorischen Imperativ Kants bzw. die goldene Regel der Ethik vor Augen hält oder die Philosophien zur dialogischen Pädagogik eines Martin Bubers (Buber 2006) verinnerlicht hat: Es geht – kurz gesagt – darum, dass man jeden so behandeln sollte, wie man selbst gerne behandelt werden möchte („Was du nicht willst, das man dir tut, das füg’ auch keinem anderen zu!“). Und wenn man selbst nicht gerade ein Masochist ist, der es gerne hat, von anderen gedemütigt zu werden, oder wenn man kein Sadist ist, dem dieses Quälen Freude bereitet, dann wird man wohl auch von seiner Umwelt erwarten (können), dass sie einem mit Respekt und Achtung begegnet. Ein praktisches Beispiel ist etwa die so genannte „reversible“, also umkehrbare Sprache: Wer Machtmissbrauch in der Form betreibt, dass er auf Grund seiner (mächtigen bzw. vorgesetzten) Position seinen Untergebenen respektlos begegnet, etwa indem er sie anspricht, indem er sie beschimpft, indem er sie eventuell sogar mit Kraftausdrücken bedrückt, wenn sich die „Untergebenen“ nicht wehren können oder trauen, weil sie dann die volle Sanktionsmacht zu spüren bekommen (oder das zumindest befürchten müssen), dann verstößt diese Person eindeutig gegen jegliche Prinzipien des Führens. Abgesehen davon, dass etwa das Schreien ohnehin nur ein Ausdruck der eigenen Hilflosigkeit oder Überforderung ist (übrigens auch in

der Kindererziehung), ist eine verbale Demütigung von Abhängigen ein absolutes „No go“ und menschlich letztklassig, nicht nur im betrieblichen oder dienstlichen Bereich, sondern auch in familiären, schulischen oder anderen Umfeldern. Schlicht und ergreifend hat kein Mensch das Recht, den anderen nur auf Grund seiner höheren Hierarchieposition nicht wertschätzend zu begegnen, und man kann auch Kritik in angemessener, menschenwürdiger Weise äußern. Es geht also darum, mit den Mitmenschen so zu kommunizieren (verbal und nonverbal), dass diese gegebenenfalls dasselbe zu mir sagen könnten. Natürlich geht es hier nicht um Befehle oder Weisungen, die selbstverständlich nur mir als Ranghöherem oder Ranghöherer zustehen – so lange sie gesetzeskonform sind –, jedoch geht es um den Stil, darum, wie man etwas formuliert. Ein Polizist/eine Polizistin, der/die bei der Amtshandlung einen Bürger, aus welchen Gründen auch immer, von oben herab oder gar rüde behandelt, gleichzeitig aber eine Beamtenbeleidigung anzeigt, wenn dieser Bürger verbal, eventuell auch nicht in angemessener Weise, reagiert, betreibt Machtmissbrauch und hat das Prinzip der Reversibilität nicht verstanden bzw. nicht verinnerlicht. Ebenso nicht ein Lehrer oder eine Lehrerin, der oder die einem Schüler oder einer Schülerin den so genannten „Vogel zeigt“ (hier eben eine Form der nonverbalen Kommunikation), denn wäre so eine Handlung reversibel, hätte der Schüler bzw. die Schülerin dasselbe Recht, der Lehrkraft ungestraft „den Vogel zu zeigen“, was aber in der Regel eher nicht folgenlos bleiben würde.

Die dargelegte Sichtweise des Führens verlangt deshalb immanent, Macht bzw. Amtsautorität durch persönliche Autorität zu legitimieren, eine persönliche Autorität, die wohl von Menschlichkeit und humanistischer Gesinnung getragen ist. Das verlangt u.a. auch, eigene Entscheidungen

zu begründen und Prozesse zu kommunizieren, also ein Stück weit Metakommunikation zu treiben.

Wenn so eine Einstellung und ein Verhalten von Reversibilität beherzigt werden, dann ist wahrscheinlich die Achtung und Anerkennung der anderen nicht weit und viele Probleme des Alltags würden sich „in Luft auflösen“. Denn es gilt nach wie vor: „Wie man in den Wald hineinruft, so kommt es zurück.“ Oder, wie es die Engländer so schön ausdrücken: „Smile a while and while you smile, there are soon miles and miles of smiles.“ Psychologisch handelt es sich dabei um eine „Affektansteckung“. Ein Beispiel aus dem Alltag: Gähnen Sie einmal und beobachten Sie Ihre Mitmenschen. Sehr viele, die Sie gesehen haben, werden wahrscheinlich bald auch Gähnen, das ist in unserem „genetischen Programm“ in unserer phylogenetisch gewachsenen „Ausstattung“ so grundgelegt. Genauso kann man gute Stimmung oder Missmut verbreiten. Genauso kann man auch „guten“, menschlichen Umgang miteinander initiieren, ins Laufen bringen. Es hilft nichts, ständig zu meckern, zu jammern, dass sich andere (ver-)ändern sollen, die Veränderung der anderen beginnt bei sich selbst. Und das ist ein ungemein wirksames Erfolgsprinzip, das zahllose Menschen, die es durchschaut und internalisiert haben, tagtäglich zu beliebten und erfolgreichen Menschen (bzw. Managern) macht – in ihrem Privatleben wie im Beruf. Ganz einfach gesagt: Ein guter Mensch zu sein (und zu bleiben) bzw. erfolgreich zu sein, schließt sich nicht nur nicht aus, sondern ist geradezu ein untrennbares „Zwillingsprinzip“ des Erfolgs. Schlechte Menschen, wenn diese „simple“ Ausdrucksweise erlaubt ist, werden „in the long run“ keinen wirklichen Erfolg haben. Angst zu erzeugen, ist schon in der Erziehung (aber auch Beziehung) kein erfolgreiches „Interventionsprogramm“



und auch nicht in Betrieben und Organisationen. Die Parallelen sind nicht nur auffällig, sondern ganz klar vorhanden. Im Prinzip unterscheiden sich Erziehungs- und Beziehungssituationen im Privaten in keinsten Weise von Führungssituationen in der Schule oder in Unternehmen und Betrieben oder im öffentlichen Dienst. Nur wer eine menschenfreundliche Pädagogik lebt, wird auch liebe Kinder, mündige Schüler und Schülerinnen oder wertvolle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hervorbringen.

### **DIE FÜHRUNGSPRINZIPIEN NACH ROGERS**

Die Grundsätze des Führens sind also universell. Die deutschen Erziehungswissenschaftler Reinhard und Annemarie Tausch (Tausch/Tausch 1979) beschrieben hier als ideale Strategie einen sozial-integrativen Führungsstil, der etwa getragen ist von Wertschätzung des Gegenüber, von emotionaler Wärme und Zuneigung, von reversibler, also umkehrbarer Sprache (verbal und nonverbal), von Ermutigung von Person zu Person, von aktivem Zuhören und grundsätzlichem Interesse am anderen und von fördernder, nicht-dirigierender Lenkung. Diese Einstellungen bzw. „Handlungsanweisungen“ sind einige der zentralen Merkmale des humanistischen Führens. So ein Führungsstil bedeutet nicht, dass man alles und jedes ausverhandelt, bedeutet nicht, dass man als Führungskraft den Führungsanspruch abgibt, ganz im Gegenteil, so eine Führungskraft reflektiert sehr genau, wo muss ich die Zügel straffer führen, wo kann ich loslassen, wo muss ich Vorgaben geben und wo kann ich auf die Selbstständigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vertrauen. Ein Mann hat diese Form des Führens besonders propagiert: Carl Rogers, der Vater der klientenzentrierten (Gesprächs-)Psychotherapie. Er hat die Kompetenzen einer

erfolgreichen Führungskraft an drei Faktoren festgemacht: a) Achtung, Wärme, Rücksichtnahme, b) Einführendes, nicht-wertendes Verstehen (Empathie), c) Echtheit (Authentizität) (vgl. Rogers 1972). Rogers, aus der Therapie kommend, versuchte herauszufinden, was Therapeuten und Therapeutinnen bzw. Gruppenleiter und -innen „erfolgreich“ macht, welche Persönlichkeitseigenschaften es sind, die die sehr guten von den guten oder von den schlechten Führungskräften unterscheiden. In zahlreichen Studien konnte er die oben genannten drei Kerneigenschaften „herausdestillieren“. Von Achtung, Wärme, Rücksichtnahme, Wertschätzung und von der Bedeutung von Echtheit war schon die Rede. Insbesondere die Empathie ist es allerdings, die führungstechnisch die Spreu vom Weizen trennt: Gelingt es mir, mich in andere hinein zu fühlen, mich in sie hinein zu denken? Schaffe ich es, ihnen zuzuhören, ohne gleich zu werten? Versuche ich sie zu verstehen und ihren Standpunkt, der unter Umständen deutlich von meinem eigenen abweicht, zu akzeptieren und für mich zumindest überlegenswert zu machen? Das gelingt Führungskräften mitunter nicht besonders gut, insbesondere wenn sie sehr mächtig und von der Unfehlbarkeit ihrer Entscheidungen überzeugt sind. Leider halten sich solche Leute in ihrem Umfeld gerne „Ja-Sager“, und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihnen ständig sagen, wie großartig sie sind. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hingegen, die „inconvenient truths“, also unbequeme Wahrheiten, aussprechen, werden dann gar nicht so selten entlassen, oder wenn nicht (leicht) möglich, auf ein Abstellgleis gestellt und man teilt ihnen unbedeutende, wenig herausfordernde Tätigkeiten zu. Dabei suchen sich starke Vorgesetzte starke Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die auch vor (berechtigtem) Widerspruch nicht zurückschrecken, eigentlich auch im Beam-

tentum eine notwendige Kompetenz, wenn man sich etwa die so genannte „Vorhaltepflcht“ gem. § 44 Abs. 2 und 3 Beamten-Dienstrechtsgesetz (BDG) vor Augen hält. Empathie seitens der Vorgesetzten ist in vielen Führungssituationen gefragt. Leider kann man sich diese nicht kaufen, auch nicht in Persönlichkeitsbildungsseminaren oder Ausbildungen lernen. Ebenso wie andere Persönlichkeitseigenschaften, wie Selbstvertrauen, Charakterstärke oder Respekt, werden diese Kompetenzen im Rahmen der Sozialisation bzw. Erziehung, insbesondere im Elternhaus, erworben – und das in einem langjährigen Prozess. Und wer sie nicht hat, der braucht eigentlich kein Modul „Persönlichkeitsbildung“ in einer Führungskräfteausbildung, sondern eine (meist langjährige) Therapie, die allerdings auch keinen Garant auf Erfolg darstellt. Es sollen daher an dieser Stelle alle Formen von Persönlichkeitsschulungen „an“ Erwachsenen sehr in Frage gestellt werden, insbesondere deren Kosten-Nutzen-Faktor, und es wäre eher für eine gründlichere Auswahl der Kandidaten und Kandidatinnen in diesem Bereich zu plädieren. Das verhindert zwar auch nicht, dass ungeeignete Personen durch dieses Assessment (erfolgreich) „rutschen“ oder dass geeignete Menschen später auf Grund verschiedener (persönlicher oder externer) Vorkommnisse oder veränderter Verhältnisse nicht mehr für den Job geeignet sind, jedoch scheint dies aus psychologischer Sicht wesentlich effektiver zu sein, und wohl ist es das auch aus ökonomischer Perspektive: Je gezielter, punktgenauer und professioneller man die Führungskräfte von ihren Persönlichkeitseigenschaften und ihrer Sozialkompetenz her auswählt, desto weniger Schwierigkeiten wird man im Anschluss mit hoher Wahrscheinlichkeit viele Jahre danach mit ihnen haben. Leider wird dieser Bereich bei vielen Assessments nur sehr mangelhaft überprüft

(oft steht die Fachkompetenz an erster Stelle) und es wäre jedes Geld der Welt wert, dies tatsächlich professionell zu tun (natürlich ist dies auch sehr aufwändig). Diese Feststellung stellt zwar so manche Realität von derzeit gängigen Führungskräfte-selektionsverfahren und -ausbildungen sehr in Frage, lässt sich aber aus psychologischer Sicht kaum entkräften.

### **FÖRDERN UND FORDERN**

Die oben genannte Führungsdefinition kennt auch ein Ziel des zwischenmenschlichen (pädagogischen) Prozesses: Alle in diesen Prozess Involvierten, alle daran Beteiligten, sollen sowohl ihre Handlungsfähigkeiten erweitern als auch ihre Potentiale bestmöglich entfalten können. Hier wäre also angezeigt, die Mitmenschen nach Kräften zu fördern, sie in ihrer Entwicklung nicht zu behindern, selbst aber auch die Fähigkeit zu besitzen, aus dem Interaktionsprozess lernen zu können. Eifersucht und Neid, Mobbing und Gewalt haben unter so einer Prämisse keinen Spielraum, vielmehr geht es um altruistische Einstellung, Förderung und Motivation in Kommunikationsprozessen. D.h. jede Interaktion sollte vom Ziel getragen sein, den jeweils anderen in seiner Entwicklung zu unterstützen bzw. ihn zumindest nicht darin einzuschränken. Ein vielversprechender Weg in diese Richtung ist es etwa, Verantwortung zu übertragen und den Betroffenen etwas zuzutrauen, sie aber nicht mit Aufgaben zu unterfordern. Förderung heißt auch Forderung, gepaart mit Motivation und dem „unbändigen“ Glauben an den Erfolg. Eine Kurzformel für Leadership könnte also lauten: „Führen durch Herausforderung und Ermutigung“. Dennoch: Vertrauen und Zutrauen, Motivation, Förderung und Forderung funktionieren ebenfalls in die „umgekehrte“ Richtung, also „bottom up“. In diesem Sinn kann also auch – wie schon ausge-

führt – die Lehrerin von der Schülerin lernen, der Erzieher vom Zögling, die Chefin von ihrem Sekretär, wenn man nur bereit ist, dies zuzulassen und wirklich zuzuhören. Dazu gehört aber auch, wie schon erörtert, einerseits konstruktives Feedback bewusst einzuholen bzw. einzufordern und andererseits mit den Rückmeldungen verantwortungsvoll und dankbar umzugehen, also die Mitarbeiter dafür nicht zu „bestrafen“, sondern vielmehr zu loben. Denn nur wenn man es schafft, in einem konstruktiven Klima gemeinsam unangenehme „Wahrheiten“ oder zumindest Wahrnehmungen anzusprechen, ausdiskutieren und daraus seine Schlüsse zu ziehen, wird es gelingen eine Atmosphäre zu schaffen, von der alle letztlich profitieren. Nicht zuletzt lautet eine wichtige Maxime in Gruppenprozessen: Störungen haben Vorrang! Diese müssen unbedingt zunächst bearbeitet werden, um zielgerichtet (weiter oder überhaupt) arbeiten zu können.

## ZUM SCHLUSS

Die Begriffe Pädagogik, Erziehen und Führen sind letztlich die Umschreibung für

„artgerechten“, förderlichen Umgang miteinander. Da so etwas in Interaktions- und Kommunikationssituationen vor sich geht und im Prinzip alles Leben von (gelingen oder misslungener) Kommunikation geprägt ist, kann wohl kein Aspekt dieses Lebens nicht unter einem pädagogischen Aspekt gesehen werden.

Ein oben dargelegtes und – vor allem – gelebtes Verständnis von Führen oder, vereinfacht gesagt, von menschlichem Umgang würde an unseren Erziehungs- und Bildungsinstitutionen, aber auch in Betrieben und Organisationen, bei Ämtern und Behörden, letztlich aber wohl in jedem Bereich des Zusammenlebens, Vieles zum Besseren wenden. Leider dominiert in unseren Familien, Schulen oder auch in Unternehmen und im öffentlichen Dienst aber noch immer eine (nicht ausgesprochene bzw. reflektierte) Vorstellung von Erziehung bzw. Führung, die den anderen als erziehungs- und unterrichtensbedürftig bzw. als führungsbedürftig, sich selbst aber als (fast) vollkommen sieht. Gerade in Führungspositionen wäre so eine Haltung allerdings fatal.

## Quellenangaben

- Berne, E./Wagemuth, W. (2002). *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehung*, Reinbek.
- Buber, M. (2006). *Das dialogische Prinzip*, München.
- Cohn, R. (2004). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*, Stuttgart.
- Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A. (2003). *Emotionale Führung*, Berlin.
- Hobmair, H. (Hg.) (2008). *Pädagogik*, Troisdorf.
- Lewin, K./Lippit, R./White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, *Journal of Social Psychology* (10), 271–299.
- Maslow, A. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*, Reinbek.
- Rogers, C. (1972). *Die klientenbezogene Gesprächstherapie*, München.
- Schley, W./Schratz, M. (2007). *Leadership: Kraft zum neuen Denken*, Innsbruck.
- Schulz von Thun, F. (2005). *Miteinander reden*, Bd. 3: *Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation*, Reinbek.
- Spenger, J. (2004). *Der Pädagogikbegriff in einer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*, *Badener VorDrucke* (2), 52–53.
- Tausch, R./Tausch, A. (1979). *Erziehungspsychologie. Begegnung von Person zu Person*, Göttingen u.a.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern.