

Robert Maxeiner

Führung und Leitung

Im Bücherschrank meiner Eltern standen in den sechziger Jahren mehrere Ordner des Arbeitgebers meines Vaters, der Vorarbeiter bei Buderus am Hochofen war, mit dem Titel „Richtig führen“. Nur wenige Jahre später lernte ich in der Schule, dass es mit dem Führen, vor allem mit dem Führerprinzip seit 1945 gründlich vorbei war. Deshalb wunderte ich mich im Nachhinein über die Ordner. Mein Vater würdigte sie nie eines Blickes, nicht etwa aus politischen Gründen, sondern weil sich seiner Ansicht nach die Sesselfurzer mal wieder etwas am grünen Tisch ausgedacht hatten, das man in der Praxis nicht brauchen konnte. Wieder später lernte ich, dass man zwischen „Führer“, namentlich dem einen, und „Führung“ unterschieden sollte. Man ging sogar soweit, zu behaupten, das eine habe mit dem anderen außer dem Wortstamm nichts zu tun, oder aber, die Aussagen im Ordner im Bücherschrank meiner Eltern meinten klar stellen zu können, dass nach dem Zeitalter der falschen Führer der Nationalsozialisten nun das richtige Führen der Unternehmensführer komme.

Leitung, so wie ich sie als Supervisor gelernt habe, respektiert Fachlichkeit und differenziert sich durch Rolle, Aufgabe und Entscheidungskompetenz. Durch fachlichen Meinungs austausch, Debatte und Diagnostik ist auch, Entscheidungen betreffend, ein Bottom-Up gewährt.

In Fortbildungsangeboten oder bei Kongressen erlebe ich häufig, dass beide Begriffe synonym verwendet werden. Tatsächlich nimmt aber Führung in Unternehmen zu, indem Entscheidungen fast ausnahmslos Top-Down getroffen werden. Dies ist möglich, indem Fachlichkeit in den Hintergrund gerückt wird, wenn nicht gar unberücksichtigt bleibt, während Gewinninteressen und Anpassungsdruck zunehmen, was entweder zur Entdifferenzierung von Rollen und Aufgaben führt, oder, indem es etwa zur Managementaufgabe erklärt wird, hebt es Rollen zu Gunsten von Hierarchie aus und führt so zu dieser. Zunehmend wird Alles und Jedes zur Managementaufgabe erklärt oder zur Geschäftsführung gewandelt, ordnet sich jegliche Aufgabe dem Führen von Geschäften unter. Die Praktiker, diejenigen, die letzten Endes den Auftrag ausführen, sind oft kaum oder gar nicht ausgebildet und/oder dieser Geschäftszweig wurde outgesourct. Damit reproduziert sich das Führerprinzip selber, indem die so abhängig Werk t ä t i g e n zunehmend auf Führung angewiesen sind, oder schein selb st ä n d i g Werk t ä t i g e hetzen von Auftragserledigung zu Auftragserledigung.

Ein Begriff, beziehungsweise ein Phänomen wie „Meinungsführerschaft“ hat in einem demokratischen System mit differenzierten Rollen und hoher Fachlichkeit keinen großen Einfluss, beziehungsweise, sie kommt erst gar nicht zustande. Selbst fachlich gut ausgebildete Arbeitnehmer*innen trauen sich aber immer weniger, ihren Standpunkt zu äußern, aus Angst, Nachteile oder gar ihre Entlassung in Kauf nehmen zu müssen. Die sogenannte Renitenz hat Hochkonjunktur, obwohl oder gerade weil dieser Begriff kaum schlüssig definiert werden kann.

Es kann nicht um gute oder böse Führer oder gutes oder böses Führen allein gehen, das Führen als solches bewirkt sowohl Demokratie-, als auch Emanzipationsfeindliches, beziehungsweise, wenn die Differenzierung von Auftrag, Rolle und Fachlichkeit nicht von

Anfang an erfolgt, kann es oft zu spät sein. Bildlich gesprochen wabert das Faschistoide oft im Sumpf, beziehungsweise schreiben Autor*innen nicht zufällig von einem Sumpf, in dem das Braune unter der Oberfläche wabert. Indem das Führen verharmlost wird, aber nicht zufällig im Dienst des Kapitalismus und einer Wachstumsideologie steht, verschwinden dessen Folgen quasi im seelischen und strukturellen Untergrund. Dort führen sie ein unreflektiertes Eigenleben, bis sie dann entweder offen und radikal wieder an die Oberfläche treten oder selbstverständlich und unhinterfragt autoritäre bis diktatorische Strukturen herausgebildet haben.

Leute wie Trump, Erdogan oder Orban fallen nicht von Himmel oder springen mit einem Fallschirm von einem Finanz- oder Parlamentsgebäude herunter, sie bilden sich in einem Sumpf von Unternehmen, die sich auf das Geschäfte führen und machen als einzigem Ziel, dem sich alle unterordnen, beschränken.

Dabei geraten sie bei ihrem Weg zum Aufstieg kaum in Konflikt. Das Menschenverachtende und Udemokratische wird von den Massen hingenommen, im Zweifelsfalle juristisch weggebügelt, Informationen unterdrückt oder verfälscht. Kritisch wird es erst, wenn das Führerprinzip durch Rassismus und Vorteilsnahme mit dem des Geldscheffels von Großunternehmern in Konflikt gerät. Dann ist plötzlich bei den Mächtigen und Einflussreichen die Empörung groß. Auf einmal geht es vermeintlich um Menschenrechte und Demokratie. Tatsächlich wurde laut Führerprinzip falsch, nicht im Sinne der Ausbeutung geführt. Die Ideologen von Rechtsdraußen sind hingegen empört, dass auch weiße Männer radikal ausgebeutet wurden.

Menschen engagieren sich für eine Sache. Sie werden zu Wortführern, indem sie Andere von ihrer Sache überzeugen. Dabei spielen nicht nur Sachargumente eine Rolle, sondern auch Ausstrahlung, Glaubwürdigkeit und was man etwas schwammig als Imagination bezeichnet. Macht bedarf immer der Kontrolle und Gegenmacht, sonst läuft sie Gefahr, sich zu verselbständigen. Sowohl den Führenden, als auch den Geführten kann es passieren, dass ihr Ziel die Mittel heiligt, destruktive Impulse schleichend, emotionalisiert, fanatisch die Oberhand gewinnen. Gibt sich eine ursprünglich informelle Gruppe eine demokratische Struktur – Führung mündet in Leitung – ist diese Gefahr zumindest geschwächt. Dazu gehört natürlich die Einsicht, nicht Alles oder das angestrebte Ziel nicht um jeden Preis erreichen zu wollen. Diese Einsicht fällt erfolgsverwöhnten Männern oft schwer, weil sie Nachgeben mit Schwäche verwechseln, die als unmännlich gilt. Demokratie und demokratische Strukturen sind Werte an sich. Wird Demokratie als Mittel zum Zweck betrachtet, spielen diese Werte allenfalls eine sekundäre Rolle und zumeist eindimensionale Ziele treten an ihre Stelle.

Ein gutes Beispiel für eine unterdrückte Leitungsstruktur bilden zurzeit die Gelbwesten in Frankreich. Zuerst gab es informelle Führer und Wortführer, welche das Engagement angefeuert und gebündelt haben. Aus Angst, dass sich neue Eliten heraus bilden, die korrumpierbar sind und auch davor, von Macron gespalten oder über den Tisch gezogen zu werden, ließen sie es nicht zu, sich eine demokratische Struktur zu geben und Vertreter in entsprechende Gremien zu wählen. Diese Angst ist natürlich berechtigt, indem der Staatspräsident sich Strukturen und eine Auftragslage und eine mediale Präsenz in seinem Sinn schaffen kann. Er beutet also die Möglichkeiten der Demokratie und ihrer Strukturen, und auch die des Rechtsstaates aus, zum Beispiel, indem eine starke Polizeipräsenz bei Demonstrationen gegen seine Politik eskalierend wirkt, wenn nicht gar provoziert. Die Gelbwesten selbst stellen undemokratische Forderungen. Zunehmend mischen sich

gewaltbereite Gruppen unter die Demonstranten, die deren Ruf schaden. Da es weder eine Differenzierung der Forderungen, noch demokratische Strukturen und Rollenträger gibt, bilden sich neue Gruppe, zum Beispiel die Rotschals, die gegenteilige oder differenzierende Forderungen stellen.

Es kommt gar nicht so selten vor, dass Führer und Diktatoren ihre Karriere mit hehren Zielen beginnen. Sie prangern Benachteiligungen und ungerechte Zustände an. Kommen sie an die Macht, gelingt es ihnen nicht, diese zu teilen. Im Gegenteil versuchen sie, alle Macht auf sich zu konzentrieren, um die eigenen Ziele leichter umsetzen zu können. Dazu gehört auch, dass sich die Massen mit der Führerfigur identifizieren. Wie bei zunehmender Kapitalisierung Reiche reicher und Arme ärmer werden, gibt es beim Führerprinzip keinen Mittelstand, sondern nur Freunde und Feinde. Sprache wird ebenso behandelt. Es gibt nur mehr extreme Auf- und Abwertungen, der Superlativ hat dauernde Hochkonjunktur.

Die Nahtstelle zwischen der anfänglich spontanen, informellen Führung und dem selbstverständlichen Streben nach Macht, um Ziele durchsetzen zu können, sollte in besonderer Weise eine zu reflektierende sein. Die Macht steigt uns, wie der Volksmund sagt, nicht nur zu Kopf, sondern auch zu Herz. Fanatismus und Machtgier werden nicht nur durch kühle Berechnungen, sondern auch durch unreflektierte Affekte erzeugt.

Das im Alltag angewendete Führungsprinzip erfährt kaum Beachtung. Erst wenn Schlimmes passiert ist, Menschen zu Schaden gekommen sind, Gesetze übertreten wurden, und vor allem, Geschäftspartner geschädigt, ist die Empörung groß. Aber oft erschöpfen sich die Verfahren in der Suche nach Einzeltätern. Das Führerprinzip hinter den Machenschaften als eines der wesentlichen Ursachen bleibt unerkannt oder jedenfalls unangetastet.

An den Ausrichtungen großer Konzerne lässt sich gut erkennen, wie demokratische Strukturen nur dazu genutzt werden, Macht zu konzentrieren. Aufsichtsräte arbeiten ehrenamtlich und laienhaft, mit anderen Worten, sie blicken nicht durch und werden für vergleichsweise wenig Arbeit fürstlich bezahlt, in nicht wenigen Fällen als eine Art Schweigegeld zu verstehen. Die eigentlichen Führungsfiguren sitzen im gehobenen Management. Sie werden als Macher bezeichnet, sind aber die Befehlsgeber derjenigen, die machen, aber nicht so genannt werden. Um Vorhaben zwecks Gewinnen durchsetzen zu können, werden demokratische Strukturen möglichst ausgehebelt, das heißt, es werden so schnell wie möglich Fakten geschaffen, und eine Heer von Juristen wird beschäftigt, um Aufklärung, Abwägung, Verhandlung, Debatte, vor allem Kontrolle, also demokratische Grundprinzipien zu vermeiden.

Sogenannte Führungskräfteentwickler sehen ihre Aufgabe darin, ihre Klientel mit aufgepeppten Methoden immer wieder neu zu programmieren. Es geht immer wieder top-down in die Köpfe hinein. Das eigene Handeln zu reflektieren, soll auf Seiten des Klientels möglichst vermieden werden. Frau/Mann könnte ja zu Erkenntnissen gelangen, welche den Zielen der Gewinnmaximierung im Wege stehen. Das Pendant zur Gewinnmaximierung für die Firma ist die Selbstoptimierung für die Führungskraft. Wenn der Geiz nicht mehr geil ist, sogar die Geilheit selbst in Frage gestellt ist, werden möglicherweise wieder humane Werte aus der Klamottenkiste geholt. Diese werden in ihrer Definition so pervertiert, dass sie sich dem Ziel der Gewinnmaximierung unterordnen. Dem Flüchtling wird zum Beispiel ein Job unter miesen Bedingungen angeboten, die den Mindestlohn unterlaufen. Als Nebeneffekt werden die Gewerkschaften ausgehebelt und somit Lohnforderungen gedrückt. Interessant ist in diesem

Zusammenhang auch zu beobachten, dass die Sozialarbeiterin oder der Erzieher, die humanere Werte einfordern, nicht gehört oder als naiv abgekanzelt werden, solange das Geschäft läuft. Wenn es dann der Führungskräfteentwickler oder irgendein überbezahlter Führungskräftecoach einige Jahre später bei passender, konjunktureller Gelegenheit in der Talkshow verkündet, man müsse doch wieder etwas menschlicher miteinander umgehen, geht ein erfreutes Raunen der Zustimmung durch die Menge. Eine Demokratie kommt nicht ohne Sozialstaat, und dieser nicht ohne Umverteilung und Verzicht aus. Dies wissen die meisten Menschen oder ahnen es zumindest. Aber es bedarf erst einer Führungsfigur, die es verkündet. Mit dem Umwelt- und Klimaschutz ist es ähnlich. Entweder ist die Erkenntnis gerade mal brauchbar fürs Geschäft, oder es muss ein Geschäft daraus gemacht werden, oder es bleibt nichts anderes übrig, als zu warten, bis die Bedrohung so offensichtlich und -kundig ist, das etwas getan werden muss. Die Dramaturgie ist so schnell und so superlativ, wie das digitale Netz sein sollte – es geht um nichts mehr oder weniger als die Rettung der Menschheit.

Mit einer Definition allein, wann das Führen zur Führung und diese im Faschismus endet, beziehungsweise dem Streben nach einer korrekten Grenzziehung, werden wir das Problem nicht lösen.

Zu allen Zeiten der Geschichte hat es Führer und auch Führerinnen gegeben. Jesus wird gar gleichnishaft mit einem guten Hirten verglichen, seine Anhänger folgerichtig mit Schafen. Dass es sich um einen guten Hirten handelt, lässt, auf heutige Zeit bezogen, an ein Gute-Kita-Gesetz denken. Nicht die emanzipierte Bürger*in oder die Fachleute prüfen und entscheiden, wie sie das Gesetz finden, sondern es wird manipulatorisch vorgegeben, trägt den Positivismus, der keiner ist, gar im Namen – die moderne Bezeichnung lautet populistisch – was wir für gut halten sollen. Demokratie ist nicht alternativlos, obwohl mir keine bessere Staatsform einfällt. Möglicherweise geht es auch nicht um Demokratie oder Nicht-Demokratie, sondern darum, wie reif und differenziert die jeweilige Demokratie sich gestaltet. Und diesbezüglich lassen sich bei einigem Nachdenken auch Alternativen finden. In einer Demokratie braucht es Kontrollmechanismen von außen, um Überschreitungen zu vermeiden. Beim Führerprinzip sind diese mehr dem Gewissen und der Selbstreflexion des Führers selbst überlassen. (Ich gebrauche die männliche Form, weil das Führerprinzip über Jahrtausende patriarchalisch geprägt ist.) Dies ist nicht ungefährlich, vom Walten einer Person abhängig zu sein. Zwei Führer kann es nicht geben. Sind es tatsächlich zwei, kann von einer Art Gewaltenteilung und so zumindest einer Annäherung an demokratische Strukturen gesprochen werden. Dann gibt es noch die Hausmeier, Großwesire und Kanzler in Diensten von Kaisern und Königen. Diese bilden zwar eine Gegenkraft, sind aber mit weniger Macht ausgestattet. Man kann dies als eine Art Hilfskonstruktion des Führerprinzips ansehen. Die Verbindung mit dem Göttlichen, also geweihte Führer, suggeriert: Nicht der Herrscher tut das Gute, sondern, was der Herrscher tut, ist ob seines göttlichen Segens das Gute.

Große Konzerne überschreiten um des Profits willen demokratische Strukturen. Sie brechen auch das Gesetz. Die Bezeichnungen „Dieselskandal“ oder gar „Schummelsoftware“ verwischen Fakten oder verharmlosen diese. Demokratie und Sozialstaat dämmen das Führerprinzip in Bezug auf Reichtum, also der Gewinnmaximierung durch hierarchische Strukturen und Machtverhältnisse ein. Diktatur und Konzernokratie gehen Hand in Hand, solange es ähnliche Interessen gibt und Reichtum auf beiden Seiten aufgeteilt ist. Es gibt keine armen Diktatoren, und ihr Reichtum ist von ihren Bürger*innen – absolutistisch legitimiert – gestohlen.

Vertreter rechtsradikaler Parteien können sich nur über undemokratische Aussagen profilieren. Sobald sie sich demokratisch eingliedern, verlieren sie ihren Einfluss, sie werden nicht mehr gebraucht, denn Demokratie können andere Parteienvertreter*innen in der Regel besser, und das Sachlich-Fachliche in der Politik kann nur im demokratischen Kontext konzeptionell gedacht werden.

Vor kurzem behauptete der österreichische Innenminister Kickl, dass „der Grundsatz gilt, dass das Recht der Politik zu folgen hat und nicht die Politik dem Recht.“ In einer Demokratie gehört es zu den Aufgaben eines Innenministers, gerade umgekehrt, das Recht im Zweifelsfall vor der Politik zu schützen. Es definiert den Rechtsstaat als solchen. Die Aussage ist also als undemokratisch oder faschistoid zu bezeichnen. Später hat Kickl, nachdem es heftige Proteste und Rücktrittsforderungen hagelte, seine Behauptung zurück genommen. Ein solcher Vorgang zeigt den so gern als wehrhaft bezeichneten Aspekt von Demokratie, aber zugleich deren Empfindlichkeit, indem der sprichwörtliche Bock zum Gärtner wird. Eine sogenannte fremde Macht stürmt nicht von außen mit kriegerischen Mitteln gegen die Grenzen einer Nation, sondern der Demokratiefeind wächst quasi von innen heraus.

Auch Beratung, und die/der Berater*in sind der Demokratie verpflichtet. Ihr Beratungsansatz kann niemals alternativlos sein. Als Produkt – ein bestimmter, so definierter, näher bezeichneter Beratungsansatz – begibt sie sich in eine Konkurrenz. Als Beratung ohne institutionelle Macht ist sie hingegen vorerst ohne Konkurrenz. Wird dies außer Acht gelassen, und der Einstieg in den Kontrakt erfolgt über den Beratungsansatz, belebt die Konkurrenz zwar das Geschäft, aber die Entscheidungskriterien orientieren sich an den vermeintlichen Vorteilen des Produkts, und es sind häufig nicht die besten Produkte, die sich auf dem Markt durchsetzen, sondern die am besten beworbenen und protegierten und solche, welche die Gewinnmaximierung oder Geschäftsführung als oberstes oder erstes Ziel anerkennen oder zumindest nicht hinterfragen.

Eine Vertretungsorganisation wie die DGsv, welcher Dach-, Fach und auch noch Geschäftsverband (als Vermittler von Geschäften) in sich vereinigt, wird so unter der Hand zur Monopolgesellschaft.

Indem sich die Frage nach dem Führerprinzip stellt, ergibt sich auch die des Geführtwerdens. Information über und Werbung für gehen in einer Art falscher Allianz ineinander über. Fakten, die keine sind, bewirken Faktisches. Markt- und Meinungsführer lassen das Geführtwerden, nicht nur als Erleichterndes, sondern auch als Normales und Selbstverständliches erscheinen. Der Slogan „Bild dir deine Meinung“ ist als Werbung nicht nur witzig, sondern in seiner Mehrdeutigkeit auch perfide. Er kann nicht nur als „Wir bilden dir schon deine Meinung“, oder als „Bild dir deine Meinung, wir liefern dir die von uns ausgewählten Zutaten“, auch in seiner Befehlsform als Widerspruch in sich selbst verstanden werden wie in „Sei Spontan!“ Wem so befohlen wird, dem ist schon jegliche Lust auf Spontaneität vergangen und einer, dem vom Bildner befohlen wird, er soll sich bilden, ist schon die Freiheit des Denkens gestutzt. Situationen werden in ihrer Ursache und Wirkung immer komplexer. Reflexion geschieht, wenn überhaupt unter ständig schwierigeren Bedingungen, Entscheidungssituationen münden damit nicht zufällig in Überforderungsgefühle. Dies überfordert häufig auch Beraterinnen und Berater, die hinzu gezogen werden, um zu helfen. Der Beratungsansatz wird nicht selten rigider, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen, beziehungsweise die äußere Hülle, das Verfahren das jeweilige Beratungsprodukt wird aufgebläht und in den Vordergrund geschoben. Oder es wird gleich

Führung in Anspruch genommen: Einführung, Durchführung, Marktführung, Meinungsführung! Oft ist der Standpunkt schon vorgefertigt, die Bewertung vorgenommen, die Seiten klar gestellt, bevor sich eine Meinung gebildet hat. Das Geführtwerden kommt in der Maske eines demokratischen Prinzips daher, der Wahl. Wir dürfen wählen zwischen gleichen und ähnlichen Produkten, zwischen Parteien, die sich ständig mehr einander angleichen. Ungewohnte Denk- und Handlungswege werden schnell als extremistisch verleumdet, auf Grund von Schlüsselwörtern abgeurteilt, ohne den Sinn verstanden zu haben. Das Führerprinzip und das selbstverständliche Geführtwerden bedingen so einander wechselseitig.

Vor einiger Zeit wurde mir die Leitung einer Supervision für eine Gruppe angeboten, die sich in einer Seminarreihe zu Leitung und Führung fortbildete. Ich lehnte den Auftrag mit dem Hinweis ab, ich würde es nicht gut finden, die beiden Begriffe synonym zu verwenden. Außerdem hätte ich, allein schon auf Grund der deutschen Geschichte, Schwierigkeiten mit dem Begriff Führung. Nun, bei einem so heiklen Thema hätte ich mich etwas differenzierter ausdrücken sollen, das sehe ich ein. Ich erhielt eine scharfe Mail zurück, in der jeder Zusammenhang des Seminars mit Epochen deutscher Geschichte zurück gewiesen wurde. Ich lernte daraus, dass ein Begriff, der erst einmal gesetzt wurde, nicht einfach wieder infrage gestellt werden kann. Die Setzung fungiert wie eine Definitionsmacht, ähnlich der Baustelle am Stuttgarter Hauptbahnhof. Und so präsentiert sich auch Führerschaft: Sie ist nicht gewählt, sondern gesetzt.

Das alte Rom wurde von zwei demokratisch gewählten Konsuln regiert. In Kriegszeiten wurde ein Diktator als alleiniger Machthaber bestimmt. Dieses Prinzip konnte nicht gehalten werden, weil der Diktator während des Krieges so viel Macht erlangt hatte, dass sie ihm nicht mehr genommen werden konnte, und er gab sie auch nicht freiwillig wieder ab.