



# Die Beziehungsperspektive der Führung

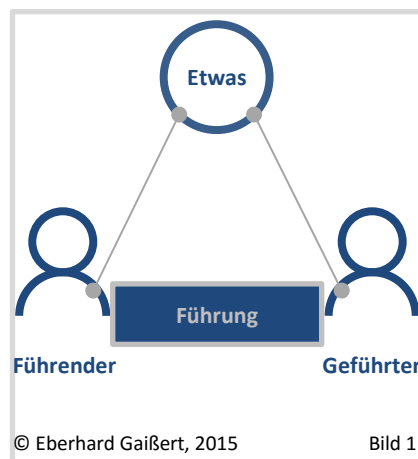
Mir ist wohl bewusst, dass schon unzählige Bücher und Schriften zum Thema Führung verfasst wurden. Dennoch wurde ich durch meine Arbeit angeregt eine - wie ich meine - wesentliche Sicht auf Führung herauszugreifen und konzentriert darzustellen.

Mit dem Wort „führen“ assoziiert jeder Mensch – zumindest in Teilen – etwas anderes. Im Wesentlichen hängt es davon ab, was wir erlebt und mit dem Wort „führen“ verknüpft haben. In unserer persönlichen Entwicklung gab es Phasen, in denen wir es als sehr beruhigend und Sicherheit bietend erlebt haben, an der Hand – vorzugsweise der Mutter oder des Vaters – geführt zu werden. Es schlossen sich Phasen an, in denen wir diese körperlich berührende Führung ablehnten. Möglicherweise ist dies die Ursache dafür, dass wir bei dem Wort Führung zunächst an Personen oder Gremien denken, denen eine Führungsrolle zugeordnet ist.

Im Folgenden möchte ich Führung aus dieser „Verkörperung“ lösen und mehr in ihr Wesen bringen – universell betrachten.

**Führung ist die Beziehung zwischen einem Führenden und einem Geführten in Bezug auf Etwas.**

Führung braucht ein Etwas, um überhaupt zustande zu kommen. Sowohl die führende als auch die geführte Person muss sich mit diesem Etwas verbinden können oder zumindest verbinden wollen. Die folgende Graphik zeigt, dass das Element Führung nur gehalten wird, wenn Führender und Geführter mit dem Etwas (z.B. durch ein Seil) verbunden sind. Mit dem Auge des Statikers betrachtet: Je geringer der Abstand zwischen dem Etwas und dem Führenden sowie dem Geführten, desto größer die Kraft, die auf die Führung (im Sinne einer Beziehung) wirkt.



Ein paar Beispiele sollen dies veranschaulichen:

Beim Tanz eines Paares gibt es eine führende und eine geführte Person. Das Etwas kann dabei sehr unterschiedlich sein: Die Choreographie des Tanzes, das erwünschte

Gefühl, die wohltuende Bewegung, etc.

Im Kontext von Organisationen geht es um die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter mit Bezug zu einer Aufgabe.

Zwei weitere Formen von Führung sind für Personen, die außerhalb der Beziehung stehen, meist nicht sichtbar und wirken oft im Unterbewussten. Dabei sind sie umso mächtiger. Deshalb sollte diesen Formen eine besondere Beachtung geschenkt werden:

Zum einen ist das die Beziehung zwischen unserem Ich und unserem Selbst – die Selbstführung.

Und zum anderen ist es die Beziehung zwischen einem Vorbild und einer Person, die sich von diesem Orientierung geben lässt.

**Gelingende Führung ist nicht nur eine Sache des Führenden, sondern auch des Geführten.**

Im Kontext eines Unternehmens muss sich Führender und Geführter mit dem Etwas – zum Beispiel einer Aufgabe oder einem Unternehmensziel – verbinden können, einen Sinn dafür verspüren können, damit Führung – diese Beziehung – überhaupt gelingen kann.

Das Bild vom Tanz eines Paares zeigt auf schöne Weise, wie für einen gelingenden Tanz führende und geführte Person zeitgleich in verschiedenen Dimensionen, mit mehreren Sinnen, in Beziehung gehen müssen. Kann oder will sich die geführte Person nicht darauf einlassen, wird der Tanz nicht gelingen.

Während ein Kind aufgrund seiner Bewusstseinsentwicklung keine oder kaum eine Möglichkeit hat sich der Führung durch Vorbilder zu entziehen, hat hier der mündige Mensch – abhängig von seinen Selbstführungsfähigkeiten – gute Möglichkeiten sich ungewollter Führung zu entziehen.

### **Führung ist keine Einbahnstraße.**

Führung aus der Perspektive Beziehung zu betrachten, kann uns eine weitere Einsicht schenken.

Mit der Rolle Führungskraft sind bestimmte Verantwortungen verbunden. Und wie es das Wort Verantwortung bereits ausdrückt, gehört es zur Aufgabe einer Führungskraft Antworten zu geben. Antworten sind Reaktionen auf Fragen. Die häufig zitierte Redewendung „Wer fragt, der führt.“ macht uns deutlich, dass eine Führungskraft notwendigerweise auch immer wieder in die Rolle des Geführten seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelangen wird.

Für eine gelingende Führung ist es deshalb wichtig, ein bezüglich dem Etwas angemessenes Verhältnis zwischen Führen und Geführt werden zu schaffen.

### **Gute Führung erzeugt in seiner Umgebung ein positives Kraftfeld.**

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt von Führung ist in Bild 2 dargestellt, nämlich die Wirkung von Führung in das „unbeteiligte“ Umfeld. Genaue wie beim Fließen von elektrischem Strom in einem Leiter ein Induktionsfeld entsteht, so entsteht auch bei Führung ein „Induktionsfeld“ im Umfeld dieser Beziehung. Personen, die sich in diesem durch Führung verursachten Induktionsfeld befinden, werden dadurch beeinflusst. Es ist sehr nützlich, sich dieser Wirkung bewusst zu sein.



So wie ein gelungener Tanz dem Führenden, dem Geführten und dem Zuschauer zur Freude wird, bereitet auch gelingende Führung denen, die außerhalb der direkten Beziehung stehen, etwas Positives und Stärkendes. Angelehnt an Aristoteles ist auch hier eins und eins mehr als zwei. Gelungene Führung ist nicht nur eine Win-Win-Situation, sondern eine Win-Win-Win-Situation (Führender, Geführter, Personen im „Induktionsfeld“ der Führung).

Im Unternehmenskontext sind im Wesentlichen die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im „Induktionsfeld“ der Führung. Bei der

Selbstführung sind es die Menschen, die uns umgeben.

### **Eine führende Person braucht Autorität.**

Wie den Beispielen bereits zu entnehmen ist, benötigt eine Beziehung einen Anfang - einen Impuls - damit sie in Gang kommt. Vor allem in Bezug auf Führung in Unternehmen und anderen Organisationen braucht die führende Person Autorität.

Autorität bitte ich dabei im folgenden Sinne zu begreifen. Im Wort „Autorität“ findet sich auch der Autor. Von einem Autor geht etwas aus, er macht einen Anfang, er sendet etwas in seine Umgebung. Und in der Umgebung wird es Personen geben, die sich durch das Ausgesendete angeregt fühlen (in Resonanz gehen). Die dadurch angeregte Person wird damit nicht nur Empfänger bleiben, sondern selbst Sender werden – an den Autor und an andere.

Löst das Ausgesendete bei niemandem Resonanz aus, wird keine Führung zustande kommen.

Diese Gedanken mögen Sie ein wenig zum Nachdenken anregen oder Ihnen einfach nur einen kleinen Impuls geben. Gewiss haben Sie beim Lesen weitere Aspekte dazu entdeckt. Wenn Sie Lust dazu haben, so schreiben Sie mir einfach eine E-Mail an [info@i-fug.de](mailto:info@i-fug.de). Ich würde mich darüber freuen.

Eine gesunde und erfolgreiche Zeit wünscht Ihnen herzlichst

Eberhard Gaißert