

Alle diese Fragen der Berücksichtigung und Steuerung von Gruppen werden in zunehmendem Maße nach gruppendynamischen Prozessen und Möglichkeiten soziologisch und sozialpsychologisch zu behandeln sein.³⁹ Damit sind aber zugleich auch die Probleme der in den Betrieben bestehenden oder denkbaren Autoritätsstrukturen erneut aufzuwerfen.

Die Ausgangsbasis der neuen Managementlehren ist vor allem in Formen der Kooperation zu sehen, die auch dem Untergeordneten „Chancen zur Auslösung von Interaktionen und zur Ausübung von Einfluß“ einräumt⁴⁰. Und das Phänomen der Autorität durch Anerkennung von unten her (*authority by acceptance*), das mit der Bildung informeller Gruppen den Führer gewissermaßen aus der Zahl der Mitglieder „aufsteigen“ läßt, erhält auch in der formellen Aufbaustruktur eines partnerschaftlichen, partizipativen Leitungssystems Bedeutung, weil letztlich in der modernen Gesellschaft Autorität nur noch angemessen und dauerhaft wirksam werden kann, wo sie die Mehrzahl der Betroffenen anerkennt und dadurch gelten läßt.

9 Der Führungszusammenhang

Es ist außerordentlich schwer, d a u e r n d aufzuzeigen, wie sehr das organisatorische Geschehen, die Arbeitsbedingungen, soziale Situationen, seelisch-geistige und physische Veranlagungen einzelner oder vieler Menschen sowie psychologische Aspekte integrativ verflochten sind. Sicher ist es gut und richtig, zunächst jeweils den einen oder anderen Faktor stärker zu betrachten; denn die Kenntnis der Voraussetzungen oder Grundlagen darf nicht fehlen. Damit ist jedoch noch lange nicht das bewußt geworden, was den *Führungszusammenhang* ausmacht. Dieser muß erfaßt werden, sobald dem Leitenden eine

³⁹ Über die Grundlagen dafür siehe z. B. Hofstätter, Gruppendynamik – Kritik der Massenpsychologie, Rowohlt 1970.

⁴⁰ Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970, S. 210.

echte Entscheidung abverlangt wird. Der Begriff des Führungszusammenhangs, wie er hier verstanden werden soll, umschließt die gerade für eine bestimmte Anordnung bestehende, sich vielleicht bald oder später ändernde, außerordentlich komplexe Lage im Hinblick auf alle bei den Führungsmaßnahmen gültigen Bedingungen und besagt, daß der Vorgesetzte sich außerdem der *Wirkung* seiner Entscheidung zumindest auf den Arbeitsablauf, die Wirtschaftlichkeit, die soziale und organisatorische Struktur oder die rein menschliche Seite einzelner Personen bewußt sein muß. Dies erfordert über Wissen und Abschätzen hinaus noch eine unwägbare Intuition, die nicht erlernbar ist. Erfolgreiches Führen von Menschen kann also nur dem gelingen, der ganzheitlich denkt. Daneben ist es förderlich, wenn eine gewisse Ausstrahlung der Persönlichkeit vorhanden ist, die andere geneigt macht, sich leiten zu lassen. Wie die schon erwähnte Intuition (also etwa das „Fingerspitzengefühl“), so läßt sich allerdings auch das Fluidum des Individuums nicht speziell anerziehen. Doch ein Teil davon ergibt sich oft mit dem Amt.

Andererseits würde es absolut falsch sein, den Wert der in den Kenntnissen und in der Beherrschung gewisser Techniken liegenden Voraussetzungen zu unterschätzen. Auftreten und Wissen vor allem machen neben dem äußeren Bild und der Sprache die persönliche „Erscheinung“ aus. Sie ist also über gewisse Teilbereiche doch *insgesamt* formbar und zeigt, daß der Mensch sich ändern kann oder ändern läßt. Darin liegt wiederum die Hoffnung, für eine breiter gewordene Führungsschicht Menschen heranzubilden, die wirklich zu leiten vermögen. Ihnen muß das Instrumentarium gegeben sein, das durch Bildung oder Ausbildung vermittelt werden kann.

Aber nicht zuletzt ist immer wieder die Frage zu stellen, an welchem *Leitbild* sich das gesamte Führungsgeschehen im Betrieb orientiert. Es bestimmt den *Führungsstil* und damit zugleich weitgehend die zwischenmenschlichen Beziehungen. Danach richtet sich auch, welche *Techniken* der Menschenführung anwendbar sind.

Das *Partnerschaftsdenken*, mit dem die Würde aller Mitarbeiter anerkannt werden soll, ist die Richtschnur für den neuen Führungsstil. Es hat an der Tatsache des skalaren Organisationsaufbaus nichts geändert, jedoch die Möglichkeiten und Formen, Macht im Betrieb auszuüben, neu bestimmt. Über- und Unterordnung und das Nebeneinander auf gleichen Ebenen können und werden niemals aufhören. Die Stellungen sind mehr oder minder die gleichen geblieben. Was sich grundlegend geändert hat, das sind die *Beziehungen der Aufgabenträger* und damit der ganze Führungszusammenhang, der — so darf man hoffen — m e n s c h l i c h e r geworden ist.