

Eine Buchbesprechung

Eidgenössisches Personalamt (2002): „Führung lehren – Führung lernen. Eine Herausforderung zwischen Kunst und Wissenschaft. Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamtes. Bd. 15. Bern.

durch:

Prof. Dr. Erik Nagel

Dozent an der Hochschule für Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Geschäftsführer von adminet, nationales Kompetenznetz Public Management

Eine Reise in die bunte Welt der Führungspraxis

„Dinge, die wir lernen müssen, bevor wir sie tun können, lernen wir, indem wir sie tun.“

Aristoteles

Eine Lektüre, die sich zu lesen lohnt

Mit zwei EPA-Kolloquien im Jahr 2000 und 2001 machte sich das Eidgenössische Personalamt auf eine Erkundungsreise nach theoretischen Konzeptionen und praktischen Verständnissen von Führung. Der aus dem zweiten Kolloquium im Jahr 2002 erschienene Tagungsband befasst sich mit der Frage, ob Führung gelehrt und dementsprechend auch gelernt werden kann oder ob Führung nicht vielmehr eine angeborene Fähigkeit und ein festes Set an Charaktereigenschaften bezeichnet, welche die einen zum Führen befähigt und die anderen eben nicht. Damit wird schon deutlich, dass Führung sehr unterschiedliche Alltagstheorien, Annahmen und Verständnisse zu Grunde liegen, was auch im Tagungsband zum Ausdruck kommt.

In den 90er Jahren und mit dem Aufkommen des New Public Management liess sich eine weitgehende Konzentration auf Managementinstrumente und deren Implementation feststellen. Doch bald wurde deutlich, dass die Einführung von Techniken nicht ohne weiteres eine Entwicklung oder ein Lernen auslöst – der gewünschte Kulturwandel stellt sich nicht ohne weiteres, wenn überhaupt, ein. Damit ein solcher bewusst gefördert und in die Wege geleitet werden kann, bedarf es einer Auseinandersetzung mit tradierten und neu entstehenden Führungsmustern und -verständnissen. Der Tagungsband bietet mit seinen Vorträgen und Diskussionen von Wissenschaftlern und Praktikern auf eine sehr konzentrierte und kurzweilige Art und Weise einen bereichernden Beitrag zur aktuellen Führungsthematik.

Dem Eröffnungsreferat von Samuel Schmid zu Führung in der Armee folgen Beiträge von Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, wie dem Erziehungswissenschaftler Roland Reichenbach, der Spieltheoretikerin Iris Bohnet, dem Wirtschaftspädagogen Dieter Euler, dem Mediensoziologen Kurt Imhof und dem Betriebswirtschaftler Norbert Thom (Teile A und B). Daran schliessen sich Zusammenfassungen von Workshopdiskussionen mit Top-Führungspersonen aus Verwaltungen, Unternehmungen und der Armee sowie von moderierten Podiumveranstaltungen an: Vorgesetzte äussern sich dabei über ihre persönlichen Führungsverständnisse sowie über Führungsprinzipien und Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen ihrer Organisationen (Teile C und D). Es folgen Be-

richte über Auswahlverfahren, Entwicklungs- und Ausbildungsprogramme für Führungspersonen (Teil E). Eine Gesamtschau auf die Erkenntnisse des Kolloquiums bietet eine Zusammenfassung einer Podiumsdiskussion sowie ein sehr differenzierter Beitrag von Thomas Moser (Teil F). Schliesslich wird über die in der Bundesverwaltung zur Anwendung kommenden Techniken und Programme zur Kader- respektive Führungsentwicklung berichtet. Eine abschliessende Reflexion bietet der Leiter des Eidgenössischen Personalamtes, Peter Hablützel (Teil G).

Dem Leser begegnet in dem Tagungsband eine selbstbewusste und zur reflektierten Selbstbetrachtung fähige Verwaltung (z.B. Schläpfer/von Rohr), welche innovative und moderne Instrumente der Führungsentwicklung (wie die Führungsfragen zur eigenen Rolle, zur Beziehungsgestaltung, zum Kommunikationsverhalten, zu den Spielregeln der Organisation und zur Wirkung nach aussen) und des Personalmanagements (z.B. Fahrni/Gonin, Fischer-Willimann, Hirsbrunner, Hofer, Moser, Volken/Strahm) einsetzt. Aus den Beiträgen von Bundesangestellten wird deutlich, dass sich das aufkeimende Selbstbewusstsein der Verwaltung nicht vorwiegend aus dem aktuellen (partiellen) Glaubwürdigkeitsverlust der Privatwirtschaft speist, sondern aus einer wieder spürbaren Identifikation mit der eigenen Institution. Denn diese erweist sich zunehmend als entwicklungsfähig und bietet darüber hinaus Sinn stiftende Tätigkeiten (Moser).

Führung: ... Denn wir wissen nicht, wie wir es tun

Fast durchgehend begründen Führungspraktiker/innen ihre Führungskompetenz aus ihrer eigenen Führungserfahrung heraus, wie z.B.: „Führung lernt man im ganzen Leben – in der Schule, beim Fussballspielen, aber auch im Militär“ (Athanas) oder: „Ich habe nie einen Kurs über Personalführung besucht und kein Buch darüber geschrieben. Aber seit 30 Jahren führe ich Menschen“ (Schäuble). Vorgesetzte führen ihre Praxis auf einen sehr individuellen, persönlichen Lebensverlauf und Lernprozess zurück. Führungspraxis ist – so lässt sich schlussfolgern – nicht aus theoretischem Wissen oder präskriptiven, abstrakten Handlungsmodellen ableitbar, sondern ist im individuellen und kollektiven Erfahrungswissen begründet. Das heisst, dass das im Führungshandeln zur Anwendung kommende Führungswissen *praktisch* ist.

Aber worüber reden Praktiker, wenn sie über (ihre) Führungspraxis reden? Sie nehmen Bezug auf Theorien, Annahmen, Kriterien von „guter Führung“ und gehen davon aus, dass sie selbst auch danach handeln. Allerdings liegt die Tücke des praktisch verankerten Führungswissens darin, dass es zum grössten Teil implizit, selbstverständlich und damit nicht direkt zugänglich und abrufbar ist. Die einzelne Führungsperson hat somit nur beschränkt Zugang zu ihren effektiv im Handeln wirksamen Gebrauchs- oder Alltagstheorien. Das soll nicht heissen, dass die Führungspersonen in diesem Tagungsband ihre wahren Beweggründe verstecken würden, sondern dass die Aussagen von Praktikern nur zum Teil die effektive Führungspraxis widerspiegeln können. Allerdings lässt sich mit Bezug auf die Beiträge im Tagungsband festhalten, dass sich Führung heute anders legitimieren muss; andere Sichtweisen, Werte und Normen beanspruchen heute Gültigkeit. Werden sie – wie in diesem Tagungsband – von prominenten Führungspersonen benannt und gefordert, können sie auch im konkreten Führungsalltag eingefordert werden.

Führung zwischen Kunst und Wissenschaftlichkeit

Ein Grossteil der Autoren grenzt sich so von einem Führungsverständnis ab, bei dem die Charaktereigenschaften als ursächlich für den Führungsprozess gesehen werden. Es lässt sich, zumindest tendenziell, ein ‚relationales Führungsverständnis‘ ausmachen, bei dem alle am

Führungsgeschehen Beteiligten die Führungsbeziehungen fortlaufend *gestalten* und neu erfinden. Dieses schöpferische Gestalten wird von Hablützel/ Hofer dann auch als künstlerisches Element in der Führung verstanden. Führung ist damit keine (Sozial-)Technologie, kein festes Set an Kompetenzen oder Eigenschaften, welche unabhängig vom Gegenüber existiert, sondern, wie Reichenbach hervorhebt, eine von anderen Personen *attribuierte Kompetenz*: „Führer gibt es nur durch Geführte, genau gleich wie es Experten nur durch Laien und Eltern nur durch Kinder geben kann.“ Diese rollentheoretisch und sozialkonstruktivistische Vorstellung legt nahe, dass Führung im jeweiligen Kontext immer wieder neu erfunden wird und nicht übersituativ konserviert werden und wirken kann.

Allerdings schwingt in den Beiträgen immer wieder eine zweite Konnotation des Kunstbegriffs mit: Führung wird geleitet durch Intuition, innere Eingebung. Dies knüpft an die Erkenntnis an, dass die Führungspraxis in selbstverständlichen, zumeist nicht mehr in Frage gestellten Denk- und Handlungsroutinen begründet liegt. Damit besteht eine potenziell Strukturen stabilisierende Denkblockade: Wird Führungshandeln aus einer sich ‚irgendwie‘ ereignenden Intuition heraus legitimiert, entzieht es sich grundsätzlich einer Überprüfung: „Wer meint, die Intuition und der Bauch oder Ähnliches seien die angemessenen Führungsorgane, scheint auch die Ansicht zu teilen, dass er oder sie auf argumentative Rechtfertigungen, auf sprachlich mitteilbare und begründete Entscheidungen verzichten könne“ (Reichenbach). Ausserdem fördert der Verweis auf die Intuition eine Dynamik der Mystifizierung und Glorifizierung einzelner Führungspersonen (Hablützel, Hofer & Imhof). Dem raschen Reputationsaufbau kann eine ebenso rasche und überraschende Demontage der Person folgen. Die Konzentration der Blicke auf die Spitze eines Unternehmens, macht blind für die Organisation selbst.

Und hier kommt der forschenden Wissenschaft und dem in Aus- und Weiterbildung vermittelten wissenschaftlich-analytischen Denken eine zentrale Bedeutung zu, welche im Tagungsband nicht explizit formuliert wird: Deutlich stehen Praktikerberichte und wissenschaftliche Beobachtungen nebeneinander, beziehungsweise wird eine Schere zwischen der verstandesorientierten, rationalen Wissenschaft und der auf Intuition gründenden Kunst aufgespannt. Der Mehr-Wert der Wissenschaft und des wissenschaftlichen Denkens ist nicht in der Entwicklung einer übersituativen und kontextunabhängigen Theorie zu suchen. Sie kann vielmehr einen Beitrag dazu leisten, soziale Praktiken und damit auch Führungspraktiken in ihren Grundstrukturen aufzuspüren, an die Oberfläche zu holen, besprechbar zu machen und besser zu verstehen. Reichenbach weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Führung gar nicht so ‚individuell‘ geprägt ist, wie dies Führungspersonen oder Geführte zuweilen annehmen. Führung ist vielmehr durch kollektive, kulturelle Muster überformt. Individuelle Führungsverständnisse und -praktiken sind weitgehend ein kulturelles ‚Produkt‘ und somit nicht beliebig durch einzelne (Führungs-) Personen variierbar. Deutlich wird dies an den Ausführungen von Imhof über das aktuell (wieder) auszumachende kulturelle Muster der Personalisierung, dem sich vor allem exponierte Führungspersonen zunehmend ausgesetzt sehen.

Bei der Reflexion der Führungspraxis muss allerdings die Oberfläche sachlich-rationaler Gründe verlassen und den Tiefenstrukturen auf den Grund gegangen werden – und hierbei spielen emotionale Befindlichkeiten (wie z.B.: Angst, Unsicherheit oder Euphorie und Hoffnung) eine wesentliche Rolle. Die Beteiligten können so die im Handeln wirksamen Verständnisse und Normen zur Disposition stellen und neu verhandeln. Eine entscheidende Frage ist jedoch, ob ‚die Praxis‘ ‚der Wissenschaft‘ eine kritisch-reflektierende Rolle auch zugesteht und Reflexion als neue soziale Praxis in die Alltagsroutinen zu integrieren vermag.

Doch worin besteht nun die Kunst des Führens? Wird davon ausgegangen, dass Führungspersonen eine Lokomotions- und Kohäsionsfunktion zugeschrieben wird, besteht die Kunst des Führens wohl im *Austarieren*, in der *angemessenen Ausgestaltung* dieser widersprüchlichen

Handlungsanforderungen in der konkreten Führungssituation (Reichenbach) – was als angemessen zu bewerten ist, entscheidet das System, dem die Führungsperson zugehörig ist.

(Wie) Kann Führung gelernt werden?

Führung bedeutet – und das ist ein impliziter Grundkonsens der Beiträge – ein fortwährendes Lernen in Führungsbeziehungen. Auf diesen systemischen Lern- und Entwicklungsprozess nehmen sowohl die Führungsperson als auch die Geführten gestaltend Einfluss: „Wer im Führungsprozess letztlich die Lernenden und wer die Lehrenden sind, lässt sich heute nicht mehr so genau unterscheiden“ (Hablützel).

Daraus lässt sich die Anforderung an Führungspersonen ableiten, einen Prozess „kritischer Selbstreflexion in Gang zu bringen und in Gang zu halten“: Sie müssen „Bestehendes in Frage stellen“, „das System, die Menschen sowie die Folgen ihres Handelns sensibel beobachten“, ihre „Beobachtungen kritisch reflektieren“ und darauf aufbauend „Handlungsweisen verändern“ können (vor allem Hablützel, Hablützel/Hofer, Bircher). Führungspersonen haben demnach das System zu beobachten. Weik schildert ein Beispiel der Firma Compaq: Selbstorganisierende, moderierte Lerngruppen von Führungspersonen dienen dazu, dass „jeder hörte, wie die anderen mit Problemen umgehen. Jeder lernte, den anderen zu verstehen, anstatt Ratschläge“ zu erteilen. Weik weist auch darauf hin, dass diese Dialoge nicht frei sind von mikropolitischen Elementen. Von Rohr führt die bei der DEZA durchgeführten „Führungsforen“ als Veranschaulichung an, bei denen Themen aufgegriffen werden, „die von den Führungskräften selbst, aus ihrem Alltag heraus, vorgeschlagen werden“. Wird der Reflexionsarbeit keinen Stellenwert eingeräumt, läuft man Gefahr, dasjenige (unreflektiert) zu reproduzieren, was es zu überwinden gilt: „Ich erschrecke immer wieder, wenn ich frühere Kollegen in ihrer neuen Funktion als Chefs erlebe. Das, was diese Leute früher an ihren Vorgesetzten noch kritisierten, machen sie plötzlich selber“ (Gisler). Deutlich wird hierbei, dass individuelle und kollektive Lernprozesse gut miteinander vernetzt sein müssen.

Aufbauend auf den Tagungsband könnte der Frage nachgegangen werden, wie Reflexionsprozesse strukturiert und ausgestaltet werden können, vor allem aber wie daraus individuelle und kollektive Handlungsfähigkeit entstehen kann. Mit der Klärung dieser Frage wird es möglich, kritischen Stimmen zu begegnen, welche Reflexion als unnötige, zeitraubende Praxis bezeichnen oder die Gefahr sehen, dass etwas zerredet wird.

Doch wie kann nun ‚Führen‘ gelernt werden? Nur durch die Führungspraxis selbst: „Jede Praxis kann nur in der und durch die Praxis – allenfalls durch die simulierte Praxis – gelernt werden“ (Reichenbach) oder: „Reale oder simulierte Problemsituationen werden zum Ausgangspunkt von (Selbst- und Fremd-)Reflexion sowie der Erprobung von alternativen Handlungsmöglichkeiten“ (Euler). Hablützel und Hofer verweisen schon im Vorwort darauf, dass die Fallstudie eine geeignete didaktische Form darstellt, konkrete Situationen der Führungspersonen oder diejenigen anderer Führungspersonen zu analysieren. Dabei wird ebenfalls vor einer Psychologisierung gewarnt, also einer Rückführung von Organisationsproblemen auf die einzelne Person, weshalb Führung immer im Kontext der Systemdynamik zu betrachten ist (Euler).

Die Methodik und Didaktik des ‚Führen-Lernens‘ sollte demnach der Praxis möglichst nahe sein. In den Beiträgen wird grosses Gewicht auf Lernformen „along the job“ oder „on the job“ (von Rohr, Euler) gelegt, welche wiederum durch Weiterbildungsprogramme oder -kurse (off the job) ergänzt oder gestützt werden sollten. Euler widmet sich ausführlich E-Learning-Methoden, welche auf Grund ihrer zeit- und ortsungebundenen Anwendbarkeit einer Flexibilisierung, Anreicherung und Unterstützung von Lernprozessen dienen.

Euler stellt schliesslich zur Diskussion, ob Führungswissen (ebenso wie technisches Wissen) konfigurierbar sei und damit in Wissensmanagementsysteme integriert und abgerufen werden könne. Bei (handlungsrelevantem) Führungswissen handelt es sich, wie festgestellt, zum Grossteil um implizites, situationsgebundenes Reflexionswissen. Die Zugänglichkeit wäre nur dann gewährleistet, wenn der Reflexionsprozess von den ‚Usern‘ der Wissensmanagementsysteme konkret nachvollzogen werden kann – sonst läuft man Gefahr, nur Erkenntnis-Plattitüden zu produzieren.

Leider wird im Teil E des Herausgeberbandes nicht weiter darauf eingegangen, wie dieses praxisnahe Lernen in Ausbildungsgänge integriert werden kann.

Implizite Regieanweisungen an die Führungspraxis

Wie eingangs erwähnt, sprechen aus den Beiträgen des Tagungsbandes unterschiedliche Führungsverständnisse, die im Folgenden gegenübergestellt werden, auf die Gefahr hin, der versammelten Vielfalt von Sichtweisen nicht vollständig zu entsprechen. Die folgende zuspitzende Darstellung spannt ein Interpretationsfeld auf. Allerdings muss davor gewarnt werden, die einzelnen Beiträge dem einen oder anderen Paradigma zuzuordnen, da sich zumeist Elemente des einen und des anderen Verständnisses in den Beiträgen spiegeln:

- *Führung ist ein gestaltbares Führungsgeschehen:* Der Ausgangspunkt dieses relationalen Führungsverständnisses ist das ‚Bild vom Menschen‘, auch zu verstehen als Erwartungshaltung an den Einzelnen. Der Mensch wird hier ganz grundsätzlich als freiheits- und reflexionsfähiges sowie handlungsmächtiges Subjekt konzipiert. Der Mensch will nicht bevormundet werden, sondern ist selbstständig, fordert diese Selbständigkeit ein und übernimmt Verantwortung für sich selbst und andere. Der Einzelne gilt als selbst bewegt und motiviert sich in der Auseinandersetzung mit seiner Tätigkeit und seinem Arbeitsumfeld. Arbeitsleistung wird dann motiviert erbracht, wenn der Einzelne in seiner Einzigartigkeit wahrgenommen wird und seine kompetenten Beiträge geschätzt werden. Damit der Mensch sein Potenzial und seine Kreativität einbringen kann, benötigt er Gestaltungsfreiräume und ein lernförderndes und experimentierfreundliches Arbeitsklima. Führungspersonen kommt in diesem Verständnis primär eine Kommunikationsaufgabe zu und zwar in dem Sinne, dass sie in einen offenen, fairen Dialog treten und dabei in die Welt des Gegenüber eintreten, um deren Standpunkt nachvollziehen zu können. Durch einen gelungenen Dialog entsteht Vertrauen und Respekt vor der anderen Person. Im Dialog verschwimmt jedoch die Grenze zwischen führen und geführt werden. Führungspersonen sind gefordert, sich in Feedbacks mit den Wirkungen des eigenen Handelns auseinander zu setzen und sich kritischen Fragen, Hinweisen und Beobachtungen zu stellen. Vor allem vor dem Hintergrund aktuell ablaufender Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen wird gefordert, dass Führungspersonen glaubwürdig sind, erkennbar zu gefällten Entscheiden stehen und diese auch nachvollziehbar begründen können. Führungspersonen müssen über gewisse übergeordnete Handlungskompetenzen verfügen, damit ihnen – gemäss Reichenbach – Führungskompetenz zugeschrieben wird. In den meisten Artikeln werden Kompetenzen verschiedenster Art genannt – hier nur eine Auswahl in Anlehnung an Thom: Die Aufgabe von Führungspersonen ist es, soziale Prozesse so zu gestalten, dass das Potenzial der Organisation zur Entfaltung kommen kann. Sie verfügen über Kontextwissen und haben eine Gesamtsicht herzustellen, indem sie strukturieren und personelle, sachliche Verbindungen herstellen können; damit fällt ihnen eine Orientierungsfunktion (Moser) zu.
- *Führung geht vom Führer aus:* Auch wenn, wie Imhof feststellt, „Werte, die hierarchische Strukturen schützen, wie Autorität, Disziplin und Gehorsam im Rückzug“ sind, lässt sich aus verschiedenen Beiträgen – zumindest implizit – ein Führungsverständnis herauslesen,

welches von einer straff und linear von oben nach unten durchstrukturierten Arbeits- und Führungswelt ausgeht sowie stark eigenschaftstheoretisch geprägt ist: Führung wird einer Person oder einer Personengruppe zugeschrieben, welche unmittelbar auf Verhaltensweisen von Individuen einwirkt und diese steuert. Führungspersonen setzen Visionen, Strategien und Ziele fest, haben die Aufgabe, andere dafür zu begeistern, erteilen Aufträge, organisieren und koordinieren deren Umsetzung, messen und bewerten die Ergebnisse und weisen Veränderungen an. Hier wird Führung als einseitig ausgerichteter Prozess verstanden. Auslöser, Verursacher, Handelnder und damit Subjekt ist die Führungsperson. Daraus lässt sich ableiten, dass die Geführten zu Objekten werden (vgl. auch Reichenbach), die es immer wieder neu auszurichten gilt. Autorität und Respekt lässt sich am Grad der Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Vorstellungen ermitteln. Wie ist Widerstand in diesem Verständnis zu deuten? Widerstand gehört hier als normale Begleiterscheinung zu Wandel und kann vermutlich als im Menschen grundsätzlich angelegter Unwillen gegen Veränderungen gedeutet werden – aber sicher ist er nicht hinzunehmen. Entweder lassen sich die Mitarbeitenden motivieren oder es gilt, den Widerstand zu brechen. Die Führungsperson ist alleinig für die Definition der Richtung zuständig. Sie hat daran festzuhalten, auch wenn oder gerade wenn Widerspruch und Widerstand im Führungsprozess entstehen.

Die Beiträge im Tagungsband sowie der Blick auf den Führungsalltag in Organisationen lässt erkennbar werden, dass nicht von einer eigentlichen Ablösung des einen Paradigmas durch das andere gesprochen werden kann. Beide spiegeln – wenn auch nicht in der dargestellten ‚Eindeutigkeit‘ – das Erleben von Führung in Organisationen und beide fungieren als geheime Regieanweisungen an Führungspraktiker/innen.

Anforderungen an die Kommunikation in einer personalisierten Führungswelt

Ein aktuell prägnantes Führungsphänomen stellt die zunehmende „Personalisierung und Skandalisierung“ dar (Imhof) und damit die Zuschreibung von Erfolg und Misserfolg auf einzelne (Führungs-)Personen. Wissenschaftlich kann dies als „Attributionsfehler“ qualifiziert werden (Bohnet). Feststellbar ist, dass die starke Personalisierung unsere Wahrnehmung und unser Handeln in Führungsbeziehungen strukturiert – ob wir es wollen oder nicht. Der/die Einzelne kann sich dieser Dynamik nicht ohne weiteres, wenn überhaupt, entziehen. Dabei handelt es sich aber um einen ‚willkommenen‘, weil in hohem Masse komplexitätsreduzierenden (Imhof, Thom) Vorgang in einer als Ganzes und im Detail immer unverständlicheren Welt. Die Zuschreibung komplexer Phänomene auf einzelne Personen verstärkt allerdings auch die Illusion, soziale Systeme seien über einzelne Person und deren Intervention qua Charisma, Persönlichkeit und pure Anwesenheit steuerbar; dieser Glaube führt gemäss Euler Führende in Versuchung, in eine „autoritäre Grundhaltung“ zurückzufallen.

Personalisierung entlastet, weil sie (wenn auch nur scheinbar) eine eindeutige, sichtbare und damit auch abschliessend Erklärung bietet. Sie impliziert ein hierarchisches und mechanistisches Führungsverständnis, welches eben gerade überwunden werden ‚will‘: „In dieser medienvermittelten öffentlichen Kommunikation ist die Organisationsspitze alles, die Mitarbeitenden sind allenfalls noch die von der Spitze aus bewegten Zahnradchen“ (Imhof). Daraus kann einerseits geschlossen werden, dass die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden erst dann wieder an Glaubwürdigkeit gewinnt, wenn sie sich dem „Themensetting der Massenmedien“ (Imhof) stellt und wenn angestrebt wird, „die externe Kommunikation aufzunehmen und in die interne zu integrieren“ (Euler); andererseits sollten Führungspersonen anerkennen, dass Vertrauen und Glaubwürdigkeit vor allem über direkte, authentische „Face-to-Face-Kommunikation“ hergestellt wird. Führungspersonen müssen in einer medialisierten

Welt anwesend, sichtbar und damit als Person auch spürbar sein (z.B. Euler, Fischer-Willimann, Imhof, Thom).

Drei abschliessende Kritikpunkte und ein Abschlusskommentar

- Führung wird zumeist als ein in sich widersprüchliches Geschehen erlebt. Um ein Beispiel zu nennen: Führungspersonen sehen sich immer wieder mit Situationen konfrontiert, in denen sie zwischen ‚Nähe‘ und ‚Distanz‘ zu entscheiden haben. Die Anerkennung von Mehrdeutigkeit der Führungspraxis, die Auseinandersetzung mit Widersprüchen und Dilemmata sowie der Umgang damit hätte im Tagungsband deutlicher ausfallen und stattfinden können.
- Die Anforderungen an Führungspersonen haben sich erkennbar geändert. Die neu erwünschte Führungspraxis ist mehr oder weniger bekannt, die grosse Unbekannte ist jedoch, wie der Übergang moderiert und gestaltet werden kann. Hier könnte zum Beispiel folgenden (Forschungs-)Fragen nachgegangen werden: Wie kann der Gewinn und der Nutzen neuer Führungspraktiken besser nachvollziehbar, erfahrbar oder begreifbar werden? Wie wirkt sich der Prozess der Einführung von Führungsinstrumenten auf die Führungsbeziehungen aus? Wie entstehen Lern- und Entwicklungsblockaden und wie können sie aufgelöst werden?
- Nicht konkret ausgeführt wird in den Beiträgen des Bandes, welches die spezifischen Führungsanforderungen im politisch-administrativen Bereich sind. Andeutungen werden zwar gemacht, allerdings nicht vertieft, wenn z.B. vom „Spannungsfeld zwischen politischem und Dienstleistungs-Management“ (Lang) oder der Rechenschaftspflicht gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit (Schläpfer) gesprochen wird. Politische Entscheidungs- und Machtstrukturen durchziehen das Führungsgeschehen in der Verwaltung. Hier wären z.B. Fragen zu klären, wie Führungspersonen im Networking, Lobbyieren, Vermitteln etc. gefordert sind und welche Auswirkungen diese Praktiken auf die Führungsbeziehungen haben.

Die gute Durchmischung kurzweiliger wissenschaftlicher Artikel und sehr prägnanter Praktikerberichte macht den Tagungsband zu einer vielfältigen und anregenden Lektüre. Ich kann ihn ohne Einschränkung zur Lektüre empfehlen.

Erik Nagel