



Führen und folgen

Führen heißt vorangehen und nicht hinterherlaufen. Führen und geführt zu werden sind zwei verschiedene Verhaltensweisen, die wir aus unterschiedlichen Situationen kennen. Sie bestimmen das Leben in allen unseren sozialen und produktiven Systemen: in der Familie, in der Firma, in Vereinen und Parteien, im Staat. Einer muss den Ton angeben und sagen, wo es langgeht. Wo nicht geführt wird, geht nichts voran. Keine Gemeinschaft ist ohne Führung lebens- und funktionsfähig. Wo nicht geführt wird, lösen sich bestehende Strukturen auf, entsteht leicht Chaos.

„Ein Führer ist am besten, wenn man kaum weiß, dass er existiert. Nicht so gut, wenn man ihm gehorcht und zujubelt. Schlecht, wenn man ihn verachtet. Aber von einem guten Führer, der wenig spricht, wenn sein Werk getan ist, sein Ziel erreicht ist, wird man sagen: Wir haben es selbst getan.“ *Laotse, chinesischer Philosoph (6. Jh. v. Chr.)*

„Führer“ in Deutschland

Seit dem Dritten Reich und dem „Führer“ Adolf Hitler hat jeder Form von Führung in Deutschland etwas Verdächtiges an. Ein „Führer“ wird vom Misstrauen begleitet, es gehe ihm nicht um eine gute Sache, sondern um seine Ideologie, die mit Macht und Reglement durchgesetzt werden soll.

„Führer befahl, wir folgen dir!“ Das Wort „Führer“ erinnert an jenes totalitäre System, an Unterwürfigkeit gegenüber vorgesetzten Funktionsträgern und an den blinden Gehorsam, der im Zweiten Weltkrieg Millionen Menschen in den Krieg führte.

Sehr oft vermeidet man das Wort „Führer“. Es wird unauffällig durch „Führungskraft“, „Führung“ oder „Leitung“ ersetzt.

Wer führt? – Wer folgt?

Warum führen und folgen Menschen überhaupt? Auf den ersten Blick scheint die Antwort einfach: Der Führende gibt die Richtung vor, die anderen folgen ihm. Doch bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Wirklichkeit wesentlich komplexer ist. Führung entsteht nicht allein durch die Person, die führt. Sie entsteht in den **Beziehungen** zwischen Menschen. Ohne Folgende gibt es keine Führenden. Führen und Folgen sind keine Gegensätze, sondern komplementäre Funktionen eines produktiven sozialen Prozesses.

Führen durch Bewusstsein

Nicht diejenigen führen, die Macht, Geld oder Titel besitzen. Vielmehr führen diejenigen, die sich ihrer selbst, ihrer Ziele und Motive, ihrer Wirkung und ihrer Verantwortung **bewusst sind**. Menschen hinge-



gen, die sich über ihre eigenen Motive, Bedürfnisse und Möglichkeiten weniger klar sind, werden eher geführt.

Systemische Sicht

Führung ist keine Leistung einer Person, sondern eine Funktion innerhalb eines **sozialen Systems**. Eine Gruppe, ein Team oder eine Gemeinschaft steht immer vor der Aufgabe, sich zu orientieren, Unsicherheit zu bewältigen und Entscheidungen zu treffen. In diesem Prozess bildet sich Führung heraus. Das System „beauftragt“ gewissermaßen eine Person oder mehrere Personen damit, Strukturen zu geben. Führung wird nicht von einer Person erzeugt, sondern vom System hervorgebracht.

Systemisch gesehen liegt die Lösung selten in der Stärke einer einzelnen Person. Nachhaltige Lösungen entstehen, wenn die Ressourcen des Gesamtsystems aktiviert werden. Wenn etwa in Krisenzeiten die Unsicherheit wächst, richtet sich die Aufmerksamkeit der Gruppe aber verstärkt auf die Führung.

Gruppen erwarten Führung

Gruppen richten Erwartungen an ihre Führung. Sie suchen Sicherheit, Orientierung und Stabilität. Gleichzeitig wünschen sie sich Freiheit, Mitbestimmung und Eigenverantwortung. Zwischen diesen Bedürfnissen entsteht ein Spannungsfeld, das jede Führungskraft durchschreiten muss.

Wer führt, wird zum Träger von Hoffnungen. Die Menschen schreiben ihm Fähigkeiten zu, die er vielleicht gar nicht besitzt, oder machen ihn für Schwierigkeiten verantwortlich, die aber ihren Ursprung im Gesamtsystem haben. Führung braucht die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten.

Wer führt, nimmt wahr

Der Führende wird zu einem Resonanzkörper für die Themen der Gemeinschaft. Er hört nicht nur auf die ausgesprochenen Anliegen, sondern nimmt auch wahr, was unausgesprochen im Raum steht. Er achtet auf die sichtbaren und unsichtbaren sozio-emotionalen Prozesse, die das Geschehen bestimmen. Gleichzeitig verlangt diese Form von **Führen** ein neues Verständnis von **Folgen**.

Wer folgt, bleibt nicht passiv

Wer folgt, ist mehr als ein Empfänger von Anweisungen. Er übernimmt Mitverantwortung für das Ganze. Er bringt seine Erfahrungen ein, äußert seine Bedenken und beteiligt sich aktiv an der Gestaltung der kreativen und produktiven Prozesse. In diesem Sinn wird Folgen zu einer ebenso anspruchsvollen Aufgabe wie Führen.

Folgen – eine aktive Rolle

Folgen bedeutet nicht, sich unterzuordnen. Vielmehr beteiligen sich die Menschen, die den Führenden folgen, an der Ent-

stehung von Führung. Durch ihr Vertrauen, ihre Zustimmung oder Ablehnung bestimmen sie mit, welche Form von Führung möglich wird. Jede Führungskraft ist auf die Mitwirkung der Gruppe angewiesen. Selbst eine autoritäre Herrschaft kann auf Dauer nur bestehen, wenn ein Gefolge bereit ist, sie zu tolerieren.

Wer führt, wird erst durch die Folgenden zum Führenden. Wer folgt, prägt durch sein Folgen die Art der Führung. Gute Führung kann nicht allein an den Eigenschaften des Führenden gemessen werden. Ebenso entscheidend ist die Qualität der Beziehungen innerhalb der geführten Gemeinschaft.

In Organisationen

Die beruflichen Herausforderungen unserer Zeit sind häufig so komplex, dass kein Einzelner alle Antworten kennen kann. Wissen und kreative Lösungen entstehen durch Zusammenarbeit. Führung bedeutet heute nicht mehr, vollständige Antworten zu liefern, sondern Antworten zu bündeln.

Führung ist „in“ und „out“

Führung entsteht nicht allein aus individuellen Fähigkeiten, sondern im System aus der Passung zwischen Personen. Der Führende steht nicht außerhalb der Gruppe. Er ist Teil einer (Team-)Dynamik, die er gleichzeitig von außen betrachtet und beeinflusst.

Führung stärkt die Geführten

Die Aufgabe des Führens besteht darin, unterschiedliche Perspektiven miteinander in den Austausch zu bringen, Vertrauen zu fördern, Kommunikation und Kooperation zu ermöglichen. Die eigentliche Stärke liegt dann im Zusammenspiel der Beteiligten.

Die tiefere Herausforderung von Führung besteht darin, die Gemeinschaft nicht abhängig zu machen, sondern sie zu befähigen. Paradoxerweise zeigt sich die Qualität einer Führung gerade darin, dass die Gruppe auch ohne ständige Steuerung handlungsfähig bleibt.

„Wer fragt, der führt“

Aus diesem Grundsatz folgt: Wer führen will, muss fragen können. Und: Wer führen lernen will, muss fragen lernen.

Jeder hat beide Rollen

Eltern **führen** ihre Kinder und **folgen** zugleich den Anforderungen ihrer Verantwortung. Lehrende **führen** junge Menschen und **folgen** gleichzeitig einem Curriculum. Führungskräfte **führen** ihre Teams und **folgen** den Statuten ihrer Organisation sowie den Erfordernissen der jeweiligen Situation.

Komplementäre Rollen

Führen und Folgen bedingen einander und gewinnen erst durch die Beziehung zueinander ihre Bedeutung. Führung wird nicht als Herrschaft begriffen, sondern als gemeinsame Suche nach Orientierung und Gestaltung. Folgen wird als bewusste Beteiligung an einem gemeinsamen Wirken verstanden.

Menschen beeinflussen einander, tragen Verantwortung füreinander und schaffen miteinander soziale Systeme, in denen Kreativität und Produktivität möglich werden. Führung entsteht aus Beziehung, und Beziehung lebt von Gegenseitigkeit. Erst dort, wo Menschen bereit sind zu führen **und** zu folgen, kann eine Gemeinschaft ihre volle schöpferische Kraft entfalten.