wertvoll führen

PAUL DONDERS · JOHANNES HÜGER

Wertvoll und wirksam führen

In Balance von Mensch und Ergebnis

Vier-Türme-Verlag

Paul Ch. Donders · Johannes Hüger

Wertvoll und wirksam führen

Paul Ch. Donders · Johannes Hüger

Wertvoll und wirksam führen

In Balance von Mensch und Ergebnis

Vier-Türme-Verlag

Widmungen

PAUL CH. DONDERS

Für Jeroen, der nicht nur ein begabter Denker und Leiter ist, sondern auch ein sehr angenehmer Reisegefährte und außerdem mein Sohn, auf den ich außerordentlich stolz bin!

JOHANNES HÜGER

Dieses Buch widme ich vor allem meinem Vater Alois Paul Hüger, dem ich durch sein Leben und Vorbild sehr viel verdanke.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

2., erweiterte und überarbeitete Auflage 2015

© Vier-Türme GmbH, Verlag, Münsterschwarzach 2011

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Judith Engst

Umschlaggestaltung: Thomas Uhlig, www.coverdesign.net

Umschlagbild: www.f1online.de

Druck und Bindung: Pustet, Regensburg

ISBN 978-3-89680-498-3 (Printausgabe), 978-3-89680-908-7 (PDF)

www.vier-tuerme-verlag.de

1 Einführung 7

1.1 Führung heute – oder: Warum begegnen uns heute die Herausforderungen, mit denen wir uns konfrontiert sehen? 11
1.2 Wertvoll und wirksam führen – das integrierte Führungsmodell 29

2 Selbstverantwortung 59

2.1 Gestaltungswille 65
2.2 Integrität 74
2.3 Leistungswille 79
2.4 Achtsamkeit 84
2.5 Maßhalten 89

3 Soziale Verantwortung 93

3.1 Verbundenheit 100
3.2 Respekt 104
3.3 Die Haltung des Unterstützens, der Hilfsbereitschaft und des Gebens 112
3.4 Vertrauen 116
3.5 Mut 120

4 Soziale Kompetenz 127

4.1 Menschenkenntnis 130
4.2 Beziehungskompetenz 137
4.3 Menschen/Mitarbeiter führen 142
4.4 Kommunikation 154
4.5 Teambildung 164

5 Managementkompetenz 173

5.1 Fach- und Innovationskompetenz 176
5.2 Richtungskompetenz 181
5.3 Organisationskompetenz 189
5.4 Systematische und strategische Personalentwicklung 197
5.5 Die Kompetenz, Kunden zu begeistern 203

6 Identität 211

6.1 Selbstkenntnis 215
6.2 Perspektive 227
6.3 Lebensbalance 232
6.4 Spiritualität 238
6.5 Selbstreflexion 245

7 Abschluss und Ausblick 251

7.1 Mandat und Führungsautorität 253
7.2 Führungsqualität entwickeln 261

Nachwort 268

Quellenverzeichnis 269

Dank 272

1 Einführung

Der Weise höre und vermehre sein Wissen,
der Verständige lerne kluge Führung.

BIBEL, BUCH DER SPRÜCHE 1,5

Ach du liebe Zeit – schon wieder ein neues Buch über Führung! Als ob es nicht schon mehr als genug Literatur darüber gäbe. Aber das Thema Führung ist einfach zu spannend und wirft viele Fragen auf. Sind Sie eine Führungskraft? Wer kann sich überhaupt als Führungskraft bezeichnen? Was macht gute Führung aus? Kann man Führung erlernen? Wie entwickelt man Führungskompetenz? Stimmt es, dass Führung heute ein anderes Verhalten voraussetzt als noch vor 50 Jahren?

In diesem Buch nehmen wir Sie mit auf eine spannende Reise, auf der wir diesem Thema sehr praxisbezogen auf den Grund gehen. Falls Sie (noch) keine Führungskraft sind, legen Sie das Buch nicht gleich aus der Hand! Vielleicht sind Sie näher dran, als Sie denken. Wir hoffen auf jeden Fall, dass dieses Buch in Ihnen die Sehnsucht nach gesunder Führung weckt. Wir hoffen, Sie bekommen Lust auf Führungsverantwortung. Und wir hoffen, die Lektüre macht Sie zu einer noch besseren Führungskraft, als Sie es bereits sind. Ob wir Ihnen das zutrauen? – Auf jeden Fall!

Wir betrachten es als Privileg, als unsere Berufung, an einer neuen, gesunden Führungskultur mitzuwirken. Gesunde Führung sorgt auf lange Sicht für gesunde Ergebnisse. Sie trägt dazu bei, dass kränkelnde Unternehmen und Organisationen gesund werden. Sie ist ein wichtiger Rahmen für die Gesundheit (Gesundung) von Menschen. Gesunde Führung schließt auch die Verantwortung für unsere Umwelt mit ein. Kranke Führung ist dagegen hochansteckend und infiziert … Gerne können Sie diesen Satz vollenden und ergänzen, was alles von kranker Führung infiziert wird. Natürlich ist der Vergleich schlechter Führung mit einer hochansteckenden Krankheit krass. Aber schauen Sie sich doch einmal in der Praxis um. Sie werden schnell die Bestätigung finden, wie sehr ein Unternehmen oder eine Organisation und sämtliche Mitarbeiter an schlechter Führung kranken können. Ist der Anspruch, eine gesunde Führungskultur zu etablieren, nicht ein bisschen zu hoch? Letztendlich müssen aus Sicht einer Führungskraft doch einfach die Zahlen stimmen. Das ist zwar richtig – und doch könnte es um mehr gehen.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, beobachten, forschen, sammeln und arbeiten wir seit über 25 Jahren mit praktischen Erfahrungen und theoretischem Wissen in diesem Bereich. Hinter unserer Arbeit steckt die nüchterne Analyse verschiedenster Modelle, aktueller Literatur und anderer Forschungsergebnisse. Viele Arbeiten von Kollegen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen sind eingeflossen. Trotzdem haben wir uns entschieden, kein wissenschaftliches Buch zu schreiben.

Es gibt hervorragende Bücher, die das Thema Führung ganz einfach machen. Sie sind eine große Hilfe für jemanden, der neu ist, wenig Zeit hat und im Dickicht zahlreicher Fachveröffentlichungen zum Thema Führung den Einstieg wagt. Daneben gibt es sehr gute, sehr tiefgründige Bücher international bekannter Experten wie etwa Malik, Collins, Drucker. Das sind Autoren, die wir sehr respektieren, von denen wir viel gelernt haben und deren Arbeiten vielen Führungskräften eine große Hilfe sind.

Warum aber ist aus unserer Sicht ein neues Buch zur Führungskultur nötig? Weil es einen Aspekt gibt, der in den meisten Büchern fehlt. Er wird entweder als selbstverständlich vorausgesetzt oder gänzlich vergessen. Es handelt sich um die Bedeutung von Haltung und Werten. Sprich, es kommt auf die Einstellung, den Charakter einer Führungskraft entscheidend an. Interessanterweise liefern hierzu gerade aktuelle neurobiologische Erkenntnisse viel Bedeutsames. Dazu später mehr.

Was Sie erwartet

Dieses Buch besteht aus mehreren Teilen:

- **Führung heute – oder: Warum haben wir die Probleme, die wir heute haben?** Führung findet immer in einem bestimmten Kontext statt, kulturell wie zeitgeschichtlich. Ohne die Auseinandersetzung mit dem kulturellen und geschichtlichen Umfeld ist eine Weiterentwicklung der Führungskultur nicht möglich. Was nutzt es uns, heute alles so zu machen, wie es vor 100 Jahren als richtig empfunden wurde? In diesem ersten Teil (Abschnitt 1.1) finden Sie außerdem einige grundsätzliche Denkanstöße zum Thema Führung.

- **Die Schlüsselprinzipien – ein Überblick über unser Führungsmodell »wertvoll und wirksam führen«.** Welches sind heute Schlüsselprinzipien, die gute Führung ausmachen? Wie greifen diese Prinzipien ineinander? In Abschnitt 1.2 stellen wir Ihnen ein Modell vor, das Ihnen einen Überblick über das gesamte Thema werteorientierter Führung gibt. Sie erfahren, warum unser Führungsmodell aus fünf Dimensionen besteht, nämlich aus den Dimensionen Identität, Fach- und Managementkompetenz, soziale Kompetenz, Selbstverantwortung und soziale Verantwortung.
- **Dimensionen von Führung und die zugehörigen Handlungsfelder:** Die oben genannten Dimensionen von Führung bilden gewissermaßen die Kapitelüberschriften. Zu jeder Dimension gehören bestimmte Handlungsfelder – also Dinge, die Sie als Führungskraft tun, Kompetenzen, die Sie stärken, oder Fähigkeiten, die Sie trainieren sollten.

In Kapitel 2 geht es um die Handlungsfelder der Selbstverantwortung, in Kapitel 3 um die der sozialen Verantwortung. Zu den Handlungsfeldern der sozialen Kompetenz lesen Sie mehr in Kapitel 4 und mit den Handlungsfeldern, die zur Fach- und Managementkompetenz gehören, beschäftigen wir uns in Kapitel 5 näher.

Gehen Sie mit uns auf die Reise!

1.1 Führung heute – oder: Warum begegnen uns heute die Herausforderungen, mit denen wir uns konfrontiert sehen?

Die Spannbreite unseres Denkens und Handelns ist durch das begrenzt, was wir nicht bemerken. Und da wir nicht merken, dass wir es nicht bemerken, können wir nur wenig tun, um uns zu ändern; bis wir merken, wie stark die Tatsache, dass wir es nicht bemerken, unser Denken und Handeln formt – und uns neu auf den Weg machen.

RONALD DAVID LAING, BRITISCHER PSYCHIATER

Haben Sie schon einmal in Ruhe darüber nachgedacht, welche Auswirkungen schwache beziehungsweise gute Führung hat?

Aber wenn Sie sich aufmerksam umsehen, zeigt sich durchaus, welch zentralen Einfluss das Thema Führung auf alle Lebensbereiche nimmt. Ob im Hinblick auf das Miteinander oder auf notwendige Weiterentwicklungen in Wirtschaft, in Politik, Kirche, Schule oder Verein: Es gibt keinen Bereich unserer Gesellschaft, in dem das Thema Führung und die Frage, wie geführt wird, nicht eine tragende Rolle spielen würden.

Gute Führung – schwache Führung

Gute Führung bewegt etwas. Sie trägt maßgeblich zu einer positiven Atmosphäre bei, in der Menschen sich entwickeln, entfalten, motiviert sind, sich nach Kräften einsetzen, etwas leisten, gute Ergebnisse bringen und dabei manchmal sogar über sich hinauswachsen. Schwache Führung bewirkt Stillstand und Rückschritt. Sie führt zu Demotivation, Frustration, zu schwacher Leistung und unbefriedigenden Ergebnissen.

Leider werden die Kosten schwacher Führung kaum je in einer Bilanz, einem Budget oder Haushaltsplan direkt aufgeführt. Wie viel Geld schwa-

che Führung kostet, können wir nicht genau beziffern. Aber dass es sich dabei um unglaubliche Summen handeln muss, dürfte allen klar sein. Lesen Sie im Folgenden ein paar Forschungsergebnisse, die diese Behauptung untermauern.

Führung und Gesundheit

Schwache Führung wirkt sich auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Sie erhöht die Zahl der Langzeiterkrankungen und steigert das Risiko für Krankheiten und Herzinfarkte. Unter schwacher Führung erhöht sich das Risiko um 25 Prozent, ergab eine Studie des schwedischen Karolinska Instituts. Diese Studie basiert auf Daten von 20 000 Angestellten in Schweden, Finnland, Deutschland, Polen und Italien.

Sie zeigt außerdem, dass schwedische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihre Führungskräfte als inspirierend, positiv und begeisternd beschrieben, deutlich weniger kurze krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie einen besseren allgemeinen Gesundheitszustand aufwiesen.

Die sonstigen Kosten

Schlechte Führung schadet der Produktivität und Rentabilität. Eine permanente Studie des renommierten Gallup-Instituts zeigt: Arbeitsgruppen, die unzureichend geführt werden, arbeiten im Durchschnitt um 50 Prozent weniger produktiv und um 44 Prozent weniger profitabel.

Schwache Führung ist für schwache Leistung (Underperformance) mitverantwortlich. Eine 2003 veröffentlichte Studie in »Personnel Today« zeigt Statistiken über die Auswirkungen unzureichender Führung. 70 Prozent der Befragten gaben an, die mangelnde Führungsqualität hätte sie dazu veranlasst, deutlich weniger zu leisten, als sie eigentlich könnten. Unzureichende Führung provoziert deutlich mehr Konflikte. Das ist ebenfalls in einer Studie aus dem Jahr 2003 nachzulesen. Diese Untersuchung zeigt, dass Führungsschwäche der Hauptgrund für Ärger und Konflikte in Organisationen ist.

In seinem Buch über »7 Hidden Reasons Employees Leave« (»7 verborgene Gründe, warum Mitarbeiter ihren Job hinwerfen«) schreibt Leigh

Branham, dass 70 Prozent der guten Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz aufgrund von Faktoren wechseln, die ihre Vorgesetzten hätten beeinflussen können. Die Kosten für den Arbeitgeber sind enorm. Man geht heute davon aus, dass die Kosten pro Wechsel je nach Qualifikation bei fünf bis 15 Monatsgehältern pro Mitarbeiter liegen.

Wayne Hochwarter, Management-Professor an der Florida State University, sagt: »Mitarbeiter verlassen selten ihren Job oder die Firma, sie schmeißen ihren Job wegen ihres Vorgesetzten hin.« Das größte Gewicht hat hier interessanterweise die Summe der Dinge, die wir oft vorschnell als Nichtigkeiten abtun: Der Chef lässt einen Mitarbeiter links liegen, hält seine Versprechen nicht ein, redet schlecht über Abwesende oder schiebt anderen die Schuld zu.

Schlechte Führungsqualität hat auch Einfluss auf unsere Volkswirtschaft. Laurence Karsh schätzt die Kosten auf mindestens ein Prozent des Bruttoinlandsprodukts und bezifferte 2004 den jährlichen Schaden allein für die USA auf 142,5 Milliarden Dollar.

Aber keine Sorge, Sie finden in diesem Buch nicht nur Negativbeispiele! Es ist nicht alles schlecht. Bei unserer Arbeit als Führungskräfte-Coachs haben wir mit vielen Führungskräften zu tun, die ihre Arbeit wirklich gut machen und nicht aufhören, an sich zu arbeiten. Gerade aber der Unterschied zwischen schlechten Chefs und diesen Menschen zeigt, dass es keineswegs egal ist, wie man führt!

Wir reden hier etwas plakativ von guter und von schlechter Führung. Was ist damit gemeint? Aus der theologischen Forschung wissen wir, dass es am Anfang der Bibel eigentlich gar kein Wort für gut oder schlecht gibt. Die Worte, die dort benutzt werden, bedeuten »dem Leben dienend« oder »dem Leben abträglich«. Das bringt genau das auf den Punkt, was wir meinen: Gute Führung dient dem Leben in seinen vielfältigsten Formen.

Dieses Buch soll einen positiven Beitrag zur Diskussion leisten, wie gute Führung aussehen kann. Es zeigt nicht nur Missstände im Führungsverhalten auf (»Wie nicht?«), sondern gibt auch Anstöße zur Verbesse-

rung des eigenen Führungsstils (»Wie dann?«), gerade weil heute mehr Menschen denn je mit Führungsaufgaben betraut werden.

Herausforderungen im Wandel der Zeit

Wir leben in einer der schnellsten und veränderungsintensivsten Epochen in der Geschichte der Menschheit. Noch nie hat sich in so kurzer Zeit so viel auf einmal verändert. Noch vor Jahrtausenden waren die Menschen Jäger und Sammler. Um zu überleben, mussten sie eine gute Kondition haben und den Umgang mit Pfeil und Bogen beherrschen. Ebenso wichtig war für sie das Wissen um essbare und giftige Pflanzen(teile).

Irgendwann wurden die Menschen sesshaft, bauten Getreide an und züchteten Vieh. Fachleute haben errechnet: Ackerbau und Viehzucht war 50 Mal produktiver als die Jagd und das Sammeln. Auch die Arbeitsumgebung änderte sich. Mehr und mehr gab es eine Verschiebung in Richtung einer arbeitsteiligen Gesellschaft. Gefragt war jetzt nicht mehr Fährtenlesen, sondern kräftiges Zupacken und das Wissen um die besten Anbau- und Viehzuchtmethoden. Die Zahl der Jäger und Sammler ging um 90 Prozent zurück. Die Arbeitswelt hatte sich komplett gewandelt.

Viele Generationen später kam das Industriezeitalter. Menschen bauten Fabriken, spezialisierten sich, lernten zu delegieren. Die Fabriken des Industriezeitalters waren wiederum 50 Mal produktiver als die Landwirtschaft. Und abermals wurde die gesamte Arbeitswelt umgekrempelt.

Jedes Mal, wenn sich der Haupterwerb der Menschheit änderte, hatte dies dramatische Auswirkungen auf Kultur, Lebensgewohnheiten, Religion und auch auf die Fähigkeiten, die nötig waren, die geschult und gefordert wurden – kurzum: Die ganze Gesellschaft wurde umgekrempelt. Der Volkswirtschaftler Erik Händeler hat Entwicklungen und Zusammenhänge der vergangenen 250 Jahre in seinem Buch »Die Geschichte der Zukunft« sehr fundiert und detailreich beschrieben. Hier ein kurzer Abriss, was sich alles geändert hat.

Wissensmenge

Im Windschatten der industriellen Revolution trat ein neues Phänomen auf. Die Menschen waren begierig, zu lernen, zu verstehen und sich weiterzuentwickeln. Eine Studie der Stanford Universität zeigt, dass sich das gesamte, weltweit verfügbare Wissen zwischen dem Jahr 1800 und 1900 verdoppelte. Die nächste Verdoppelung brauchte keine 100 Jahre mehr, schon 1950 stand der Menschheit doppelt so viel Wissen zur Verfügung wie noch 50 Jahre zuvor. Bis zur nächsten Verdoppelung des Wissens waren nur noch 20 Jahre nötig. 1970 war es so weit. Danach verdoppelte sich das Wissen nach acht Jahren (1978) und nach vier Jahren (1982). Zurzeit reichen für jede Verdoppelung 2,5 Jahre aus.

Der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Walter Simon meint, dass 60 Prozent aller Wissenschaftler, die es je gegeben hat, heute leben. Die Wissens- und Informationsflut führte bereits im vergangenen Jahrhundert zu einer deutlichen Veränderung der Arbeit, nämlich tendenziell weg von der industriellen »Handarbeit« in Richtung industrieller »Kopfarbeit«.

Innovation

Wozu führte die enorme Zunahme an Wissen? – Natürlich zu einer Vielzahl von Innovationen und Erfindungen. Vielen von uns ist gar nicht bewusst, was ein heute 40-Jähriger schon alles an Veränderung erlebt hat. Unsere Kinder können heute mit einer Schallplatte nichts mehr anfangen. Auch bei einer CD lächeln sie nur noch milde. Sie laden sich ihre Musik aus dem Internet herunter.

Merken Sie die enormen Entwicklungssprünge, die sich alle in nur einer Generation vollzogen haben? Wer von Ihnen schreibt noch mit einer mechanischen Schreibmaschine? Wer legt noch einen Film in die Kamera, um wichtige Momente für die Ewigkeit festzuhalten?

Während meines Studiums las ich einen Artikel, in dem ein verrückter Amerikaner mit Vornamen Bill erklärte, er träumte davon, dass jeder Mensch auf dieser Welt einen eigenen Rechner hätte. All diese Rechner könnte man dann über Telefonleitungen miteinander verbinden. So könnte man ganz neue Formen der Zusammenarbeit einführen, die nicht nur

die Arbeitswelt, sondern auch zunehmend Haushalte und private Wohnzimmer erobern würden. Teilweise könnte auf diese Weise die klassische Post ersetzt und ganz neue Strukturen für die Verwaltung von Daten ermöglicht werden. Unter diesem Artikel standen zwei Kommentare hochdotierter Professoren. Beide meinten, besagter Amerikaner sollte ruhig weiterträumen. So etwas Utopisches wäre frühestens ab dem Jahr 2050 ansatzweise denkbar.

Erst kürzlich las ich, wir hätten in den letzten 50 Jahren so viele Innovationen erlebt wie in den gesamten 1000 Jahren der Menschheitsgeschichte davor. Die Innovationswelle rollt weiter und es warten noch viele spannende Neuerungen auf uns.

Geschwindigkeit

Innovationen sparen Zeit. Ein Beispiel: Wie lange durfte 1975 ein Geschäftsvorfall dauern? Ein Brief nahm vom Versand bis zum Erhalt einer Antwort zwei Wochen in Anspruch. Ein Mitarbeiter brachte die Post mit seinem Wagen in die Büros. Er bildete zum Vorsortieren Stapel für reine Werbepost und für sonstige Post, die zu bearbeiten war. Dieser zweite Stapel wurde dann gemütlich auf verschiedene Häufchen verteilt und den richtigen Empfängern unternehmensintern zugestellt. Eventuell kam die Sekretärin am nächsten Morgen zum Diktat, sie nahm die Antwort auf. Nach einem bis zwei Tagen erhielt der Diktierende einen schön getippten Brief, an dem er noch einige Änderungen vornehmen ließ.

Die Geschwindigkeit nahm deutlich zu, als das Faxgerät erfunden war. Jetzt wurde erwartet, dass innerhalb von zwei bis drei Arbeitstagen eine Antwort vorlag. Heute kann es Ihnen passieren, dass ein Anrufer Sie fragt, ob Sie die E-Mail schon gelesen hätten, die er Ihnen vor zehn Minuten geschickt habe.

Die Universität Hannover veröffentlichte eine Studie, wonach in den vergangenen 15 Jahren die Arbeitsmenge pro Mitarbeiter in Deutschland im Schnitt um 33 Prozent zugenommen hat. Ahnen Sie, wohin das Ganze führt? Mehr Arbeit, mehr Zeitdruck, höhere Erwartungen, noch mehr Druck ...

Dieser Druck fordert seinen Tribut. Wer die Geschwindigkeit nicht selbst bestimmen kann, sondern fremdbestimmt ist, empfindet dies als enorme Belastung.

Komplexität

Wir haben heute die faszinierende Möglichkeit, im Voraus zu wissen, was bei einer guten Entscheidung alles beachtet werden muss: Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter, Stimmung, Qualität, Umwelt, Gesetzeslage, Marktbegleiter, Wirtschaftslage, Risiken, Schnelligkeit ...

Die Anforderungen an die Qualität der Arbeit und der Produkte sind enorm gestiegen, und das nicht zu Unrecht. Aber all diese Dinge kosten Zeit, Kraft, Nerven und Aufmerksamkeit. Alles sollte dann auch noch perfekt dokumentiert werden, um Haftungsrisiken zu vermeiden. Merken Sie, wie schwierig es wird, wenn lediglich einer allein die Verantwortung trägt?

Internationalisierung (Globalisierung)

Wir werden uns zunehmend der gemeinsamen Verantwortung bewusst, die wir für unsere Erde und für die Menschen in anderen Erdteilen haben. Wir sind dankbar für die Chancen einer verantwortungsvollen Globalisierung. Zugleich leiden wir aber mit an den Folgen, wenn diese Globalisierung auf verantwortungslose Weise vorangetrieben wird. Keine Frage, die Welt rückt enger zusammen. Nicht zuletzt deshalb brauchen wir Führung, die weise und weitblickend mit diesen Fragen umgeht. Die zunehmende Internationalisierung hat eine große Auswirkung auf Führung. Es geht darum, sich dieser Herausforderung verantwortungsvoll zu stellen.

Eine neue Epoche?

Wissensmenge, Innovation, Geschwindigkeit, Komplexität, Internationalisierung – all diese Faktoren führen zu enormen Veränderungen in allen Bereichen unserer Gesellschaft. In der Diskussion mit Fachleuten sind wir uns einig, dass wir alle an der Schwelle zu einer neuen Arbeitsepoche der Menschheit stehen.

Seit 1975 befinden wir uns in einer der schnellsten Umstellungen der Arbeitsepochen, die es je in der Geschichte der Menschheit gab. Experten gehen davon aus, dass wir als Gesellschaft bis zum Jahr 2020 die Umstellung mehrheitlich vollzogen haben werden. Dann leben die meisten Menschen, die die Gesellschaft maßgeblich beeinflussen, bereits in einer neuen Epoche. Wir sind die »privilegierte« Generation, die in dieser Übergangsphase leben darf. Wir kennen das Alte, schätzen es, wissen, wie es funktioniert hat. Zugleich leiden wir aber auch unter der Veränderung. Wir spüren, dass uns das Neue, die neuen Technologien, Arbeitstechniken, Entscheidungsmöglichkeiten, Paradigmen einiges abverlangen. Sie kennen die Herausforderungen des Übergangs: Das Alte funktioniert immer weniger, das Neue (oft) noch nicht.

Wie wird das neue Zeitalter heißen? Die Bezeichnung Informations- und Wissenszeitalter stimmt durchaus. Glauben Sie, dass die Produktivität in diesem Zeitalter wieder um das 50-Fache steigen wird? Die Zeichen dafür stehen sehr gut, wenn wir uns der Veränderung stellen.

Gute Wissensarbeit ist wertvoll. So wertvoll, dass sie Unternehmen aller Branchen außergewöhnliche Chancen der Wertschöpfung und Weiterentwicklung bietet.

Natürlich fällt es uns nicht unbedingt leicht, die neuen Denkweisen und Fähigkeiten zu erlernen. Hier tragen wir Verantwortung, diesen Prozess menschenwürdig zu gestalten, das heißt, den Übergang so einzurichten, dass

- Menschen Lust und Freude an einer Verbesserung und Weiterentwicklung haben,
- Menschen wissen, dass sie in diesem Prozess nicht auf der Strecke bleiben werden,
- Ängste wahrgenommen, ernst genommen und schließlich auch angenommen werden,
- Menschen sich selbst die Veränderung zutrauen,
- ihnen geholfen wird, konkrete Schritte zu gehen.

Der bekannte Managementdenker Peter Drucker ist sicher, dass im Zentrum der kommenden Zeit der Mensch selbst und sein Verhalten stehen. Uns gefällt deshalb der Name »Kooperationszeitalter«, denn eines ist klar: Die Herausforderungen des Alltags wird in Zukunft kein einzelner Mensch mehr bewältigen können! Es reicht nicht mehr, Experten an Bord zu haben und die besten Mitarbeiter zu finden. Entscheidend ist vielmehr die Frage: Sind die Besten auch kompatibel? Gelingt ein Miteinander?

Dieses Miteinander betrifft nicht nur einzelne Menschen, es betrifft ganze Abteilungen und Fachbereiche. In der Vergangenheit war vor allem Expertentum gefragt. Von Experten wurden Spitzenleistungen erwartet und auch erbracht. Doch inzwischen reichen solche Insellösungen nicht mehr aus. So groß die Freude über jeden gut ausgebildeten Spezialisten sein mag – entscheidend ist, wie gut die einzelnen Spezialisten miteinander vernetzt sind.

Oft gibt es in Organisationen eine intensive Auseinandersetzung unter den Beteiligten: Wer ist denn jetzt der Wichtigste? Kein Chef oder Experte wird für sich allein die Probleme unserer Gesellschaft lösen können. Wir brauchen neben Experten heute ein neues vernetztes Denken und Handeln, mehr als je zuvor! Erfreulicherweise steht somit der Mensch zum ersten Mal in der Geschichte in einer noch nie gekannten Ganzheitlichkeit im Fokus. Er entscheidet, inwieweit das gelingt.

Wandel im Bereich Führung

Die oben genannten rasanten Veränderungen wirken sich auch auf das Thema Führung aus. Um dies zu illustrieren, gibt es zwei schöne Vergleiche aus der Natur. Das eine ist das sogenannte Büffelprinzip. Auswanderer nach Nordamerika hatten zu Beginn auf ihrem Weg durch die amerikanische Steppe immer wieder große Probleme mit Büffelherden, die alles niedertrampelten. Um das Problem zu lösen, wurde anfangs einfach willkürlich in die Herde hineingeschossen. Doch die Weißen lernten schnell von der indianischen Bevölkerung, die mit einigen wenigen Männern einer Büffelherde Herr wurden. Was war deren Geheimnis? Die Indianer wussten, dass jede Büffelherde einen Leitbüffel hat. War dieser erst ein-

mal identifiziert und getötet, war es ein Leichtes, die Herde zu verwirren und zu zerstreuen. Das Führungssystem der Büffel ist auf ein einziges Leittier zugeschnitten. Böse Zungen behaupten, die mangelnde Bereitschaft der Büffel, sich umzustellen, sei der Grund, warum einst die Büffel fast ausstarben.

Ein anderes Bild stammt ebenfalls aus der Natur: Wildgänse. Viele von uns kennen wunderbare Bilder, wie die Gänse in V-Formation durch die Lüfte schweben. Sie wissen, warum Wildgänse in dieser Formation fliegen? Die nachfolgenden Gänse fliegen im Windschatten der vorausfliegenden Gänse. Das ermöglicht den Vögeln, mit den gleichen Energiereserven annähernd die doppelte Strecke zu bewältigen. Aufmerksam wird man auf die Tiere durch ihr Schnattern. Die vorderste Gans ist meist stumm. Weiter hinten läuft die Unterhaltung! Das Schnattern der hinteren Wildgänse motiviert die vorderen. Die Truppe feuert sich gegenseitig an und ermutigt die Leitgans: »Flieg, flieg, flieg!« Ist die vorderste Gans dann erschöpft, lässt sie sich rechtzeitig zurückfallen. Es entsteht eine kurze Verwirrung und die aktuell stärkste setzt sich an die Spitze. Versuchen Sie doch, sich als Wildgans von der Truppe zu lösen und allein zu fliegen. Wie viel mehr Kraft würde das kosten?

So weit zwei Beispiele aus der Natur. Wobei das Attribut »natürlich« oder »naturgemäß« nicht ausreicht, um einen Führungsstil als gut oder schlecht zu qualifizieren.

Wenn Sie jetzt an die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen denken, die Wissens- und Informationsflut, den technischen Fortschritt, die zunehmende Geschwindigkeit und Komplexität der Entwicklungen, die Internationalisierung – glauben Sie, dass das noch alles von einer Person, einem Leitbüffel, zu schaffen wäre? Nötig ist ein Führungsstil, bei dem ein Miteinander gelingt, der mit Menschen umgehen, sie führen, sie integrieren und zu eigenverantwortlichem Handeln anstiften kann.

Brauchen wir überhaupt Führung?

Bei dieser Frage sind sich eigentlich alle einig. Ja, Führung ist notwendig. Doch wie diese Führung vonstattengeht, kann sehr unterschiedlich sein.

Ein befreundeter Kollege, Christian A. Schwarz, führte eine große internationale Studie durch. Es ging um die Qualitätsmerkmale spezieller Non-Profit-Organisationen. Er entdeckte acht Qualitätsmerkmale, die für alle wachsenden Organisationen typisch sind. Eines dieser Qualitätsmerkmale war – Führung! Ein Punkt ist besonders spannend: Bevor Christian Schwarz mit der Studie begann, meinte er, es brauche einen starken, visionären Leiter. Heute lacht er über seine eigenen Vorurteile.

Interessanterweise fand er unter den erfolgreichen Führungskräften Männer und Frauen. Manche der untersuchten Organisationen wurden von einem Ehepaar gemeinsam geleitet. Es gab sogar Organisationen, bei denen ein Führungsteam gemeinsam Verantwortung übernahm. Als Ergebnis könnte man vereinfacht festhalten: Wichtig ist, dass überhaupt jemand die Führung übernimmt.

Das »Wie?« wird stark durch die Kultur, die Situation, die Erwartungen und die Reife der Gruppe definiert. Wenn die Kultur es zulässt, kann Führung von einem einzelnen Mann, einer einzelnen Frau, von einem Ehepaar, von zwei Konsuln, einem Triumvirat, ja sogar von einem Team ausgeübt werden. Die Führung im Team setzt allerdings eine sehr hohe Reife der Gruppe voraus.

Klar ist jedoch: Führungsqualitäten sind nicht auf das männliche Geschlecht beschränkt. Eine wissenschaftliche Arbeit schien zunächst sogar zu belegen, dass Frauen die besseren Führungskräfte sind. Dann stellte sich allerdings heraus, dass die Studie nur Menschen berücksichtigte, die bereits eine Führungsposition innehatten. Um dahin zu kommen, musste eine Frau – leider! – deutlich besser sein als ein Mann mit den gleichen Ambitionen. Das führte zu einer Verzerrung des Ergebnisses.

Männer und Frauen führen tendenziell anders, was teilweise auch auf kulturelle Prägungen zurückgeht. Frauen und Männer sind von Natur aus gleich begabt, eine Führungskraft zu sein, vorausgesetzt, sie werden ent-

sprechend gefördert und wachsen in einer Kultur auf, die dies zulässt (wofür wir uns natürlich sehr einsetzen).

In der Praxis zeigen viele Unternehmen und Organisationen im Augenblick viel Mut, die verschiedensten Formen von Führung auszuprobieren. Dabei überwiegen die positiven Überraschungen – Vielfalt wirkt bereichernd. Ein kleiner Querverweis zur Theologie sei an dieser Stelle erlaubt. Im Christentum glauben wir ja etwas sehr Provokantes, und wenn wir es nicht schon gewohnt wären, würde uns besagte Aussage alles andere als leicht über die Lippen gehen. Das Christentum glaubt mit größter Selbstverständlichkeit an einen dreifaltigen Gott – Vater, Sohn und Heiliger Geist. Ein Gott in drei Personen. Gott ist somit das Urbild für christliche Führung: drei, die sich eins sind.

Unser mitteleuropäisches Verständnis von Führung ist stark von den militärischen Herausforderungen der Vergangenheit geprägt. Selbst das Königtum war beeinflusst vom Bild eines starken militärischen Führers, der im Ernstfall schnell und kompetent entscheiden konnte. Dies war oft von Vorteil, brachte jedoch auch Nachteile mit sich.

Die aramäische Wurzel des Wortes »König« bedeutete ursprünglich eher »Berater« oder »Ratgeber« als »Herrscher«. An solchen Wörtern lässt sich erahnen, dass andere Kulturen durchaus ein geschichtlich anderes Verständnis von Führung haben. Vor einigen Jahren führten wir übrigens mit ein paar Führungskräften aus der Bundeswehr eine angeregte Diskussion. Selbst dort funktioniert die althergebrachte Form der Führung immer weniger.

Wenn wir im Folgenden überlegen, was wertvolle und wirksame Führung ausmacht, gehen wir der Einfachheit halber von einer einzelnen Führungskraft aus. Unsere Prinzipien gelten jedoch für alle Formen von Führung – auch für eine gemeinschaftliche Führung im Team.

Wer oder was ist eigentlich eine Führungskraft?

Sind Sie eine Führungskraft? Ab wann darf man sich als Führungskraft bezeichnen?

In den letzen 20 Jahren haben wir eine Unmenge an Definitionen über Führung gesammelt und viele Diskussionen zu diesem Thema verfolgt. Als es in einem Unternehmen um die Auswahl der Teilnehmer an einem Intensivprogramm Führungskompetenz ging, stellte ich zur groben Orientierung die Frage, wer denn die Führungskräfte dort wären. Worauf der oberste Chef seine Sekretärin bat, uns die Anzahl und Namen der Mercedes-S-Klasse-Fahrer in der Firma zusammenzustellen.

Es ist faszinierend, sich mit den Definitionen des Begriffs Führung aus den letzten Jahren zu befassen. Es fällt auf, dass sich mehr und mehr eine Verschiebung ergibt. Die Definitionen bewegen sich weg von der reinen Funktion und Stellung in der Hierarchie hin zur Beschreibung der Herausforderung und des Nutzens von Führung. Früher waren knackige Sätze beliebt, die sicherlich nicht falsch sind, zum Beispiel:

- »Eine Führungskraft ist der dienstliche Vorgesetzte seiner Mitarbeiter.«
- »Führung ist die durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf ein vorgegebenes Ziel.« (Gabler Wirtschaftslexikon)
- »Eine Person führt insoweit, als es ihr gelingt, anderen Personen Ziele vorzugeben.« (Heinen)

Angesichts der aktuellen Herausforderungen gefallen uns die folgenden beiden Definitionen aber wesentlich besser, die wir selbst geprägt haben und im Beratungsalltag verwenden:

Eine Führungskraft ist eine Person, die spürt, dass Veränderung sinnvoll, hilfreich und notwendig ist, und die Verantwortung für diese Veränderung übernimmt.

Wohlgemerkt, der Satz lautet nicht: »… eine Person, die spürt, dass Veränderung sinnvoll, hilfreich und notwendig ist, und die darauf wartet, dass andere das endlich kapieren und umsetzen.« Bei dieser Definition fällt zudem auf, dass es nicht um die Position geht, die eine Führungskraft innehat. Angesichts heutzutage üblicher, sehr flacher Hierarchien wäre dies auch nicht sinnvoll. Vielmehr dreht es sich bei dieser Auffassung von Führung erstens um eine Dienstleistung. Zweitens ist hier die Rede davon, Verantwortung zu übernehmen, und drittens, das Geplante in die Tat umzusetzen. Moderne Führung betont und misst sich am Mut zur Wahrheit (Reflexion und Erkenntnis), an der Übernahme von Verantwortung und an der Veränderung, die sie bewirkt. Bei einer solchen Definition von Führung haben nicht nur Vorgesetzte, sondern hat jede Person Führungsverantwortung.

Bleiben wir bei der Aufgabe, den Begriff Führung möglichst treffend festzulegen. Eine andere Formulierung, die wir bei xpand gerne verwenden, beschreibt das sehr ähnlich:

Führung (oder wenn Sie es personalisieren wollen: eine Führungskraft) erkennt das Potenzial einer Situation, von Personen oder einer Organisation und trägt alles in ihren Kräften stehende zur gesunden Entfaltung dieses Potenzials bei.

Ein fast 2000 Jahre alter Bibeltext zum Thema Führung bringt diese Verschiebung weg vom Status hin zur Aufgabe wunderschön zum Ausdruck. Der Evangelist Matthäus beschreibt:

Damals kam die Frau des Zebedäus mit ihren Söhnen zu Jesus und fiel vor ihm nieder, weil sie ihn um etwas bitten wollte. Er fragte sie: Was willst du? Sie antwortete: Versprich, dass meine beiden Söhne in deinem Reich rechts und links neben dir sitzen dürfen. Jesus erwiderte: Ihr wisst nicht, um was ihr bittet. Könnt ihr den Kelch trinken, den ich trinken werde? Sie sagten zu ihm: Wir können es. Da antwortete er ihnen: Ihr werdet meinen Kelch trinken; doch den Platz zu meiner Rechten und zu meiner

Linken habe nicht ich zu vergeben; dort werden die sitzen, für die mein Vater diese Plätze bestimmt hat. Als die zehn anderen Jünger das hörten, wurden sie sehr ärgerlich über die beiden Brüder. Da rief Jesus sie zu sich und sagte: Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker unterdrücken und die Mächtigen ihre Macht über die Menschen missbrauchen. Bei euch soll es nicht so sein, sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, und wer bei euch der Erste sein will, soll euer Sklave sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, um sich dienen zu lassen, sondern um zu dienen und sein Leben hinzugeben als Lösegeld für viele.

(Matthäus 20,20 ff.)

Im Hinblick auf das Thema Führung könnte man diese Bibelstelle so auslegen: Die Mutter zweier seiner engsten Mitarbeiter kommt zu Jesus und ist wegen der »Karriere« ihrer beiden Söhne besorgt. Sie will für ihre Söhne die Sitzplätze neben Jesus gewissermaßen als Statussymbol langfristig reservieren lassen. Jesus selbst erteilt diesem Ansinnen eine klare Absage. Er bringt den erzürnten Jüngern sein Verständnis von Führung nahe. Der Streit unter den Jüngern, wer wohl der Wichtigste und Bedeutendste sei, ist ein altbekanntes Verhaltensmuster. Interessant ist: Jesus verurteilt das Streben nach Führung nicht. Er stellt vielmehr einen entscheidenden Unterschied heraus. Er sagt: Die meisten Führungskräfte haben ein anderes Verständnis von Macht. Sie benutzen Menschen, um es sich als Chef gut gehen zu lassen und ihrem Ego zu schmeicheln. Wer jedoch eine erfolgreiche Führungskraft sein will, der setze alles daran, andere erfolgreich zu machen.

Quer durch alle Religionen und Kulturen entdecken wir häufig im Tiefsten eine Sehnsucht nach genau dieser (Führungs-)Haltung.

Im Unternehmen ist es folglich die Aufgabe einer Führungskraft, alles zu tun, damit die Mitarbeiter das, wozu sie eigentlich eingestellt sind, optimal ausführen können. Dazu gehört auch, dafür zu sorgen, dass das, wofür die Kunden bezahlen, zu ihrer vollen Zufriedenheit ausfällt. Eine Führungskraft ist zudem dazu da, die eigene Organisation für ihre Kernaufgabe zu optimieren!

Einer der bekanntesten Managementautoren, Ken Blanchard, formuliert es so:

Jahrelang haben wir Führung als einen Prozess der Einflussnahme definiert. Wir dachten, dass man immer, wenn man die Gedanken und Handlungen anderer privat oder geschäftlich zugunsten von Zielen zu beeinflussen suchte, Führungsarbeit leistete. Seit einigen Jahren definieren wir Führung als die Fähigkeit, andere zu beeinflussen, indem wir ihre Kräfte und Möglichkeiten zum Einwirken auf das größere Ganze freisetzen.

Immer mehr Menschen haben die Nase von Führungskräften voll, die letztlich nur ihre Position dazu ausnutzen, um es sich selbst gut gehen zu lassen. Bei allen modernen Führungsansätzen, gleichgültig aus welchem religiösen oder kulturellen Hintergrund sie stammen, geht es interessanterweise um diese Grundfrage: Will ich als Führungskraft andere erfolgreich machen oder geht es nur um meine eigene Person? Schätzungsweise 70 Prozent aller Führungsprobleme gäbe es nicht, wenn wir diese simple Grundhaltung berücksichtigen würden. Das klingt einfach, ist nicht neu und doch für viele ein Paradigmenwechsel. Moderne Führungsansätze wie »supportive leadership« besagen aber nichts anderes. Sie geben uns allenfalls ein gutes Handwerkszeug, um diese Grundhaltung im Führungsalltag auch praktisch umzusetzen.

Haben Sie Sorge, dass Sie als Führungskraft bei einem solchen Führungsansatz auf der Strecke bleiben? Seien Sie unbesorgt: Wer diesen Führungsansatz wählt, profitiert auf unvorstellbare Art und Weise davon. Es profitieren sogar beide Seiten, Chef und Mitarbeiter!

Eine kleine Nebenbemerkung sei erlaubt: Verantwortungsträger aus den Kirchen sind erstaunt und erschrocken, dass dieser Anstoß im Augenblick ausgerechnet aus der Wirtschaft kommt. Aber speziell dort sucht man eben intensiv nach Ansätzen, die in einer zunehmend komplexen und schnellen Welt funktionieren.

Fach- oder Führungskarriere?

Zumindest in der Theorie gibt es zwei Wege: Es kommt darauf an, ob Sie eher bereit sind, Verantwortung für Menschen zu übernehmen, oder ob Sie sich am liebsten auf eine Sachaufgabe konzentrieren wollen. Eine Fachkarriere muss nicht besser oder schlechter sein als eine Führungskarriere. Es geht dabei nur um andere Aufgaben. Manchmal vermischen sich jedoch Fach- und Führungsaufgaben.

Ein Beispiel: Nur weil eine IT-Fachkraft genial programmieren kann, heißt das noch lange nicht, dass sie auch gut andere Programmierer führen kann oder will. Sie kann vielleicht sogar ihr Wissen gut weitergeben, Schulungen halten und Verantwortung für ein Projekt übernehmen. Am liebsten macht ein Programmierer jedoch vor allem eines – und darin ist er sehr gut: Programmieren! Analoges finden Sie in allen Fachrichtungen.

Neue Entlohnungsmodelle versuchen die Bedeutung beider Karrieren zu würdigen. Leider waren in der Vergangenheit im Normalfall die Aufgaben höher dotiert, die mit Menschenführung verbunden waren. Das führte dazu, dass Menschen Mitarbeiterverantwortung übernahmen, die zwar die Position, den Geschäftswagen und das Gehalt anstrebten, die jedoch nicht die konkrete Aufgabe übernehmen wollten, Menschen zu führen. Eine gute Organisation oder ein gutes Unternehmen braucht diesbezüglich drei Dinge:

- gute Fachkräfte und
- gute (Menschen-)Führungskräfte und
- Menschen, die fähig sind, beides zusammenzubringen.

Wider das Peter-Prinzip

Ob Fach- oder Führungskarriere oder ein Gemisch aus beidem: In der Hierarchie höher zu stehen bedeutet nicht zwangsläufig eine Verbesserung. Ein häufiges Phänomen wurde nach dem Ökonom Laurence J. Peter als das Peter-Prinzip bekannt. Er sagte: »In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu dem Grad seiner eigenen Inkompetenz aufzu-

steigen. Die Arbeit wird von den Mitarbeitern erledigt, die ihre Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben.« Genau das sollte nicht passieren: dass eine Fach- oder Führungskraft aufsteigt, bis sie eine Ebene erreicht, der sie nicht mehr gewachsen ist.

Was wäre die Alternative? Führungskräfte, die sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst sind, die sich weiterentwickeln, die aber auch den Mut haben, »Stopp« zu sagen, wenn ihre Beförderung sie nicht mehr weiterbringt.

Unsere Welt und unsere Zeit brauchen auf jeden Fall Menschen, die bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen. Menschen, die bereit sind, sich entsprechend ihren Begabungen auf den Weg zu machen, um zu einer besseren Welt beizutragen.

Dieses Buch soll Sie auf diesem Weg begleiten, ermutigen und inspirieren. Im folgenden Kapitel werden wir Ihnen ein zeitgemäßes, praxisorientiertes Führungsmodell vorstellen, das Ihnen dabei hilft, zeitlose Schlüsselprinzipien guter Führung zu erkennen und diese in die tägliche Führungspraxis zu übersetzen. Herzlich willkommen in der Welt des wertvollen und wirksamen Führens!