



Essay für Führungsverantwortliche, die wirksam führen wollen, Plädoyer für eine „humanistische“ Führungsperspektive und Gegenrede zur „Fokussierung auf Methoden erfolgreicher Führung“.

„Der Führende hat nur ein Instrument: sich selbst“

Ob beim Meisterschaftsspiel, beim ehrenamtlichen Engagement, im Urlaub oder im beruflichen Alltag – Menschen übernehmen täglich viele verschiedene Rollen und Aufgaben. Führung ist ein elementarer Bestandteil unseres Handelns, dessen überwiegender Teil im Verborgenen stattfindet, oder selbst von unmittelbar Beteiligten unbewusst bewältigt wird. Das gilt auch für die Führungsverantwortlichen in Unternehmen. Ob offensichtlich oder verborgen, ist nicht ausschlaggebend. Die spannende Frage lautet: Wie kann Führung im Alltag gelingen und welche Rolle spielen in diesem Kontext die Persönlichkeit sowie eine Verbundenheit des Einzelnen mit der Welt?

Was soll ich noch alles machen?

Die fortschreitende Verdichtung und Beschleunigung der Arbeit, ständige Adaption neuer Management-Themen, das Infrage stellen von Autorität und Macht, demographischer Wandel, die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit (sowohl der eigenen als auch der des Teams), Leitlinien und Wertevermittlung, Compliance, Effizienzsteigerung, Innovation, „Change Management“. Die Liste der Themen und die in Verbindung dazu artikulierten Erwartungshaltungen an Führungsverantwortliche sind schlicht unüberschaubar. Was gerade „en vogue“ ist und um was sich Führende kümmern sollen, die entsprechenden Kampagnenplakate an den Türen und in den Aufzügen der Unternehmenszentralen weisen den Weg. Diese thematische Vielfalt und oftmals Überfrachtung verdeutlicht die Position des Führenden als Katalysator, Stabilisator und Multiplikator. Ein Übersetzer zwischen „Außenwelt“ und

„Innenwelt“ und damit eine Person, **die zum einen Orientierung geben sollte. Zum anderen eine, die verantwortlich, also reflektiert, handelt und dieses Handeln begründen bzw. einordnen kann.**

Führende stehen im Mittelpunkt. Mittelpunkt heißt, alle Augen richten sich auf sie oder ihn – irgendwie und immer mal wieder. Vorgesetzte, HR-Abteilungen und Mitarbeiter haben dedizierte, unterschiedliche und teilweise konträre Anforderungen und Erwartungen, die deutlich artikuliert werden. Die Erfahrung zeigt, dass es trotz aller Veränderungen und Entwicklungen aber durchaus Konstanten gibt. Mit Blick auf Führende gehören Orientierung, Vertrauen, Feedback, Entscheidungsfreude und der Wunsch nach Sicherheit unverändert zu den „stetigen Bedürfnissen“ der Mitarbeiter.

Führende sind in diesen Beziehungsdimensionen eine Art Kristallisationspunkt. Die Qualität dieser Beziehungen ist vielleicht die wichtigste Voraussetzung, damit Teams in guten und erst recht in schwierigen Zeiten Bestleistungen erbringen können.

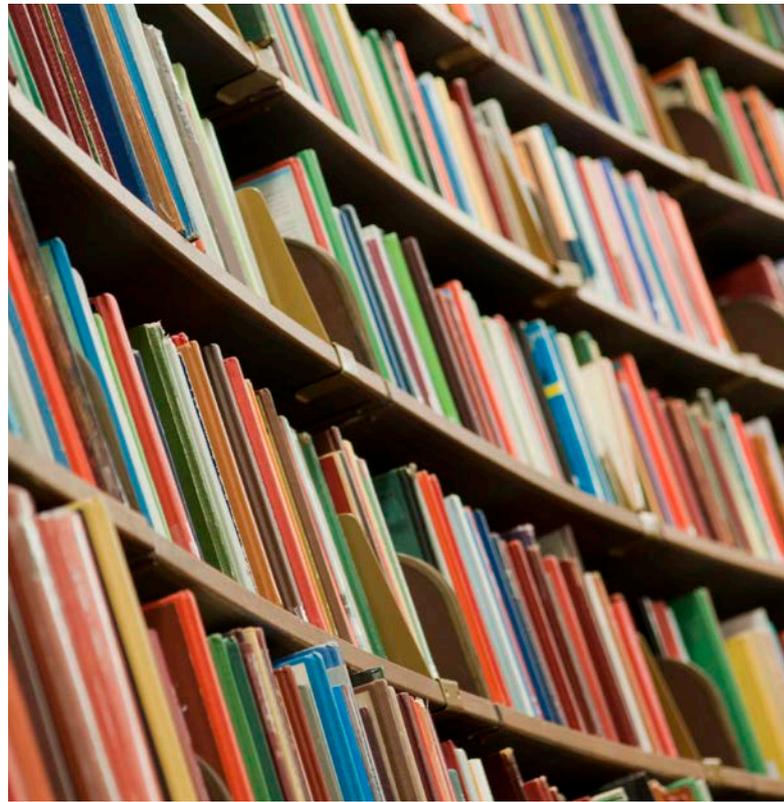
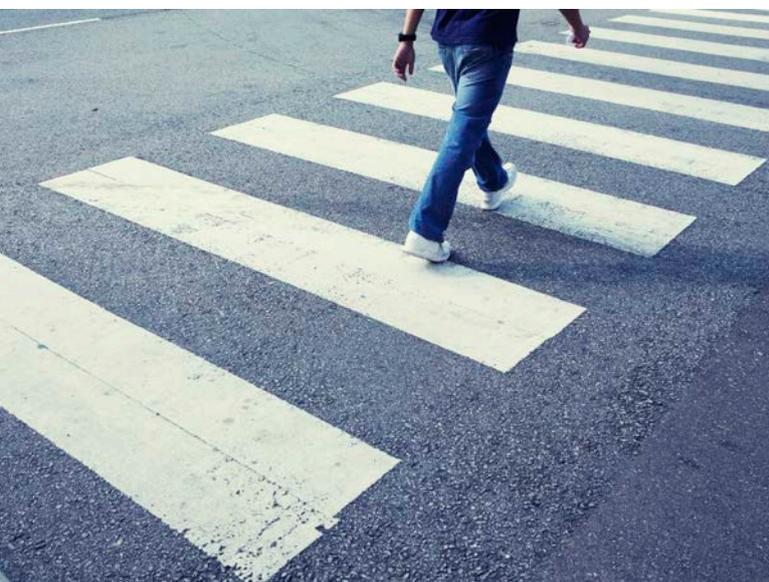
Vorträge, Seminare und Bestseller haben unverändert Konjunktur, wenn sie neue Führungserkenntnisse oder alte Lebensweisheiten aufbereiten. Ein Blick in die einschlägigen Flughafen-Buchhandlungen zeigt: Die einen schreiben Bestseller mit Anekdoten, die belegen, was heute alles schief läuft. Die anderen haben eine Fünf-Minuten-Strategie für schnellen Erfolg, oder bereiten wissenschaftliche Erkenntnisse populär auf und eine letzte Gruppe zeigt, wie es die Chinesen, Griechen und Philosophen des Mittelalters gesehen haben.

Lesen bildet – **und Bildung ist eine Voraussetzung für wirksame Führung.** Allein führt die Lektüre aber nicht zu einer neuen Haltung. Wie gelingt es dann, gelungen zu führen?

Was ist eigentlich Führung?

Führung bedeutet, jene Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die in den Organisationen tätigen Menschen bestimmte Handlungen ausüben, bestimmte Ziele verfolgen können. **Führung bedeutet nicht „etwas zu managen“.** Heißt also nicht, lediglich als fachliche Autorität anerkannt oder in der Rolle des Chefs akzeptiert zu sein. Führung meint, die Richtung vorzugeben, Vorbild zu sein, Konflikte auszusteuern, Entscheidungen zu erarbeiten und zu treffen sowie diese zu vermitteln. Ein Mensch, dem andere aus Überzeugung folgen.

Führung ist stets als Interaktion zu verstehen, das jeweilige Ergebnis der Bemühungen ist nicht eindeutig vorhersehbar. Jeder, der sich mit seiner Familie beim Wandern einmal verlaufen hat, weiß worum es geht. Vielfältige Argumente sammeln und bewerten, und am Ende sollte einer sagen, welchen Weg man jetzt einschlägt. Ungewiss bleibt, ob die Familie darauf eingeht – oder wie lange es dauert, bis jemand erneut interveniert.



Bis heute gibt es vermutlich keine allgemeingültige und vor allem keine praxistaugliche Führungstheorie, ebenso keine einheitliche Definition von oder Modelle für eine erfolgreiche Führung. Sehr wohl finden sich in den Bibliotheken vielfältige Ausarbeitungen zu Theorien, Stilen, Modellen der Führung und zum entsprechenden Instrumentarium.¹ Diese Lehrbücher bringen uns jedoch nicht weiter, wenn es um die Frage geht: Was zeichnet eine wirksame Führung aus?

Oft sind es die einfachen Dinge, an denen wir uns orientieren können. So lernen Kinder schnell, dass das Überqueren einer vielbefahrenen Straße gefährlich ist. Sie gehen in der Regel in Begleitung der Eltern oder Erwachsener diese Aufgabe an und üben das richtige Verhalten ein. Doch warum folgen Kinder den Erwachsenen über die Straße? Wissend, dass dies gefährlich, wenig vorhersehbar und unüberschaubar ist. Eine Antwort mit Blick auf die eigenen Kindertage: Zum einen, weil ich die Person gekannt und ihr vertraut habe (und dieses Vertrauen hat sie sich erworben) und zum anderen, weil der Erwachsene stets den ersten Schritt auf die Straße gemacht hat, also vorweg ging.

Damit sind zwei wesentliche Elemente erfolgreicher Führung umrissen – **Vertrauen aufbauen und Vorbild sein.** Wie hilft uns das mit Blick auf die Führungsverantwortlichen (der Begriff „Führungskraft“ ist einfach irreführend) in Unternehmen und anderen Organisationen? Dazu später mehr.

Die eigene Balance finden und halten

Ein gutes Handwerkzeug – also entsprechende Instrumente, Methoden und Techniken – ist hilfreich, allerdings unzureichend, wenn es um Führung als zielgerichtete Interaktion zwischen Menschen geht. Es geht nicht um Dinge und mechanistische Zusammenhänge, sondern um die Gestaltung von menschlichen Beziehungen. Die These in der Tradition eines Wilhelm von Humboldt lautet: Führung kann ohne Bildung der Persönlichkeit nicht gelingen. **Für eine gelungene Führung bedarf es in erster Linie eines selbstbestimmten Individuums, das sich in Beziehung zu anderen setzt und eine werteorientierte Haltung entwickelt.**

Andreas Doerpinghaus ordnet das Bildungsideal ein:

„So verbinden wir mit Bildung die Möglichkeit, uns in unserem Menschsein zu verbessern, die in uns ruhenden Möglichkeiten zu verwirklichen, eine bestimmte Haltung zur Welt einzunehmen, die Welt mit anderen Augen zu sehen, kluge, begründete Entscheidungen fällen zu können und in der Lage zu sein, unser Leben nach vernünftigen Gesichtspunkten führen zu können.“²

Warum ist das wichtig?

Eine kritische Reflexion, Stimmungen, Einstellungen und Botschaften wahrnehmen zu können, sich und andere zu begeistern, Werte zu haben und danach zu leben – auch in stürmischen Zeiten – das sind wesentliche Elemente einer gelungenen Führung. Ferner Entscheidungen treffen, sich durchzusetzen, zugleich offen für andere Ideen zu bleiben sowie vor allem anderen das Standardprogramm unseres Denkens und Handelns zu durchbrechen – darauf kommt es primär an. **Unser Standardprogramm lautet „ICH“, denn wir kennen aus eigener Anschauung und Erfahrung grundsätzlich nur einen Blick auf die Welt beziehungsweise eine Wahrheit – unsere.** Aber es gibt noch andere, die Anderen, und so gilt es, diese zu erkennen und zugleich sich selbst nicht in den Mittelpunkt der Welt zu stellen.³



Vorbild sein und Vertrauen gewinnen, das kann gelingen, wenn man die Qualität der Beziehung zu den Mitarbeitern zum Leitmotiv erhebt. Und sich täglich an den einfachen Dingen orientiert: zuhören, sich einfühlen, Respekt und Wertschätzung zeigen. Das heißt beispielsweise nichts versprechen, was ich nicht halten kann, offen und ehrlich kommunizieren, Aufgaben und Verantwortung übertragen, Lösungswege aufzeigen, sich kümmern und bemühen, nicht nur eine Lösung und Wahrheit anerkennen, sich selbst hinterfragen. Das heißt aber zugleich, widersprechen, klare Aussagen treffen, Konflikte schnell annehmen und lösen, Erwartungen deutlich artikulieren, Feedback geben und im Gespräch bleiben. Alles sehr simpel und dennoch so schwer.

Beim Überqueren einer Straße achtet der Erwachsene auf diese einfachen Dinge: zur Sicherheit nach links und rechts schauen, sind die Autofahrer am Zebrastreifen aufmerksam, das Kind vielleicht zur Ordnung rufen bzw. aufmerksam machen, sind die Schuhe des Kindes zugebunden, drängelt jemand von hinten? Hier besteht Aufmerksamkeit, ein Bewusstsein für die Situation und eine Verbindung zum Geführten – geboren aus der Verantwortung und dem Vertrauensvorschuss.

Es gilt darüber hinaus, im Arbeitsalltag die Balance zu halten: beispielsweise zwischen den Sachwängen, den eigenen Werten und den Erwartungen anderer. Aufrecht gehen, abwägen zwischen richtig, falsch oder einem guten Kompromiss. Führende müssen fortlaufend „unentscheidbare“ Entscheidungen treffen, weil Widersprüche und Zielkonflikte aufzulösen sind. Hier zeigt und bewährt sich dann hoffentlich das Koordinatensystem und die Haltung des Führenden. Das alles ist für einen Einzelnen manchmal zu viel, deshalb gibt es Netzwerke, Coaching und Freunde, die einen begleiten, hinterfragen, einen Spiegel vorhalten.

Die Kunst ist, sich diesen Reflektionsraum zu bewahren. Und insbesondere frühzeitig eine eigene Haltung entwickelt und verfestigt zu haben. Das heißt beispielsweise, nicht jeden Druck und jede Reaktion der Vorgesetzten ungefiltert und unmittelbar an die Mitarbeiter weiterzugeben, loyal zu sein – in beide Richtungen. Sich zu überlegen, wie man seine Position sachorientiert deutlich machen kann, nicht alles „mitmachen“. Also alles andere als ein Fähnchen im Wind zu sein.

Persönlichkeit oder besser Standard-Instrumente?

Einer der Autoren wurde einmal gefragt, wie es ihm als Manager gelungen sei, eine Ansammlung von Individualisten und „freien Radikalen“ durch turbulente Zeiten eines Betriebsübergangs zu manövrieren. Die allzu spontane Antwort stieß (zu Recht) auf Unverständnis, denn sie lautete: „Das wüsste ich auch gerne“. Gemeint war: Vor allem anderen ist dies gelungen, weil das Team den Führenden vertraut hatte und wir versuchten, Vorbilder zu sein, ansprechbar waren, offen kommunizierten und für die formulierten Ziele eingetreten sind. Eine Methode, ein Baukasten systemischer Beratungsansätze hätte hier nicht geholfen, Instrumente können lediglich unterstützen. **In schwierigen Zeiten geht der Führende vorweg und schafft belastbare Verbindungen.** Das war schon bei Shakespeares Henry V. so, der am Vorabend der Schlacht von Azincourt (1415) bei seinen Soldaten weilte und sie für einen scheinbar aussichtslosen Kampf motivierte.⁴ Mit Erfolg.

Es gibt kein Patentrezept und keinen universellen Baukasten erfolgreicher Führung, denn die Führungssituationen sind immer neu, spezifisch und individuell. Dafür gibt es kein Computerprogramm, kein standardisiertes Kompetenzbild und keine Konzernleitlinie. Mögliche Lösungen liegen auf der menschlichen Ebene, deshalb kommt es auf den Führenden und die Interaktion mit den Beteiligten an. **Der Führende hat nur ein Instrument: sich selbst.** Auch wenn diese Aussage die Unsicherheit vieler Führungskräfte in turbulenten Zeiten nicht reduziert. Am Anfang steht die Persönlichkeit, die Haltung und Glaubwürdigkeit. Gute Führung beginnt stets mit der Fähigkeit des Führenden, sich selbst zu kennen und durch das Leben zu manövrieren. Und dann brauchen Führungsverantwortliche eine gute Antwort auf eine simple Frage, denn gerade in Veränderungsprozessen wollen die Mitarbeiter eines wissen: „Was habe ich davon?“. Wer also eine andere Perspektive einnimmt, nach vorne gerichtet denkt und abwägt, auf diese Frage eine gute Antwort hat, der kann sich mit Instrumenten und Methoden beschäftigen.



Sportler trainieren, Manager können, Führende sind

Einmal in einer Führungsrolle im Unternehmen angekommen, beginnt ein langer Marathon – eigentlich. Führung ist zu üben und dabei helfen uns Erkenntnisse und Erfahrungen – aber am Ende macht die Übung den Meister, das weiß jeder Sportler. Das Ziel des Trainings ist Können. Das Problem: auf der einen Seite deutlich zu viele Themen bzw. Erwartungen gleichzeitig sowie eine sinkende Bereitschaft der Führenden, Botschaften, Verhalten und Auftritte einzustudieren. Hier sind eher „Ich-bezogene“ Einstellungen und Formulierungen wie „kann ich doch“, „bin ich schon gewesen“, „erledige ich wie immer“ weit verbreitet. Daher sind oftmals einfach zu wenige Trainingseinheiten terminiert. Das merkt man als Außenstehender – bei öffentlichen Reden, Auftritten, Präsentationen und in Mitarbeitergesprächen. Oder bei der Überquerung der Straße.

Auf der anderen Seite bleibt in vielen Unternehmen keine Zeit für die persönliche Entwicklung, für Wachstumsräume und entsprechende Impulse. Das Ziel dieser Form von Bildung ist es, etwas zu werden oder zu sein. Vielleicht hilft „sein“ dabei, sich und seine Mitarbeiter vor Überforderung oder Erschöpfung zu schützen. **Wenn Selbstbestimmung und Achtsamkeit Effekte der Bildung von Persönlichkeit sein können, dann wäre sehr viel gewonnen.** Also bleibt nur eines: selbst das Heft in die Hand zu nehmen.

Wie werde ich zu dem, was ich sein kann?

Wie kann ich mich weiter entwickeln, wie gelange ich zu einer stärker an Werten orientierten Haltung, wie zeige ich wirksame Führung, ohne mich als inkompatibel zum System zu erweisen? Wie auch immer, es ist die Entscheidung für einen Weg, ohne Patentrezept und ohne schnelle Lösung. Gelungene und wirksame Führung brauchen zunächst Zeit und Geduld!

Die wichtigste Frage lautet: Will ich wirklich führen bzw. führen lernen? Wie oft hört man von Führungskräften, dass das Gehalt nur Schmerzensgeld sei – für die Sandwichposition,

für den Blitzableiter und Prügelknaben. Oder ebenso häufig, wie gerne Führungskräfte operativ tätig sind und zehn Prozent „Führungsarbeit“ doch ausreichen. Es gibt einfache Arten, Geld zu verdienen. Führung geht weder nebenbei noch macht es nur Spaß! Also gilt es, eine bewusste Entscheidung zu treffen.

Der nächste Schritt könnte eine **Standortbestimmung** sein, ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild. Insbesondere mit Blick auf die Dinge, die einem wichtig sind oder die man bei Anderen schätzt. Was sind meine Einstellungen, Verhaltensweisen, gelebten Werte und woran mache ich das konkret fest? Es gilt, regelmäßig **eine andere Perspektive** oder die Perspektive des Anderen **einzunehmen** und sich beispielsweise zu fragen, welche unterschiedlichen Motive, Gefühle und Sichtweisen von Bedeutung sind. Und wie man damit umgeht.

Es geht um die Integration anderer Perspektiven – offen und schonungslos: Wie erlebt und beurteilt mich mein Umfeld, wie meine Mitarbeiter? Wenden diese sich vertrauensvoll an mich und nicht nur, um ihre Arbeit „abzuladen“? Weitere Frage: Worauf begründet sich meine Haltung, was treibt mich an, was verstellt mir den Blick? Wenn wir ferner wissen, woher wir kommen und welche Muster uns geprägt haben, können wir diese besser im Alltag erkennen und gegebenenfalls anders agieren. Es gibt viele gute Angebote, sich selbst und die Wirkung auf andere Menschen zu ergründen.

Ebenfalls wertvoll wäre es anzuerkennen, dass „sich irren“ durchaus ein Bestandteil von Führung ist. Durch konsequentes „Vorweg- und Nachdenken“ wird der Raum für Fehlentscheidungen, Irrtümer und Unvorhersehbares jedoch erheblich reduziert.

Die vermeintlich größte Hürde wäre werteorientiertes Handeln – das klingt mächtig. Aber es gibt handhabbare Derivate, denn Werte zeigen sich zunächst an alltäglichen Dingen. Den Gesprächspartner wertschätzen heißt unter anderem Augenkontakt herstellen, ihn ausreden lassen, offene Fragen stellen, keine Mails oder SMS parallel bearbeiten, sich Zeit nehmen bzw. Zeitknappheit freundlich erklären, grüßen und sich verabschieden, auch im Aufzug der Firmenzentrale. Über Pünktlichkeit und gut vorbereitete Gespräche, Workshops oder Meetings muss man eigentlich nicht reden. Eigentlich heißt, in der Mehrzahl der Firmen und Fälle sind diese Meeting-Regeln, die etwas mit Anstand und Wertschätzung zu tun haben, unverändert eine Katastrophe. Also heißt es, hier anzufangen.



Viel schwieriger ist es, **über den Tellerrand hinaus zu sehen**, sich andere Eindrücke und Erlebnisse zu verschaffen, in die Konfrontation mit Unbekanntem zu gehen. Dabei geht es darum, nicht mehr vom Gleichen zu suchen, sondern andere Dinge. Warum sind so viele Spitzenmanager ambitionierte Marathonläufer, Bergsteiger, Triathleten oder Radfahrer? Mehr vom Gleichen: unbedingter Wille zum Erfolg und Spitzenleistung – wie im Beruf die treibende Kräfte. Dagegen ist nichts einzuwenden, aber Inspiration speist sich eher aus dem Besuch unbekannter Terrains. Kunst, Kultur oder wie es ein erfolgreicher und befreundeter Manager einmal formulierte: Die größte Befriedigung und vielfältige Anregungen habe er bekommen, als er einige Zeit in einer Suppenküche ausgeholfen habe. Ein guter Ansatz sich weiter zu entwickeln: sich um andere Menschen kümmern.





FRÜH ÜBT SICH – DIE ARBEIT DES RHEINISCHEN FÜHRUNGSCOLLEG

Wenn wir es mit diesem Führungsverständnis ernst meinen, dann gelingt Führung, wenn wir uns Zeit nehmen und Menschen die Chance geben, sich zu hinterfragen, zu reflektieren. Dazu bedarf es entsprechender Entwicklungsräume. In einer Zeit, in der alles schnell gehen muss, wir aus brenzligen Situationen mit Hilfe eines Publikumsjokers entkommen können und es mit überschaubarem Talent in die Fernsehzimmer der Republik schaffen. Einfacher wird es auch deshalb nicht, weil in einer Management-Welt des traditionell rationalen Handelns sowie der Hochschulausbildung als Vermittlung von Wissen und Techniken, von Beginn an etwas Fundamentales unbeachtet bleibt: die Bildung der Person.

Das Rheinische FührungsColleg in Düsseldorf geht diesen Weg. Getreu dem Leitmotiv „Der Führende hat nur ein Instrument: sich selbst“, vergibt der ehrenamtlich geführte Verein seit 2007 jährlich an eine kleine Anzahl von Studierenden aller Fachrichtungen ein zehnmonatiges Stipendium. Ziel ist es, die Entwicklung von Persönlichkeit im Sinne des Humboldt’schen Bildungsideals zu fördern und den Führungsnachwuchs ganzheitlich zu unterstützen. Primär, indem diese sich in Seminaren selbst erkennen, andere wertschätzen und beobachten, Interaktionen bewusst gestalten. Das Programm vermittelt Impulse und stellt Reflektionsräume zur Verfügung, beispielsweise durch Kunst, Sport, sozialen Dienst oder Mentoring. So entstehen gute Voraussetzungen, sich selbst und andere zu führen.⁵

Dr. Thomas Nietiedt (50), Kommunikationsberater und an der Schnittstelle zwischen Kommunikation, Führung und Veränderungsprozessen aktiv. Ehrenamtlich im Vorstand des Rheinischen FührungsCollegs (RFC) tätig. Gemeinsam mit **John Kayser** (48), Initiator des RFCs und Inhaber der Akademie ForumFührung sowie **Friedrich Springorum** (65), Coach und Berater, Von der Schulenburg Personalberatung, Mettmann und ebenfalls Vorstandsmitglieder des RFC.

Düsseldorf, 2014.

Verweise

- 1 Einen Überblick zum Stand der Forschung liefern: Maria Stippler, Sadie Moore, Seth Rosenthal, Tina Dörffer: „Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011.
- 2 Doeringhaus, Andreas: Bildung. Plädoyer wider die Verdummung. In *Forschung & Lehre*, 16 (2009) 9, Supplement, S. 3-14.
- 3 David Foster Wallace: *Das hier ist Wasser/This is Water*. Kiepenheuer & Witsch, Köln, 2012 (7. Auflage).
- 4 Siehe „What Shakespeare’s ‚Henry V‘ Tells Us about Leadership, Motivation, Wooing and Hanging“, October 13, 2010,, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/what-shakespeares-henry-v-tells-us-about-leadership-motivation-wooing-and-hanging>.
- 5 Zum Rheinischen FührungsColleg siehe www.rheinischesfuehrungscolleg.de.