

ROMAN HERZOG

INSTITUT

Warum gute Führung einfach
und schwierig zugleich ist

ETHISCHE GRUNDLAGEN GUTER FÜHRUNG

Dieter Frey

Interviews mit
Sabine Boerner und Jennifer Sparr
Alfred Gaffal
Wolfgang A. Herrmann
Wolfgang Huber
Petra Jenner
Philipp Lahm
Florian Lösl
Elke Mack
Reinhard Kardinal Marx

ETHISCHE GRUNDLAGEN GUTER FÜHRUNG

Warum gute Führung einfach
und schwierig zugleich ist

ETHISCHE GRUNDLAGEN GUTER FÜHRUNG

Dieter Frey

Interviews mit
Sabine Boerner und Jennifer Sparr
Alfred Gaffal
Wolfgang A. Herrmann
Wolfgang Huber
Petra Jenner
Philipp Lahm
Florian Lösl
Elke Mack
Reinhard Kardinal Marx



Inhalt

	Seite
Vorwort	7
1 Führung zwischen Wissen und Wirklichkeit	11
<i>Interview mit Petra Jenner, Country Manager Microsoft Schweiz: „Führung ist die Schlüsselkompetenz der Zukunft“</i>	13
2 Was ist gute Führung?	16
2.1 Definition	16
2.2 Aufgaben und Ziele von Führung	16
2.3 Funktion von Führung	17
2.4 Zielgruppen von Führung	17
<i>Interview mit Alfred Gaffal, Präsident von vbw – Die bayerische Wirtschaft – und bayme vbm – Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber: „Führung muss Motivation und Begeisterung schaffen“</i>	19
3 Kultur der Menschenwürde: Führen durch Fairness	22
3.1 Definition	22
3.2 Hemmnisse	22
3.3 Lösungsansätze: das Prinzipienmodell der Führung	24
<i>Interview mit Prof. Dr. Wolfgang Huber, ehemaliger Ratsvorsitzender der Evangelischen Kirche in Deutschland und Bischof a. D.: „Wer führt, muss achtsam mit den Menschen umgehen“</i>	25
3.4 Fazit	37
4 Kultur der Exzellenz: Führen als permanente Problemlösung	38
4.1 Definition	38
<i>Interview mit Wolfgang A. Herrmann, Präsident der Technischen Universität München: „Führung heißt, die besten Köpfe zusammenzubringen“</i>	39
4.2 Hemmnisse	41
4.3 Lösungsansätze: Umsetzung von zentralen Center-of-Excellence-Kulturen	43

	<i>Interview mit Sabine Boerner und Jennifer Sparr, Lehrstuhl für Management im Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz: „Führung öffnet kreative Freiräume“</i>	45
4.4	Fazit	48
5	Kultur der ethikorientierten Führung: gestalten statt verwalten	49
5.1	Definition	49
5.2	Hemmnisse	50
	<i>Interview mit Major Florian Lösl, Kompaniechef bei der Bundeswehr: „Beim Führen geht es um Verantwortung“</i>	51
5.3	Lösungsansätze für ethikorientiertes Führen	54
	<i>Interview mit Reinhard Kardinal Marx, Erzbischof von München und Freising und Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz: „Wer Menschen führen will, muss sie lieben“</i>	55
5.4	Fazit	58
6	Gesamtkonzept: Wie lässt sich gute Führung in der Praxis umsetzen?	60
6.1	Voraussetzungen: Defizite erkennen, Veränderungen anstoßen	60
	<i>Interview mit Philipp Lahm, Kapitän des FC Bayern München und von 2010 bis 2014 der deutschen Fußballnationalmannschaft: „Wer führt, muss Spielregeln aufstellen“</i>	61
6.2	Potenziale: Mitarbeiter einbinden	63
6.3	Verstärkung: Multiplikatoren nutzen	66
6.4	Kommunikation: Kultur von Feedback und Reflexion fördern	67
6.5	Multiple Führungsverständnis: sich selbst führen, Mitarbeiter führen, Team führen, Chef führen	68
	<i>Interview mit Elke Mack, Lehrstuhl für Christliche Sozialwissenschaft und Sozialethik der Universität Erfurt: „Gute Führung spürt, wo die Grenzen der Belastbarkeit liegen“</i>	71
6.6	Reflexion: „Das Hamsterrad anhalten“	78
7	Fazit und Ausblick	80
	Literatur	83
	Der Autor	87

Vorwort



Führung ist eine der drängenden Fragen unserer Arbeitswelt. Das Roman Herzog Institut hat sich daher in den vergangenen zwei Jahren aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven intensiv mit vielen Aspekten von Führung in Unternehmen, Staat und Gesellschaft auseinandergesetzt. Mit dem vorliegenden Buch präsentieren wir den Abschlussband zu diesem Themenschwerpunkt.

Zwar wissen wir längst, dass gute Führung in Unternehmen dazu beiträgt, Mitarbeiter zu motivieren, und damit den wirtschaftlichen Erfolg maßgeblich beeinflusst. Doch in der Praxis scheint hier häufig nicht alles rundzulaufen. Ausgehend von tatsächlichen und vermuteten Defiziten in deutschen Unternehmen erläutert der Sozialpsychologe und Führungsexperte Dieter Frey die Voraussetzungen für gute Mitarbeiterführung und für ihre praktische Umsetzbarkeit. Er entwickelt die Grundlagen für eine stärker wertebasierte Führung im Unternehmensalltag und skizziert ein in sich schlüssiges Konzept, das auf Menschenwürde, Exzellenz und Ethikorientierung fußt.

Diesen eher theoretischen Ausführungen stellen wir praktische Erfahrungen aus Unternehmen, Kirche, Hochschule und Sport gegenüber. Wir freuen uns darüber und sind dankbar dafür, dass sich namhafte Führungspersönlichkeiten und ausgewiesene Experten unseren Interviewfragen gestellt haben – zu möglichen Führungsdefiziten in Deutschland, zu den Schwierigkeiten guter Führung und zu den Besonderheiten von Führung in ihren jeweiligen Bereichen.

Die Bedingungen für Unternehmen und damit der Kontext von Führung haben sich in den letzten vierzig Jahren, seit ich aktiv im Wirtschaftsleben tätig bin, drastisch verändert. Heute werden viele Unternehmen anders geführt: Die früher klar gegliederten Hierarchien sind aufgebrochen und flacher geworden. Strenge Gefüge von Anordnung und Ausführung sind von demokratischeren Strukturen abgelöst worden. Teams führen Teams. Trotzdem sehe ich durchaus noch Luft nach oben, was die Führung in Unternehmen betrifft.

Auch die Bedürfnisse und Ansprüche der Arbeitnehmer haben sich gewandelt. Von ihrer beruflichen Tätigkeit erwarten sie mehr als frühere Generationen: Arbeit soll nicht nur den materiellen Lebensunterhalt sichern, sondern auch Sinn vermitteln und Selbstverwirklichung durch eigenverantwortliches Handeln, Anerkennung sowie Wertschätzung ermöglichen. Wo das nicht gelingt, wird dies häufig einseitig als Versagen von Führung gedeutet.

Dabei wird oft und gern übersehen, dass Führungskräfte selbst in einem System von äußeren und inneren Zwängen stecken: Das sind beispielsweise sich widersprechende Mitarbeiter- und Kundenwünsche, die Erfordernisse des globalen Marktes oder Normen und Gesetze, die unternehmerisches Handeln und den Wettbewerb einschränken. Dazu kommt, dass viele Führungskräfte sich in einer Sandwich-Position befinden und zwischen den Interessen ihrer Vorgesetzten und ihrer Mitarbeiter vermitteln müssen. Das Bild vom Kapitän auf der Kommandobrücke trifft heute für die meisten Führungskräfte nicht mehr zu – letztlich ist jeder, der in hervorgehobener Position tätig ist, Teil eines Ganzen. Drei Aspekte sind mir vor diesem Hintergrund in der aktuellen Führungsdebatte besonders wichtig:

Erstens: Führung ist nicht permanentes Gestalten. Das galt immer schon, trifft aber heute in besonderem Maße zu. Der Führungsalltag lässt nicht jeden Tag Raum für Visionäres und Kreatives. Gefragt ist eher die Kunst der Improvisation und des Durchwurstelns. Kluges und situationsbezogenes „Muddling-Through“ gehört heute zu den Kernkompetenzen im Management.

Zweitens: Führung vollzieht sich nicht immer nach dem Kausalitätsprinzip – wenn ich mich so und so verhalte, meine Mitarbeiter in dieser oder jener Weise behandle, werde ich exakt kalkulierbare Ergebnisse erhalten. Im Gegenteil ist es oft schwierig, den Erfolg einer Maßnahme abzuschätzen. Wer in der Unternehmensführung neue Wege beschreiten will, gelangt meistens nicht direkt und ohne Umwege ans Ziel. Um Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen, braucht es Zeit und die Bereitschaft, am Prinzip „Versuch-und-Irrtum“ zu wachsen.

Drittens: Führung ist Beziehungsgeschehen – Menschen haben mit Menschen zu tun. Das bedeutet zum einen, dass – wie bereits gesagt – nicht alles berechenbar ist, und zum anderen, dass alle Facetten menschlichen Verhaltens vorkommen: von menschlicher Größe bis hin zu menschlichem Versagen.

Mir scheint es wenig zielführend, Maximalforderungen an die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten von Führungskräften zu formulieren. Wer sich täglich an allerhöchsten und oftmals realitätsfremden Idealvorstellungen messen lassen muss oder diese von sich selbst fordert, dessen Scheitern ist vorgezeichnet. Ich halte es für wichtiger, im Führungsalltag authentisch und glaubwürdig zu sein, sich selbst und anderen nichts vorzumachen und damit zu überzeugen. Auch durch kleine Schritte lässt sich ein Wandel bewirken.

Daraus folgt keineswegs, dass wir unsere Vorstellungen über ethische Führung über Bord werfen müssen. Aber wir sollten sehr genau hinschauen: Was geht? Welche Ziele sind realisierbar? Welche Maßnahmen passen für welches Unternehmen? Hier kommt es darauf an, nach praktikablen Lösungen zu suchen. Das vorliegende Buch gibt dazu zahlreiche wichtige Denkanstöße aus Theorie und Praxis.



Prof. Randolph Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
des Roman Herzog Instituts e. V.



Führung zwischen Wissen und Wirklichkeit

Warum liegt uns einerseits so viel Wissen über Führung vor und warum trifft man andererseits auf so viel Unzufriedenheit mit der Art, wie geführt wird? Es gibt Hunderte von Lehr- und Praxisbüchern, die sich mit Führung beschäftigen und die eine Vielzahl von Theorien, Modellen und praktischen Handlungsanleitungen vorstellen. Es ist reichhaltiges Wissen vorhanden und es besteht überwiegend auch Konsens unter Fachleuten darüber, was gute Führung ist und was man tun sollte, um Menschen zu motivieren.

Dennoch gibt es zahlreiche empirische Belege, dass trotz dieser Fülle an Literatur und Wissen in Deutschland schlecht – oder zumindest schlechter, als es sein müsste – geführt wird. So behaupten die Mitarbeiter bei Untersuchungen in Unternehmen, dass Führungspersonen zwar gut sind in der fachlichen Kompetenz, nicht aber in der Menschenführung. Auf die Frage: „Wie viel Prozent der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen sind fachlich kompetent?“ liegt der Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 0 bis 100 bei 85 Prozent. Auf die Frage: „Wie hoch ist der Prozentsatz derjenigen, die kompetent in Menschenführung sind?“ beträgt der Anteil zwischen 35 bis 45 Prozent. Das heißt: Mehr als jeder zweiten Führungskraft wird adäquate Menschenführung abgesprochen, und zwar auch, wenn man Führungskräfte selbst befragt (vgl. Frey et al., 2006; Frey et al., 2010).

Mängel im Miteinander

Nach Gallup-Untersuchungen weist nur ein geringer Teil der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung zu seinem Arbeitgeber auf: 16 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind bereit, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen, 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift, 17 Prozent sind emotional ungebunden und haben innerlich bereits gekündigt (Gallup, 2010; 2013).

Jetzt kann man diese Daten zwar bezweifeln, und natürlich unterscheidet sich das Ausmaß der emotionalen Bindung von Firma zu Firma, von Branche zu Branche oder gar von Abteilung zu Abteilung. Aber sie machen deutlich, dass hier durchaus Handlungsbedarf besteht. Stärker als in Deutschland ist die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen beispielsweise in den USA, der Schweiz, Österreich, Kanada und im Vereinigten Königreich; schlechter fällt sie in Russland, Tschechien und China aus (Gallup, 2010; 2013).

Unsere eigenen Untersuchungen zeigen, dass jeder zweite Mitarbeiter innerlich gekündigt hat und Dienst nach Vorschrift macht (Frey et al., 2004; Frey, 2010). Sicherlich ist der jeweilige Anteil abhängig vom Messinstrument, man kann aber von dieser Größenordnung ausgehen. Zwar ist die Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten

etwas höher, aber in Bezug auf die Unternehmensspitze oder auf den Vorgesetzten des Vorgesetzten sinkt die Zufriedenheit.

In eigenen Workshops, die der Autor in den vergangenen 20 Jahren durchgeführt hat, wurden Mitarbeiter gefragt, ob sie Episoden schlechter Führung erlebt haben. Dies bejahten nahezu 100 Prozent. Die Kritikpunkte sind dabei sehr unterschiedlich. Übersicht 1 fasst die Aussagen zusammen.

Häufige Kritikpunkte von Mitarbeitern an ihren Führungskräften

Übersicht 1

„Meine Führungskraft ...

- kann nicht danke und bitte sagen;
- ist ein Narzisst, stellt die Erfolge des Teams als eigene Erfolge dar;
- will, dass alle Menschen gleich funktionieren;
- sieht nicht den Menschen, sondern nur die Arbeitskraft;
- will stromlinienförmige und angepasste Mitarbeiter;
- kann nicht delegieren;
- ist absolut unfähig zur Kommunikation;
- gibt keine Wertschätzung;
- ist cholerisch, launisch, rechthaberisch;
- kritisiert nicht unter vier Augen, sondern macht einen vor versammelter Mannschaft fertig;
- ignoriert einen über Wochen;
- ist nachtragend, wenn man etwas Kritisches zu ihr sagt, also sehr kritikempfindlich;
- explodiert leicht, wenn Dinge nicht so laufen, wie sie es will;
- sieht nur das Negative, nicht das Positive;
- kennt nur eine Wahrheit, und zwar ihre.“

Eigene Zusammenstellung

Warum ist gute Führung wichtig?

Damit keine Missverständnisse entstehen: Nicht alle Führungskräfte verhalten sich so – schon gar nicht täglich und schon gar nicht gegenüber jedem Mitarbeiter. Aber die Äußerungen verdeutlichen, warum Gallup für Deutschland so schlechte Werte für emotionales Engagement herausfindet.

Die genannten Zahlen der Gallup-Umfragen zeigen, dass die Führungsrealität in Deutschland deutliche Defizite aufweist. Der Umgang in Schulen, Universitäten, Unter-

Interview mit Petra Jenner,
Country Manager
Microsoft Schweiz



„Führung ist die Schlüsselkompetenz der Zukunft“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern Führungsdefizite gibt? Was ist Ihre Meinung dazu?*

Petra Jenner: Zu viel Theorie, zu viele fachliche Experten, die führen; zu wenig Praxis, zu wenige Vorbilder. Es braucht neue Führung. Wir brauchen Führungsstile, die situativ auf die Menschen beziehungsweise auf die Mitarbeiter ausgerichtet sind und die variiert werden.

Ich habe bemerkt, dass das Erlernen von Führung nicht wichtig genug genommen wird. Vor allen Dingen wird die praktische Erfahrung nach wie vor zu wenig mit konkreten Beispielen aufgefrischt. Führung wird nur selten im Berufsalltag systematisch weiter gelehrt.

Führung ist eine der Schlüsselkompetenzen der Zukunft. Eine gute Führungskul-

tur stärkt die Produktivität im Unternehmen und macht die Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern.

RHI: *Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?*

Jenner: Ja, Führen ist eine große inhaltliche und persönliche Herausforderung, weil es immer um die Interaktion zwischen Menschen geht. Führen ist eine anspruchsvolle Tätigkeit, die häufig unterschätzt wird. Gute Führung und gute Führungskräfte sind die zentralen Engpassfaktoren der Zukunft.

Es herrscht noch der Irrglaube, dass eine Führungskraft sich nur fachlich qualifizieren müsse. Mitarbeitergespräche und die Weiterentwicklung des Mitarbeiters seien zweitrangig. Wichtig ist aber, sich in der Führung mehr Zeit für den Mitarbeiter zu nehmen. Eine gute Führungskraft kann Menschen für ein gemeinsames Ziel begeistern und unterstützt den Mitarbeiter

in seiner fachlichen und persönlichen Entwicklung.

RHI: Was unterscheidet Führung im Unternehmen von Führung in anderen Bereichen wie in Sport, Politik, Kirche usw.?

Jenner: Meiner Meinung nach wird überall geführt. Nur der Kontext ist unterschiedlich und die Zielsetzungen variieren von Bereich zu Bereich. In der Wirtschaft wird Führung durch eine gemeinsame Vision und eine klare Zielsetzung definiert.

nehmen oder Krankenhäusern ist nicht vorrangig von Respekt, Akzeptanz und Wertschätzung geprägt. Dabei ist bekannt, dass sich beispielsweise nur jene Unternehmen dauerhaft am Markt behaupten können, die ihre Mitarbeiter durch geeignete (Führungs-)Maßnahmen an sich binden, motivieren und deren kreatives und innovatives Potenzial zu nutzen verstehen.

Deutschland und andere Länder der Europäischen Union betrachten die Demokratie und eine sozial ausgerichtete Marktwirtschaft als Grundpfeiler ihres gesellschaftlichen Wertesystems. Um dieses Wertesystem aufrechtzuerhalten, müssen diese Länder ökonomisch erfolgreich sein, also Waren und Dienstleistungen anbieten, die im internationalen Wettbewerb bestehen können. Den größten Wettbewerbsvorteil haben dabei solche Unternehmen, die die Motivation, Kreativität und Verantwortungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter erfolgreich aktivieren können. Hier sollten wir uns in Deutschland insgesamt noch deutlich verbessern: Führungsqualität, Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Aufrechterhaltung eines hohen Lebensstandards, Bewahrung eines Wertesystems von Sozialer Marktwirtschaft und offener Gesellschaft hängen eng zusammen. Weil dies so ist, ist gute Führung wichtig.

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Personen in Schlüsselpositionen brauchen eine Grundausbildung, in der sie lernen und erfahren, worin menschenwürdige und ethikorientierte Führung besteht und wie diese umgesetzt werden kann. Führungspersonen muss klar sein, dass faire Rahmenbedingungen erst die Grundlage für Leistung und Qualität schaffen. Menschenwürde (im Umgang) und Exzellenz (in der Produktion) bilden keine Gegensätze, sondern sind eher die beiden Seiten einer Medaille.

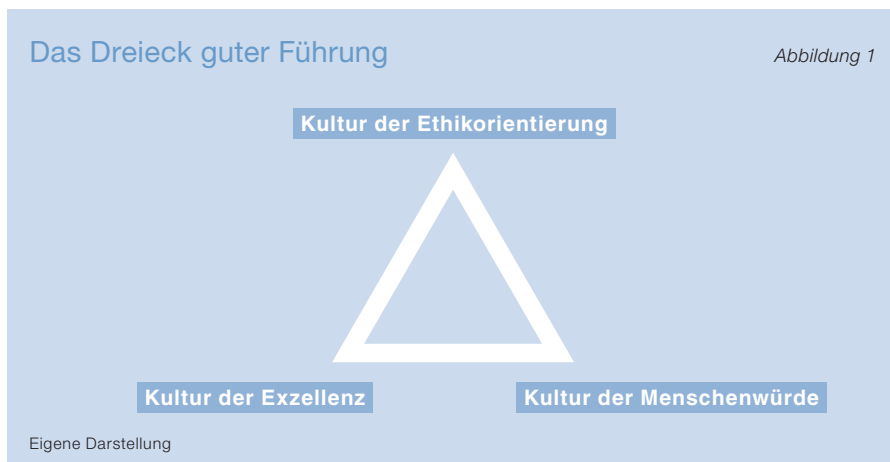
Viele Führungskräfte argumentieren in Krisensituationen, dass sie zwar gern ethikorientiert handeln würden, dies aber zulasten von Produktivität und Qualität gehe. Hierbei handelt es sich allerdings um einen gravierenden Denkfehler. Wer in unsicheren Zeiten und kritischen Situationen versucht, unternehmerische Erfolge über Angst und Druck zu erzwingen, der verschlimmert die Lage. Denn die Mitarbeiter werden verunsichert und so völlig in ihrem Verhalten gelähmt. Sie verhalten sich gehorsam und haben nicht den Mut, eigene Ideen zu entwickeln oder Missstände und Fehlentwick-

lungen aufzudecken und zu kritisieren. Um sich und andere zu schützen, werden Fehler vertuscht, und man geht in eine Schonhaltung.

Je größer aber die Schwierigkeiten einer Organisation sind, desto bedeutsamer ist es, Defizite bei der Mitarbeiter- oder Unternehmensführung zu erkennen, gleichzeitig die Mitarbeiter einzubinden, darauf aufmerksam zu machen, was die Anforderungen der Kunden und des Marktes sind, oder darauf hinzuweisen, welche Entwicklungen es bei den Wettbewerbern gibt. Nur dadurch können die Mitarbeiter zielorientiert arbeiten. Es ist also notwendig, die Mitarbeiter einzubinden und sie über den Tellerrand hinaus zu informieren. Es geht gerade in schwierigen Situationen darum, die Krise als Chance zu begreifen und durch professionelle Führung die Problemlösungsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter anzuregen. Das funktioniert aber nur, indem man ein gemeinsames Verständnis von Problemen und Zielen entwickelt.

Welche Anforderungen werden an gute Führung gestellt?

Auf den Punkt gebracht muss gute Führung den folgenden Anforderungen genügen: Entscheidend für die Art, wie Führung von Betroffenen wahrgenommen und bewertet wird, ist der Aspekt des fairen Umgangs – die Kultur der Menschenwürde. Um im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen mehr Effizienz, Qualität und Innovation. Mit Blick auf Führung bedeutet das die Forderung nach einer Kultur der Exzellenz. Die Vermittlung von Werten und Leitbildern ist ein zentrales Moment, das verantwortlich ist für unternehmerischen Erfolg – die ethikorientierte Führung. Diese drei Aspekte lassen sich im Dreieck guter Führung zusammenfassen (Abbildung 1). In den nun folgenden Kapiteln werden die drei Kulturen guter Führung und ihr Zusammenspiel ausführlich dargestellt.



Was ist gute Führung?

2.1 Definition

Ausgangspunkt ist das zuvor in Kapitel 1 dargestellte Dreieck guter Führung (Abbildung 1). Es geht darum, einen Dreiklang aus einer Kultur der Exzellenz, einer Kultur der Menschenwürde und einer Kultur der Ethikorientierung zu erreichen. In diesem Sinne bedeutet gute Führung, die Mitarbeiter für gemeinsame Visionen und Ziele zu gewinnen, um die Zukunft zu gestalten. Konkret heißt dies: Orientierung geben, Initiative ergreifen, im weitesten Sinne auch Probleme lösen und konkrete Ziele erreichen.

2.2 Aufgaben und Ziele von Führung

Wenn man im Sinne der im Dreieck guter Führung genannten Kulturen Probleme lösen, Ziele erreichen und Zukunft gestalten möchte, dann geht es um Urteilen, Entscheiden und Handeln in komplexen Situationen. Letztlich wird eine Führungskraft immer daran gemessen, ob sie erfolgreich war, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen, oder nicht. Die Erfolgskriterien mögen unterschiedlich definiert sein, je nachdem welche Gewichtung man vornimmt (Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Führungszufriedenheit usw.). Um erfolgreich zu sein in der Problemlösung und Zielerreichung, ist man als Führungskraft mit einer Vielzahl von Aufgaben konfrontiert, zum Beispiel:

- Entscheidungen und Handeln begründen und erklären,
- Ziele definieren und mit den Mitarbeitern vereinbaren,
- motivieren,
- informieren,
- koordinieren,
- interagieren,
- planen,
- kontrollieren.

Bei all diesem geht es um Kommunikation – vermutlich der wichtigste Aspekt von Führung. Eine Führungsperson, die introvertiert ist und sich allein Gedanken macht, wird ihre Mitarbeiter nicht erreichen. Zum guten Kommunizieren gehört unter anderem:

- Zuhören,
- Fragen stellen,
- Fragen zulassen und prägnant beantworten,
- sich in die Perspektive des Gegenübers hineinversetzen,
- Bedenken erkennen,
- Konflikte erkennen und sie möglichst moderieren oder gar lösen.

Überspitzt kann man sagen, dass 80 Prozent aller Führungstätigkeit im weitesten Sinne Kommunikation ist, wobei das Wort von Watzlawick gilt „Man kann nicht nicht kommunizieren“, also Nicht-Kommunikation ist letztlich auch Kommunikation (Watzlawick et al., 1996). Kommunikation ist nicht nur verbal zu verstehen, sondern auch nonverbal: Mimik, Gestik, Körperhaltung gehören dazu und geben oft mehr Aufschluss als verbale Botschaften. Kommunikation muss nicht unbedingt von Angesicht zu Angesicht stattfinden, sondern kann genauso durch Telefon, Telefonkonferenzen, E-Mail, Videokonferenzen usw. erfolgen.

2.3 Funktion von Führung

Wenn Führen im Sinne der im Dreieck guter Führung thematisierten Kulturen bedeutet, „Ziele erreichen und Orientierung geben“, um damit erfolgreich zu sein, dann hat die Führungsperson streng genommen zwei Funktionen:

- Auf der einen Seite ist sie Zielvermittler und Zielvereinbarer. Dabei geht es um die Richtlinienkompetenz von Führung, das heißt, die Führungsperson entscheidet, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Priorität sie haben (oft hat man es mit multiplen oder sogar einander widersprechenden Zielen zu tun). Außerdem muss die Führungsperson die Ziele mit den Mitarbeitern vereinbaren, auch wenn manchmal Ziele fast einem Zieldiktat entsprechen, weil der Markt oder der Kunde dies fordert. Umso mehr muss man die jeweiligen Ziele und Erwartungen erklären und begründen.
- Auf der anderen Seite ist die Führungsperson immer auch Coach, der die Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel begleitet. Viele Führungskräfte haben nicht verstanden, dass beides nötig ist: Jede Führungskraft ist zugleich Chef und sollte so etwas sein wie ein freundschaftlicher Begleiter (Coach), der sich um die individuellen Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter kümmert. Diese Doppelrolle bezieht sich auf die Umsetzung aller im Dreieck guter Führung genannten Kulturen.

2.4 Zielgruppen von Führung

In erster Linie denkt man beim Begriff der Führung an Mitarbeiterführung. Und in der Tat ist Mitarbeiterführung vermutlich das A und O, denn wenn die Mitarbeiter die Ziele nicht kennen oder wenn sie nicht die Fähigkeiten besitzen, Probleme lösen zu können, oder wenn sie bestimmte Zielvorgaben oder Problemlösungen nicht wollen, wird Führen nicht erfolgreich sein. Mitarbeiterführung ist deshalb eine zentrale Komponente. Aber würde eine Führungsperson sich nur auf den Mitarbeiter konzentrieren – zum Beispiel alles dafür tun, Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen –, dann wäre damit längst nicht gewährleistet, dass der Kunde zufrieden ist, die Geschäftsführung der eigenen Organisation, die Lieferanten, die Region oder die Gesellschaft.

Führung hat also immer mit mehreren Zielgruppen gleichzeitig zu tun. Für wen arbeiten die Mitarbeiter? Im Normalfall werden sie Produkte herstellen oder Serviceleistungen für bestimmte Kunden anbieten. Sie sind dabei auf Zulieferer angewiesen. Gleichzeitig gibt es aber auch gewisse Anforderungen vom Personal- oder Betriebsrat. Und es gibt natürlich auch Wünsche der Region oder der Gesellschaft, beispielsweise dass man Lehrlinge ausbildet, Menschen mit Behinderung einstellt usw.

Die Aufgabe von Führung ist es, diese unterschiedlichen Wünsche, Erwartungen, Interessen oder gar Sehnsüchte zu erkennen und sie auch den Mitarbeitern bewusst zu machen. Die Mitarbeiter müssen wissen, was der Kunde will, warum er unzufrieden ist und unter welchen Bedingungen man ihn zufriedenstellen kann. Sie müssen aber auch wissen, was die oberste Geschäftsführung erwartet und warum es oft nur um Zahlen und Effizienz geht. Schließlich muss man auch mit den Zulieferern kooperieren, denn unzufriedene Lieferanten können sonst Produkte oder Serviceleistungen erbringen, die nicht höchsten Qualitätsstandards entsprechen und so möglicherweise zu Fehlerquellen für die eigenen Produkte und Dienstleistungen werden. Wer als Führungskraft in all diesen Fällen nicht gut kommunizieren und vermitteln kann, sondern sofort auf Konfrontationskurs geht, wird die Menschen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Betriebsrat, Geschäftsführung usw.) nicht erreichen (Frey/Schmalzried, 2013).

Kurzum: Führen bedeutet die Berücksichtigung mehrerer relevanter Zielgruppen, deren Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen und Sehnsüchte man kennen muss. Diese Interessen und Sehnsüchte können heterogen sein, genauso wie auch die Bedürfnisse und Erwartungen innerhalb jeder einzelnen Zielgruppe widersprüchlich sein mögen. Es gilt nun, sich einerseits dieser Unterschiedlichkeit bewusst zu werden, andererseits den Betroffenen diese Unterschiedlichkeit zu vermitteln.

Letztlich geht es bei der Frage um gute Führung immer um Erfolg und um Zufriedenheit von mehreren Zielgruppen: innerhalb der Organisation – also bei der Geschäftsführung und den Mitarbeitern – sowie außerhalb der Organisation – etwa bei den Kunden und den Lieferanten. Dabei zeigt sich, dass Führung mit multiplen, teilweise widersprüchlichen Zielvorstellungen zu tun hat. Daraus ergibt sich: Man muss beim Führen immer den Blick auf das Ganze richten.

Interview mit Alfred Gaffal,
Präsident von vbw – Die bayerische Wirtschaft –
und bayme bvm – Die bayerischen Metall- und
Elektro-Arbeitgeber



„Führung muss Motivation und Begeisterung schaffen“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern Führungsdefizite gibt. Was ist Ihre Meinung dazu?*

Alfred Gaffal: Das würde ich so pauschal in keinem Fall unterschreiben. Denn dann wäre die deutsche Wirtschaft nicht so erfolgreich und vor allem wäre sie dann nicht so gut durch die letzte Wirtschaftskrise gekommen. Neben den guten institutionellen Rahmenbedingungen, die die Soziale Marktwirtschaft bietet, ist auch die Unternehmensführung in Deutschland in weiten Teilen richtig gut aufgestellt. Denn dauerhafter Unternehmenserfolg entsteht nur bei einer kontinuierlich guten Führungsleistung.

Natürlich gibt es aber – wie immer im Leben – auch hier Verbesserungs- und Entwicklungspotenzial, nämlich im direkten Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern.

In Zukunft wird es aufgrund des demografischen Wandels hierzulande immer schwieriger werden, gute Mitarbeiter zu gewinnen und diese zu halten, denn die Beschäftigungsalternativen werden zunehmen. Eine gute Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist dabei einer der am meisten unterschätzten Faktoren. Vertrauen, echte Wertschätzung und konstruktive Rückmeldung wünschen sich viele Mitarbeiter.

Gefordert wird auch, dass die Führungskraft authentisch für die Unternehmenswerte steht und als echtes Vorbild Vertrauen schafft. Auch in Zeiten von E-Mail und Smartphone ist direkte Kommunikation der beste Weg, um die Vertrauensbasis zu stärken. Denn Führung ist und bleibt im Wesentlichen Kommunikation! Viele Führungskräfte konzentrieren sich häufig zu sehr auf die strategische Führung und vergessen, dass es auf die alltägliche Führung und zielgerichtete Verantwortungsübertragung ankommt. Der Fokus muss noch stärker auf die Mitar-

beiter ausgerichtet sein und es sollte ein respektvoller Umgang miteinander gepflegt werden. Dies ist nach meiner Einschätzung das Erfolgsgeheimnis und hilft den Unternehmen in zweifacher Hinsicht: Zum einen führen ein intensiverer Austausch und eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen nachweislich zu höherer Motivation, zum anderen ermöglicht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, dass die Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen stärker identifizieren und die Loyalität steigt. Dies wirkt sich dann auch direkt auf den Unternehmenserfolg aus. Damit ist allen gedient, den Mitarbeitern, den Führungskräften und dem Unternehmen als Ganzes!

RHI: Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?

Gaffal: Ja, Führung ist schwierig. Ich würde sogar sagen, Führung, die allen Anforderungen gerecht wird, ist auf Dauer unmöglich. Das liegt sowohl an der Verschiedenartigkeit der Menschen als auch an den immer neuen und komplexen Situationen, in denen sich die Führungskraft Tag für Tag befindet. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sind in ihren Charakteren, Erwartungen und in ihrem Verhalten unterschiedlich. Jeder Mitarbeiter ist anders und daher ist unterschiedliches Führungsverhalten notwendig, abhängig von den jeweiligen Mitarbeitern und von der jeweiligen Situation. Es gibt Mitarbeiter, die viel Freiraum in ihrer Arbeit brauchen, um ihr Potenzial auszuschöpfen, und Mitarbeiter, die eher kleinteilige Anweisungen bevorzugen. Für eine Führungskraft kann es mitunter schwer sein, die verschiedenen – zum Teil konträren – Erwartungen zu erfüllen.

Hinzu kommt, dass auch die Führungskräfte verschiedene Charaktere haben und verschiedene Führungsstile bevorzugen. Eine perfekte Übereinstimmung hinsichtlich des bevorzugten Verhaltens von Führungskraft und Mitarbeiter ist schon deshalb selten.

Doch gerade diese Verschiedenartigkeit bietet für das Unternehmen auch Gestaltungsmöglichkeiten. Der Sinn eines Teams aus Mitarbeitern und Führungskräften ist es, von den unterschiedlichen Sichtweisen, Stärken und Potenzialen zu profitieren, da sich das Umfeld des Unternehmens ja ebenfalls im ständigen Wandel befindet. Das gelingt aber nur, wenn eine Führungskraft die unterschiedlichen Mitarbeiter zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels motivieren und die individuellen Stärken optimal auf das vereinbarte Ziel hin ausrichten kann. Dafür bedarf es in erster Linie Menschenkenntnis, Erfahrung und die ganze Palette der Führungsinstrumente, die zur Verfügung stehen. Denn kein Mensch wird als Führungskraft geboren – auch wenn sich bestimmte Eigenschaften schon im Kindesalter zeigen. Führung kann man lernen und jeden Tag ein Stück weiterentwickeln.

Die grundsätzliche Freude, mit Menschen zu arbeiten, die Bereitschaft, mein eigenes (Führungs-)Verhalten immer wieder infrage zu stellen, und meine persönlichen Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen haben mir in jedem Fall dabei geholfen, immer wieder einen neuen Blickwinkel auf Führung zu bekommen und zu erkennen, wann welches Verhalten zielführend sein kann. Und ein Stück weit hat mich dies auch Demut gelehrt. Denn nicht alles kann eine Führungskraft trotz guten Willens, guten Wissens und

guten Gewissens richtig machen. Es hilft der Führungskraft jedoch immer, im Blick zu behalten, dass sie sowohl bei sich als auch bei anderen die individuellen Eigenarten, Bedürfnisse und Fähigkeiten erkennt, würdigt und so weit wie möglich danach handelt.

RHI: *Was unterscheidet Führung im Unternehmen von Führung in anderen Bereichen wie in Sport, Politik, Kirche usw.?*

Gaffal: Ich würde sagen: im Prinzip wenig. Denn egal in welchem Kontext und egal in welchem Lebensbereich man sich befindet, wenn man gemeinsam Ziele erreichen möchte und gemeinsam Erfolg haben will, braucht es Menschen, die vorgehen, die bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen und die die Potenziale der Menschen erkennen und für den gemeinsamen Erfolg richtig einzusetzen wissen.

Ob der Kapitän einer Fußballmannschaft, der Vorsitzende einer Partei oder der Geschäftsführer eines Unternehmens, sie alle haben eines gemeinsam: Nur wenn sie als Führungskraft in ihrem jeweiligen Kontext überzeugen, wenn sie den Teammitgliedern gegenüber echte Wertschätzung zeigen und wenn sie als Vorbild Vertrauen aufbauen, werden sie akzeptiert und ihren nicht unwesentlichen Teil zum Erfolg beitragen. Führungskräfte in Unternehmen haben in Sachen Führung natürlich eine besondere Verantwortung.

Denn die Arbeit nimmt im Leben der Menschen inhaltlich wie zeitlich einen großen Raum ein und gilt neben der Gesundheit als wichtigster Baustein für ein gelingendes Leben. So ist für viele die Arbeit nicht nur Einkommensquelle, sondern zugleich soziales Umfeld und wichtiger persönlicher Entfaltungsraum. Damit trägt sie zu großen Teilen zur Lebenszufriedenheit der Menschen bei. Ebenso wirkt sich Unzufriedenheit bei der Arbeit stark negativ auf die private Lebenszufriedenheit aus. Unternehmens- und Mitarbeiterführung hängt somit eng mit der Arbeitszufriedenheit zusammen. Schon allein deshalb sollten sich Unternehmen um gute Führung bemühen. Sie haben damit tendenziell eine eher noch größere Verantwortung als Führungskräfte in anderen gesellschaftlichen Bereichen.

Als besonders wichtig erachte ich auch die Rolle der Arbeit im Leben der Menschen als sinnstiftende Tätigkeit. Die Führungskraft sollte immer dafür sorgen, dass die Mitarbeiter motiviert und begeistert sind, und erkennen, wofür es sich zu arbeiten lohnt. Dazu gehört aber selbstverständlich auch das weite Feld des bürgerschaftlichen Engagements, auf dem Unternehmen schon heute aktiv sind und wo sie zum Beispiel das Engagement der Mitarbeiter für Kunst, Kultur, Bildung, Erziehung und Sport unterstützen. Dort können die Beschäftigten auch viel für ihr Berufsleben lernen – bis hin zur Führungsstärke.

Kultur der Menschenwürde: Führen durch Fairness

3.1 Definition

Eine Kultur der Menschenwürde bedeutet, die Menschen, die in einer Organisation tätig sind, anständig, respektvoll und fair zu behandeln. Gleichzeitig ist die Zusammenarbeit in Teams so zu gestalten, dass der Umgang der Mitarbeiter untereinander wertschätzend und unterstützend ist.

Ob etwa im Kindergarten oder in der Schule, im Krankenhaus, im Altersheim oder ganz allgemein in Organisationen: Es ist wichtig, dass jeder Einzelne respektvoll entsprechend seiner Individualität behandelt wird. In einem Unternehmen gilt das genauso: Statt Ruppigkeit, Abwertung oder Mobbing ist respektvoller Umgang geboten.

Entscheidend ist, dass Rahmenbedingungen herrschen, in denen Motivation und Kreativität aktiviert werden. Dies geschieht nur, indem man die Menschen wertschätzend, fair und vertrauensvoll behandelt – und nicht kalt, unwirsch oder zynisch. Es geht also im weitesten Sinne um die Umsetzung eines humanistischen Grundprinzips.

3.2 Hemmnisse

Vom schwierigen Umgang mit Menschen

Führung ist schwierig, weil sie immer individuell und situativ ist. Jeder, der Kinder erzogen hat, der schon einmal vor einer Schulklasse stand, der eine Firma geleitet hat, weiß, wie schwierig es ist, mit Menschen umzugehen. Insbesondere gilt das, wenn diese Menschen unterschiedlich „ticken“, wenn sie dickköpfig sind, unterschiedliche charakterliche Voraussetzungen mitbringen oder unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen haben. Nicht jeder Mitarbeiter ist einfach und verträglich, sondern es gibt Menschen, die aus den verschiedensten Gründen schwierig sind; die mit sich selbst nicht im Reinen sind, sich selbst im Wege stehen oder die im privaten Bereich Probleme haben und deshalb wenig belastbar sind. Es gibt aber auch Mitarbeiter, die sich ungerecht behandelt fühlen und deshalb Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben. Man findet also eine breite Palette von Ursachen und Symptomen schwierigen Mitarbeiterverhaltens.

Das Problem ist nun, dass Führungskräfte oft auch aufgrund von Ungeduld „überregieren“ und ihre Mitarbeiter durch Angst und Druck zum Funktionieren bewegen wollen. Die Konsequenz ist aber, dass der Mitarbeiter nur oberflächlich einlenkt und nach der Devise handelt: „Wenn die Führungskraft glaubt, sie führt, dann tue ich so, als ob ich arbeite.“

Notwendig ist, dass die Führungskraft sehr unterschiedliche Perspektiven einnehmen muss, um zu erkennen, was hinter den Ursachen von schwierigem Verhalten steht. Erst dann, wenn die Führungskraft zum Perspektivenwechsel fähig ist und eine Beziehung zum Mitarbeiter aufbauen kann (Stichwort: „keine Erziehung ohne Beziehung“ respektive „keine Führung ohne Beziehung“), besteht die Chance, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen.

Eine Führungsperson, die sagt „Ist mir doch alles egal; ich bin der Chef, und die Menschen haben zu funktionieren“, die nicht individuell und situativ führt, wird es nur an der Oberfläche leichter haben. Sie mag dann Glück haben, wenn sie in einem Bereich tätig ist, in dem die Organisation eine Monopolstellung innehat, wie das beispielsweise bei staatlichen Institutionen der Fall ist. In einigen Fällen gibt es ähnliche Monopolstellungen auch in der Privatwirtschaft. Aber eine derartige Führungsperson wird sich sehr schwertun, wenn sie in einem Bereich arbeitet, in dem es nationalen und internationalen Wettbewerb gibt. Denn die Konsequenz einer solchen Führungshaltung wird aufseiten der Mitarbeiter immer sein: Dienst nach Vorschrift sowie ein hohes Ausmaß an innerer Kündigung. Und das kann sich eine Firma, eine Branche oder gar eine ganze Volkswirtschaft natürlich nicht erlauben, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Führung ist auch deshalb schwierig, weil man oft nicht weiß, wie Menschen „funktionieren“. Häufig ist das Wissen über Ängste, Sorgen, Sehnsüchte, Euphorie, intrinsische Motivationsfaktoren usw. nicht sehr weit verbreitet. Menschenkenntnis, Lebenserfahrung und ein integrierender Charakter helfen einer Führungskraft, mit den unterschiedlichen Ängsten und Sehnsüchten der Mitarbeiter umzugehen. Dieser Umgang erfordert, mit den Mitarbeitern über deren Ängste und Sehnsüchte zu sprechen, um sie richtig zu verstehen. Denn erst dann kann man gemeinsame Ziele und Erwartungen formulieren.

Oft stehen Führungskräfte unter dem (selbst auferlegten) Druck, alle Menschen gleich behandeln zu wollen. Das ist ein grobes Missverständnis. Denn wenn man alle Menschen gleich behandelt, wird man ihrer individuellen Biografie und der Individualität der Situation nicht mehr gerecht. Man braucht also ein offenes System, das es ermöglicht, einigen Menschen manchmal mehr Arbeit, mehr Konzentration, mehr Disziplin abzufordern. Andere Mitarbeiter sind vielleicht weniger belastbar und schon früher überfordert und man kann nicht das Gleiche von ihnen verlangen. Wenn man hier nicht differenziert und nicht die jeweiligen Stärken und Schwächen berücksichtigt – also nicht ein offenes, sondern ein geschlossenes System anwendet –, wird dies immer negative Folgen haben.

Wenn man Menschen auf unterschiedliche Weise behandelt – den einen etwas mehr lobt oder mehr kritisiert als andere –, mag das durchaus gerechtfertigt und angemessen sein. Man muss es allerdings sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber gut begründen können, sodass es für alle Beteiligten nachvollziehbar ist. Man kann sagen:

Wer im Führungsverhalten immer nach dem gleichen Schema verfährt, der verhält sich inadäquat und suboptimal.

Bei aller Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern gilt aber die Maxime des anständigen und wertschätzenden Umgangs, ein Umgang ohne persönliche Verletzungen. Darauf aufbauend können die konkreten Ziele und die gegenseitigen Erwartungen geklärt werden. Dabei darf die Führungskraft dem Mitarbeiter auch spiegeln, wenn sie den Eindruck hat, dass dieser sich ihr gegenüber nicht menschenwürdig verhält. Die Kultur von Menschenwürde bezieht sich also sowohl auf das Führen als auch auf das Geführtwerden.

3.3 Lösungsansätze: das Prinzipienmodell der Führung

Im Folgenden werden die zehn zentralen Prinzipien der Führung behandelt. Die Umsetzung bewirkt letztlich eine intrinsische Motivation von Menschen. Hinter den Prinzipien verbergen sich quasi weltweite Sehnsüchte von Menschen. Jedes dieser Prinzipien basiert auf psychologischen Theorien, auf die hier im Einzelnen aber nicht eingegangen wird (vgl. dazu ausführlich Frey, 1996a; 1996b; 1998; Frey et al., 2005). Ein jedes hat viel mit Kommunikation zu tun (vgl. Kapitel 2.2). Wenn eine Führungskraft sagt: „Dafür habe ich keine Zeit“, setzt sie vermutlich die falschen Prioritäten oder ist eine Fehlbesetzung. Mit der erfolgreichen Umsetzung des Prinzipienmodells kann ein Beitrag zur Etablierung und Verstärkung aller drei Kulturen des Dreiecks guter Führung geleistet werden.

1. Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung

Bei allem was man tut, muss man Sinn vermitteln. Wer Leistung oder Veränderung fordert, muss Sinn bieten. Dazu müssen Informationen und vor allem Hintergrundinformationen vorhanden sein über das Warum und Wozu: Warum soll etwas gemacht werden (Kausalität)? Wozu soll etwas gemacht werden (Finalität)?

Wer den Sinn einer Maßnahme, eines Arbeitsablaufs, einer Umstrukturierung, einer Fusion nicht versteht, wird sein Potenzial nicht entfalten. Umgekehrt gilt: Gelingt es einer Führungsperson, das tägliche Handeln jedes Einzelnen und der Organisation nicht nur in einen unmittelbaren Sinnzusammenhang im konkreten Tun zu bringen, sondern in einen größeren Kontext zu stellen – etwa folgendermaßen „Wir produzieren Lebensqualität“, „Wir stehen für Nachhaltigkeit“ oder „Wir entwickeln die Zukunft“ –, dann erhöht dies die intrinsische Motivation der Beschäftigten. Wohlgemerkt: Solche Visionen erscheinen oft eher wolkig und abstrakt. Aber die Forschung zeigt, dass durch diesen eher affektiven, emotionalen Aspekt intrinsische Motivation erhöht werden kann (Frey et al., 2005).

Interview mit
Prof. Dr. Wolfgang Huber,
ehemaliger Ratsvorsitzender der
Evangelischen Kirche in Deutschland
und Bischof a.D.



„Wer führt, muss achtsam mit den Menschen umgehen“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern Führungsdefizite gibt. Was ist Ihre Meinung dazu?*

Wolfgang Huber: Es gibt in Deutschland einen Vorbehalt gegenüber Führung, der sich zum Teil aus der deutschen Geschichte erklärt. Nicht nur der Missbrauch des Wortes „Führer“ durch das nationalsozialistische Regime trug dazu bei. Auch die Verwendung dieses Begriffs in der Jugendbewegung leistete einem autoritären Verständnis des Wortes Vorschub. Schließlich kam der Rolle des militärischen Führers in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung zu; deshalb verband sich die Vorstellung von Führung sehr stark mit dem Grundmuster von Befehl und Gehorsam.

Obwohl an dieser Seite deutscher Traditionen nun seit einem halben Jahrhundert Kritik geübt wird, hat sich die Unterschei-

dung zwischen „Führung“ und „Leadership“ noch längst nicht durchgesetzt. Viele scheuen sich noch immer, von Führung zu sprechen. Doch geführt wird auch, wenn man nicht darüber redet – aber eben suboptimal. Dieses Phänomen begegnet uns an vielen Orten. Die Auswirkungen für die Rekrutierung und Qualifizierung von Führungskräften sind erheblich. Sie werden in der Regel eher nach fachlicher Befähigung als nach persönlicher Eignung ausgewählt. Die Vorbereitung auf Führungsaufgaben lässt sehr oft zu wünschen übrig. Das gilt für viele Bereiche, für die einen mehr, für die anderen weniger.

RHI: *Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?*

Huber: Natürlich ist Führung schwierig. Zwei Gründe dafür will ich hervorheben: Führung hat mit Zielen zu tun – und mit Menschen. Führung hat mit Zielen zu tun, die in der Zukunft erreicht werden sollen. Niemand kann die Zukunft mit Sicherheit

voraussagen; Führungsentscheidungen entbehren deshalb einer letzten Sicherheit. Manchmal erweisen sich „Bauchentscheidungen“ als richtig und den präzise kalkulierten, auf Daten gestützten Entscheidungen als überlegen. Noch so sorgfältige Vorbereitung kann in die Irre führen; ein andermal hat leichtsinnige Oberflächlichkeit verheerende Konsequenzen. Doch es kann auch umgekehrt sein. Ohne Gottvertrauen und Demut kommt niemand aus – selbst wenn ihm diese Denkweise ganz fremd ist.

Führung hat mit Menschen zu tun, deren Stärken man mobilisieren und deren Schwächen man kompensieren muss. Führen kann deshalb nur, wer die Menschen mag. Deshalb ist die soziale und kommunikative Kompetenz in Führungsaufgaben genauso wichtig wie das fachliche Einsichtsvermögen. Wer führt, muss sich dafür interessieren, wer der andere ist, nicht nur dafür, was er leistet. Ziele kann man nur mit anderen Menschen durchsetzen; wer seine Ziele gegen die eigene Mitarbeiterschaft verwirklichen will, scheitert. Gutes Führen beruht auf wechselseitigem Vertrauen. Vertrauen aber ist ein gefährdetes Gut – leicht zerstörbar, nur schwer wieder aufzubauen.

RHI: *Was unterscheidet Führung in der evangelischen Kirche von Führung in anderen Bereichen?*

Huber: Noch vor wenigen Jahrzehnten wurde in der evangelischen Kirche kaum über Führung geredet. Das Thema galt als charakteristisch für „hierarchische“ Organisationen. Das sollte und konnte die evangelische Kirche nicht sein. Sie baut sich

von den Gemeinden her auf, folgt dem Gedanken eines „Priestertums aller Gläubigen“ und vertraut auf Führung „allein durch das Wort, ohne Gewalt“. Sie kennt keine von Führungspersonen vorgegebenen Aufgaben; denn der Auftraggeber ist allein der Herr der Kirche, Jesus Christus. Das Führungsverhalten aus anderen Bereichen zu kopieren, galt als verpönt.

Es ist richtig, am unverwechselbaren Charakter einer christlichen Kirche festzuhalten. Sie lebt aus der radikal verstandenen Gleichheit der Kinder Gottes. Sie folgt nicht selbst gewählten Zielen, sondern bringt die Botschaft von Gottes liebender Zuwendung zu den Menschen. In zwei Hinsichten hat sich die geschilderte Denkweise dennoch zu Recht geändert. Zum einen hat auch die Kirche die Pflicht, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufmerksam umzugehen – darauf zu achten, wer sie sind, und nicht nur darauf, was sie leisten. Zum anderen erleben die Kirchen dramatische Veränderungen; ihre bisherige Rolle in der Gesellschaft wird infrage gestellt. Sie müssen klären, in welchen Formen sie ihren Auftrag künftig wahrnehmen wollen. Dazu müssen Ziele formuliert, geeignete Mittel gefunden und verabredete Vorgehensweisen eingehalten werden.

Andere Organisationen formulieren ein „Mission Statement“; die Kirchen haben eine Mission. Dafür müssen Menschen gewonnen werden. Bei dem Versuch, das möglichst gut zu machen, sollten die Kirchen sich nicht scheuen, von Führungserfahrungen in anderen Bereichen zu lernen – gemäß dem biblischen Motto: „Prüfet alles, das Gute behaltet!“

Wie kann man das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung konkret umsetzen?

Es ist erforderlich, den Mitarbeitern die Zusammenhänge zu erklären, sie über den Tellerrand hinaus zu informieren, nachzufragen, ob der Sinn, also das Warum und Wozu, verstanden wurde. Ebenso wichtig ist es, sie zu ermuntern, ihre Sichtweise zu schildern und zu artikulieren, wenn ihnen etwas nicht einleuchtet und unsinnig erscheint.

Gerade bei der Sinnkomponente zeigt sich, dass Führen immer heißt: erklären, erläutern, begründen. Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann. Man kann als Führungskraft nicht immer davon ausgehen, dass der Sinn verstanden wird. Deshalb sollte man explizit nachfragen, ohne dass es eine Kontrollfrage ist im Sinne von „Schreibt jetzt mal auf, welcher Sinn bei euch rüberkam, sodass ich prüfen kann, ob alle das Richtige verstanden haben“. Das wäre zu oberlehrerhaft. Aber man kann schon sagen: „Schreiben Sie auf, was diese Maßnahme, die wir umsetzen wollen, für Ihren Bereich bedeutet.“ Daran lässt sich nachvollziehen, ob der Sinn verstanden wurde. Ansonsten kann man sich als Führungskraft glücklich schätzen, wenn man kritische Geister hat, die nachfragen oder hinterfragen. Denn dadurch besteht die Chance, das eigene Konzept nochmal zu erläutern.

Hinsichtlich der Visionsvermittlung kommt es darauf an, zu reflektieren, wofür die Organisation oder deren Produkte stehen und was diese Vision runtergebrochen auf jede Abteilung oder gar jeden Mitarbeiter bedeutet. Die Sinnfrage ist eine der wichtigsten Fragen. Wenn diese aus der Sicht der Mitarbeiter nicht befriedigend beantwortet werden kann und behandelt wird, kann intrinsische Motivation nicht mobilisiert werden.

2. Prinzip von Freude und Spaß

Das Prinzip von Freude und Spaß besagt, dass das Aufgaben- und das Arbeitsprofil sich stark mit den Interessen und Stärken des jeweiligen Mitarbeiters decken sollten, sodass dieser seine Talente, Fähigkeiten und Fertigkeiten (im Extremfall Hobbies) produktiv einsetzen kann. Die Arbeit soll möglichst Freude und Spaß machen oder zumindest soll der größte Teil der Arbeitselemente Freude und Spaß machen.

Die Umsetzung dieses Prinzips geschieht nicht nur durch die Arbeit selbst, sondern vor allem durch die Rahmenbedingungen. Ist ein respektvolles, wertschätzendes Klima vorhanden? Sind Zusammenarbeit und Betriebsklima gut, sodass man sich mit den Kollegen wohlfühlen kann? Mit anderen Worten geht es darum, dass der Mitarbeiter

sagen kann: „Ich gehe morgens gern zur Arbeit, weil es fast keine Arbeit ist, weil ich mich da verwirklichen kann und mit angenehmen Menschen zusammen bin.“

Wie kann man das Prinzip von Freude und Spaß konkret umsetzen?

Dies ist eigentlich ganz simpel, nämlich indem die Führungskraft ihre Mitarbeiter fragt: „Was muss passieren, damit Ihnen die Arbeit noch mehr Freude und Spaß macht? Was zieht Sie runter, was blockiert Sie? Wo können Sie Ihre Talente und Interessen noch stärker verwirklichen?“

Natürlich ist nicht alles, was aus Sicht des Mitarbeiters wünschenswert ist, auch machbar. Aber indem die Führungsperson dieses Thema direkt anspricht, wird den Mitarbeitern bewusst, dass eine positive Einstellung zur Arbeit auch eine Führungsangelegenheit ist und vom Chef ernst genommen wird. Dann sind die Mitarbeiter auch davon zu überzeugen, dass es immer einen gewissen Anteil an Tätigkeiten gibt, die gemacht werden müssen, obwohl sie wenig Freude bereiten.

3. Prinzip der Transparenz

Ein uninformatierter Mitarbeiter wird sein Potenzial nicht aktivieren. Es geht also darum, möglichst viele Informationen zu vermitteln, damit die Arbeitsaufgaben sinnvoll erledigt werden können. Wichtig ist, dass die Führungsperson nicht nur Minimalinformationen gibt, sondern Hintergründe und mögliche Konsequenzen mitteilt, sodass der Mitarbeiter weiß, wozu, warum und wie etwas gemacht werden soll. Transparenz soll aber nicht nur durch Information, sondern vor allem durch Kommunikation hergestellt werden, sodass die Chance besteht, nachzufragen und auch zu hinterfragen, Dinge im Dialog zu klären usw. Wenn der Mitarbeiter den Eindruck gewinnt, die Führungskraft nehme sich keine Zeit für Kommunikation, fasst er das in der Regel als mangelnde Wertschätzung auf.

Wie kann man das Prinzip der Transparenz konkret umsetzen?

Erforderlich ist eine Unternehmenskultur, in der nachgefragt werden darf, wenn man etwas nicht verstanden hat. Dazu sollte die Führungsperson explizit auffordern: „Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist. Sind die Zusammenhänge klar geworden? Sind sie von jedem verstanden worden?“

Eine Führungskraft sollte nicht davon ausgehen, dass all das, was sie sagt, auch so gemeint beim Empfänger ankommt. Manche Ohren hören nur das, was sie hören wollen. Infolgedessen ist die Aufnahme von Informationen sehr selektiv, entsprechend dem eigenen Standpunkt. Es darf deshalb auch explizit gesagt werden: „Schreiben Sie auf, was dieser Change-Prozess und seine Umsetzung für Sie und Ihre Abteilung bedeutet.“ Man sieht dann relativ schnell, ob Transparenz vorhanden ist oder nicht. Transparenz kann durch folgende Maßnahmen institutionalisiert werden:

- **Halbjahres- oder Jahresgespräche** dienen dazu, Ziele und gegenseitige Erwartungen zu klären. Dabei kann man als Chef jedem einzelnen Mitarbeiter mitteilen, was gut läuft und was nicht.
- **Wöchentliche oder 14-tägige Teamsitzungen** bieten sich an, um mit dem gesamten Team zu reflektieren: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Was läuft gut, was weniger gut? Dabei wird nicht nur ein Höchstmaß an Information und Kommunikation erreicht, sondern gleichzeitig auch über mögliche Verbesserungen nachgedacht.
- Durch sogenannte **5-Minuten-Gespräche** mit jedem einzelnen Mitarbeiter, die man entweder wöchentlich oder 14-tägig durchführen sollte, kann man den jeweiligen Ist- und Soll-Zustand klären, den Mitarbeiter loben oder korrigieren. Die Führungsperson wiederum erhält Rückmeldung zu kritischen Aspekten ihres Verhaltens. Der Vorteil von 5-Minuten-Gesprächen ist, dass auch Mitarbeiter, denen man nicht täglich begegnet, relativ zeitnah Feedback erhalten und geben können. Gerade mit dem 5-Minuten-Gespräch wurden sowohl in Workshops in der Wirtschaft als auch in der Universität sehr gute Erfahrungen gemacht, was die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit wie auch der -leistung betrifft (Frey et al., 2012).

4. Prinzip der Autonomie und Partizipation

Es geht darum, dem Mitarbeiter nicht alles exakt vorzuschreiben, sondern ihn selbst initiativ werden zu lassen. Statt „Sage mir, was und wie ich es tun soll“ gilt die Devise „viel Handlungsspielraum geben, den Mitarbeiter einbinden“. Dies kann geschehen, indem man die Mitarbeiter ermuntert, Vorschläge zur Lösung von Problemen zu äußern, also Betroffene zu Beteiligten macht.

Die gesamte internationale Forschung (vgl. Frey/Schulz-Hardt, 2000) sagt: Dort, wo mit der sogenannten Bombenwurfstrategie gearbeitet wird – also nach dem Motto „Ich als Führungsperson habe die Entscheidung getroffen, friss oder stirb“ – und wo

alles exakt vorgeschrieben und sehr streng kontrolliert wird, gehen die Menschen früher oder später in die innere Kündigung oder werden angepasste Mitarbeiter, die nicht selbstständig arbeiten. Dort, wo Mitarbeiter ein Höchstmaß an Mitgestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten erfahren, entwickeln sie Wahrnehmungen von Selbstwirksamkeit. Indem sie erkennen, dass sie Dinge selbst bewegen können, bildet sich ihre Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme heraus, das heißt, der Mitarbeiter denkt mit und handelt aktiv. Ohne Handlungsspielräume können sich intrinsische Motivation und Eigeninitiative nicht entwickeln. Es ist ganz entscheidend, dass die Führungsperson dem Mitarbeiter vertraut, dass sie loslässt und mit langer Leine führt. Führungskräfte, die nicht loslassen können und keine Handlungsspielräume geben, werden auch eher unmündige Mitarbeiter haben, die keine Eigeninitiative ergreifen, sondern abwarten, was zu tun ist.

Wie kann man das Prinzip der Autonomie und Partizipation konkret umsetzen?

Es gibt drei Stufen von Partizipation, nämlich Teilhabe vor der Entscheidung, während der Entscheidung und nach der Entscheidung.

- Partizipation vor der Entscheidung (Prozesspartizipation) bedeutet: „Entwickelt selbst Alternativen, die möglich sind zur Zielerreichung. Diskutieren wir bei den vorhandenen Alternativen die Pro- und Kontra-Argumente.“ Die Führungskraft ermuntert ihre Mitarbeiter: „Äußern Sie Skepsis zu den bisherigen Vorschlägen.“
- Hinsichtlich der endgültigen Entscheidung muss die Führungsperson im Vorfeld klären, wer die Entscheidung trifft, damit keine Enttäuschungen, Missverständnisse oder gar falsche Demokratievorstellungen entstehen: sie als Führungsperson im Sinne der Richtlinienkompetenz von Führung; darf es eine Mehrheitsentscheidung geben; können die Mitarbeiter selbst entscheiden (etwa wie sie ihre Urlaubspläne gestalten wollen).
- Die Nachher- oder Implementierungspartizipation bedeutet, dass man durchaus Vereinbarungen mit dem Mitarbeiter treffen kann, wie Entscheidungen umgesetzt werden, beispielsweise wie man erfolgreicher in der Kundenakquise wird. Der Mitarbeiter sollte aber je nach Gegenüber und Situation sehr viele Freiräume haben, wie er die Ziele erreicht.

5. Prinzip der positiven Wertschätzung

Der Mitarbeiter darf sich nicht als Nummer fühlen, sondern hat ein Anrecht darauf, respektvoll und wertschätzend behandelt zu werden. Dieses ist nicht nur aus Grün-

den der Mitmenschlichkeit geboten, sondern auch aus sachlich-ökonomischen Gründen. Eine Uhr funktioniert nicht, wenn ein kleines Rädchen nicht funktioniert. Ähnlich ist es in Unternehmen. Positive Wertschätzung muss jeder Mitarbeiter persönlich erfahren!

Eine Führungskraft kann letztlich nur so gut sein, wie ihre Mitarbeiter es sind, und deshalb bedarf es höchster Wertschätzung. In der Realität gibt es in den Firmen jedoch oft ein hohes Ausmaß an Rücksichtslosigkeit und an Instrumentalisierung von Mitarbeitern für eigene Zwecke, die nicht immer mit den Unternehmenszielen übereinstimmen oder ethisch orientierten Vorgaben entsprechen müssen.

Wie kann man das Prinzip der positiven Wertschätzung konkret umsetzen?

Hier gibt es viele Möglichkeiten: Danke sagen, Bitte sagen, die Stärken des Mitarbeiters hervorheben, Lob aussprechen. Und es zeigt sich: Wenn eine Führungskraft aufgrund ihrer moralischen Entwicklung nicht gelernt hat, dass Wertschätzung wichtig ist, wird ihr diese Charaktereigenschaft nur schwer nahezubringen sein. Das heißt, die Umsetzung des Prinzips der positiven Wertschätzung setzt ein positives Menschenbild voraus. Wer dieses nicht hat, ist aus Charaktergründen nicht für eine Führungsposition geeignet.

Zur Wertschätzung gehört auch das Prinzip der fairen, anreizbetonten Vergütung. Mitarbeiter werden in die innere Kündigung gehen, wenn sie sich materiell unterbewertet fühlen. Spitzenleistungen verlangen auch Spitzenvergütungen. Die jeweilige Vergütung muss begründet werden und Motivationsquelle sein. Empirische Ergebnisse zu diesem Gebiet lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Frey/Osterloh, 2000): Im Allgemeinen steigert ein variabler Leistungslohn die Produktivität und Gewinne einer Unternehmung nicht. Eine leistungsfördernde Wirkung lässt sich nur bei einfachen, leicht messbaren Tätigkeiten finden. Der Einfluss der Entlohnung auf die Motivation hängt allerdings von der Persönlichkeit des Mitarbeiters ab. Gehört der Mitarbeiter zur Gruppe der „Einkommensmaximierer und Statusorientierten“, erhöht ein variabler Leistungslohn seine Leistung zumindest kurzfristig. Ist der Mitarbeiter dagegen eher selbstbestimmt und intrinsisch motiviert, kann eine variable Leistungsentlohnung sogar demotivieren. Es wird deutlich, dass für unterschiedliche Mitarbeitertypen unterschiedliche Anreize wirksam sind und somit auch hier die Umsetzung des Prinzips der situativen Führung entscheidend ist. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter sich fair bezahlt fühlen und in der guten Bezahlung einen Aspekt der Wertschätzung erkennen. Aber es ist eine Illusion zu glauben, dass Wertschätzung nur über monetäre Anreize zu erreichen ist.

6. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung

Keine Entwicklung ohne Feedback. Daher ist es nötig, dem Mitarbeiter Rückmeldung zu geben über sein Verhalten und über seine Leistungen. Dabei sind das Positive und die Stärken zu betonen (Ressourcenansatz). Zudem ist es nötig aufzuzeigen, wo Verbesserungspotenzial oder Schwächen liegen. Entscheidend ist, dass dieser Prozess überhaupt stattfindet und gerade bei Kritik konstruktiv abläuft. Denn bei Unzufriedenheit mit einem Menschen (dessen Leistungen, dessen Verhalten usw.) ist es unerlässlich, dass man dieses anspricht und versucht, Ursachen zu finden und so möglichst die Situation zu verbessern.

Es ist wichtig, dass man den Mitarbeitern regelmäßig Feedback gibt, was sie gut und was sie weniger gut gemacht haben. Diese Rückmeldung muss empfängerorientiert, klar und verständlich sein. Man kann mit dem Mitarbeiter auch vereinbaren, dass dies in regelmäßigen Zeitabständen erfolgt (zum Beispiel in den bereits erwähnten 5-Minuten-Gesprächen). Entscheidend ist, dass jede Art von Feedback, auch kritisches, motivierend und nicht demotivierend wirken soll. Gleichzeitig gilt hier wie für alle Prinzipien, dass sie nie nur einseitig aufzufassen sind, sondern auch gegenseitig. Die Führungskraft sollte also den Mitarbeiter ermuntern, ihm ebenfalls Feedback zu geben, positives wie kritisches, mit entsprechenden Verbesserungsvorschlägen.

Wie kann man das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung konkret umsetzen?

An erster Stelle steht, überhaupt Feedback zu geben! Dann geht es darum, dass das Positive und die Stärken genannt werden. Nur dadurch lassen sich Vertrauen und gleichzeitig intrinsische Motivation entwickeln.

Die intrinsische Motivation lässt sich steigern, indem auch das kritische Feedback positiv transportiert wird. Die Devise lautet: Der Ton macht die Musik. Statt „Mist“, „unmöglich“ und „schrecklich“ heißt es besser: „Ich habe einen Verbesserungsvorschlag.“ Dabei sollten negative Aussagen so formuliert werden, dass sie positiv umgesetzt werden können. Denn jede Negativepisode – zum Beispiel eine Kritik mit persönlichen Beleidigungen und Schuldzuweisungen – bedarf circa 15 positiver Episoden, um emotional verwunden zu werden. Man sollte deshalb sehr respektvoll mit dem Mitarbeiter umgehen und vor allem so, dass die Kritik für ihn nachvollziehbar ist.

7. Prinzip des guten Betriebsklimas

Zunächst gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich Menschen bei der Arbeit wohlfühlen, aber auch in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft und den Kollegen. Der Wohlfühlfaktor ist ein zentraler Aspekt, denn verheerend ist es, wenn die Mitarbeiter morgens sagen: „Ich habe Bauchweh zur Arbeit zu gehen, weil ich die Kollegen, den Chef so schrecklich finde.“ Dann sollten sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft prüfen, welche Änderungsmöglichkeiten es gibt.

Es geht im weitesten Sinne darum, den Mitarbeitern eine Heimat oder gar eine Familie zu geben, denn in der Arbeit verbringen sie oft wesentlich mehr Zeit als zu Hause. Das Ziel besteht darin, dass die Mitarbeiter stolz sein können auf ihr Team, ihre Abteilung und ihre Firma, sodass das Team, die Abteilung oder die Firma ein Teil ihrer sozialen Identität wird. Ein nicht stimmiges Betriebsklima hat hingegen negative Konsequenzen auf die Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Leistung, Kreativität usw.

Wie kann man das Prinzip des guten Betriebsklimas konkret umsetzen?

Es ist Aufgabe der Führungskraft, dem Team zu vermitteln, dass jeder Einzelne für das Betriebsklima mitverantwortlich ist. Zur Umsetzung eines guten Betriebsklimas gehört, dass man unterschwellige Konflikte behutsam anspricht, moderiert und reduziert. Gleichzeitig wird ein gutes Betriebsklima gefördert, indem man reflektiert, worauf man stolz sein kann, und dazu gehört auch das Feiern von Erfolgen und Teilerfolgen.

Hält man als Führungskraft beispielsweise das Betriebsklima für schlecht, gibt man dieses Problem am besten in das Team, indem man fragt: „Was können wir unternehmen, um das Betriebsklima zu verbessern, zum Beispiel Geburtstage feiern, Wanderausflüge machen oder gemeinsame Essen veranstalten ...?“

8. Prinzip der Klarheit von Zielen und Erwartungen

Ein zentraler Bestandteil des Zusammenlebens – insbesondere auch am Arbeitsplatz – besteht darin, dass gegenseitig Klarheit darüber herrscht, was konkret erwartet wird und was das jeweilige Ziel ist. Der Mitarbeiter muss wissen, welche konkreten Ober-, Mittel- und Unterziele die Führungskraft innerhalb eines gewissen Zeitraums der Abteilung und den Mitarbeitern setzt. Jedes der Ziele muss zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vereinbart werden. Die Führungskraft wiederum sollte wissen, welche konkreten Erwartungen der Mitarbeiter an sie hat.

Durch gemeinsame Zielvereinbarungen soll so auf Dauer eine chronische Unter- oder Überforderung der Mitarbeiter vermieden werden. Besonders nachteilig ist es, wenn Ziele und Erwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht übereinstimmen. Die Arbeiten von Locke/Latham (2002) zum Goalsetting-Ansatz zeigen, dass die Ziele (Goals) anspruchsvoll und konkret formuliert sein müssen, damit Spitzenleistungen erreicht werden können.

Gerade bei der Zielsetzung besteht die Chance zu verdeutlichen, wie wichtig das Oberziel einer Exzellenzkultur, einer Wertschätzungskultur und einer ethischen Führungskultur ist. Die Aufgabe der Führungskraft besteht also darin, Ziele zu setzen, Ziele zu vereinbaren, den Mitarbeiter auf dem Weg zur Zielerreichung zu begleiten und bei Abweichungen steuernd einzugreifen. Es ist unfair, unklar in den Erwartungen und Zielen zu sein.

Wie kann man das Prinzip der Klarheit von Zielen und Erwartungen konkret umsetzen?

Als Hilfsmittel gelten das SVEM-Prinzip oder das SMART-Prinzip. Nach dem SVEM-Prinzip sollten Ziele **s**pezifisch, **v**ereinbart, **e**rreichbar und **m**essbar sein; nach dem SMART-Prinzip **s**pezifisch, **m**essbar, **a**traktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert. Man sollte sich in den regelmäßigen Teamgesprächen sowie in den 5-Minuten-Gesprächen vergewissern, ob die Ziele und Erwartungen beim Mitarbeiter angekommen sind, indem man diese gegenseitig abfragt und gleichzeitig den Soll-Ist-Zustand prüft und so die Verantwortlichkeiten klärt.

9. Prinzip der Fairness

In der wissenschaftlichen Literatur wird zwischen vier verschiedenen Arten von Fairness unterschieden: Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness und interaktionale Fairness.

- **Ergebnisfairness** kann durch mindestens drei Verteilungsarten bewirkt werden: durch Gleichheit (Equality; alle bekommen das Gleiche), durch Leistung (Equity; wer viel leistet, soll auch viel bekommen) oder durch Bedürfnis (Need; wer wenig hat, soll mehr bekommen). Dabei neigen Menschen dazu, immer die Ergebnisart zu präferieren, die ihnen am meisten Vorteile bringt.
- **Prozedurale Fairness** bedeutet, dass die Führungskraft die Regeln, nach denen Entscheidungen getroffen werden, und die Gründe für aktuelle Entscheidungen kommuniziert. Dabei sollte der Mitarbeiter, auch wenn er nicht direkt an der Ent-

scheidung beteiligt ist, seine Meinung artikulieren können („Voice“) und angehört werden. Allein dadurch, dass der Mitarbeiter Gehör findet, ist er oftmals bereit, Entscheidungen mitzutragen und umzusetzen, die er eigentlich nicht befürwortet (Streicher/Frey, 2012).

- Weiterhin kann Ergebnisunfairness durch **informationale Fairness** im Sinne einer transparenten Kommunikation und durch **interaktionale Fairness** ausgeglichen werden. Letztere zeigt sich besonders in einem wertschätzenden, offenen und hierarchiefreien Umgang mit dem Gegenüber. Empirische Belege dazu finden sich beispielsweise in einer Untersuchung von Simons/Roberson (2003) in 97 Hotelbetrieben. Sie ergab, dass die von den Mitarbeitern eingeschätzte informationale und interaktionale Fairness die Kundenzufriedenheit – ein entscheidender Faktor im Dienstleistungsgewerbe – signifikant vorhersagte.

Wie kann man das Prinzip der Fairness konkret umsetzen?

Ein zentraler Aspekt ethikorientierter Führung ist die Frage, wie Mitarbeiter auch unter nicht optimalen Bedingungen im Sinne einer Ergebnisunfairness dennoch fair behandelt werden können und so das Vertrauen gegenüber der Führungskraft und dem Unternehmen bestehen bleibt. Ganz selten werden sich Menschen in allen Phasen fair behandelt fühlen. Sie haben höhere Erwartungen zum Beispiel hinsichtlich Karriere oder Bezahlung, als es der Realität entspricht (Ergebnisunfairness). Führung ist unter dem Aspekt der Ergebnisfairness häufig das Management von Enttäuschungen und fehlgeschlagenen Hoffnungen.

Die Kunst besteht darin, dieses über die drei anderen Fairnessarten zu kompensieren. Das heißt, man wird explizit fragen: „Ist klar, warum dieses Ergebnis zustande kam, auch wenn der Mitarbeiter anders entschieden hätte?“ (prozedurale Fairness). Außerdem ist nachzufragen, ob der Mitarbeiter sich ehrlich, rechtzeitig und umfassend informiert fühlt (informationale Fairness). Schließlich ist es wichtig nachzufragen – und nicht nur zu vermuten –, ob sich der Mitarbeiter respektvoll behandelt fühlt (interaktionale Fairness). Viele Führungskräfte versäumen dies.

Gerade beim Prinzip der Fairness sieht man, welche Bedeutung Dialog hat. Zudem zeigt sich, dass es einer gewissen Souveränität und Selbstsicherheit der Führungskraft bedarf, damit prozedurale, informationale und interaktionale Fairness objektiv gewährleistet sind – vor allem in Situationen, in denen sich Mitarbeiter unfair behandelt fühlen (oder Ergebnisse als unfair erachten). Wenn man als Vorgesetzter das Prinzip der Fairness richtig umsetzt, dann kann dies der Ausgangspunkt für intrinsische Motivation der Mitarbeiter und damit für deren Kreativität, Innovation und Veränderungsbereitschaft sein.

10. Prinzip des persönlichen Wachstums

Das Prinzip des persönlichen Wachstums zielt darauf ab, Entwicklungsperspektiven für die Zukunft aufzuzeigen. Wachstum kann Unterschiedliches bedeuten: Es geht dabei nicht nur um einen Aufstieg in der Hierarchie, sondern vor allem auch um die Ausweitung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und so um die Chance zur Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz. Jeder Mitarbeiter sollte daher die Möglichkeit erhalten, sich gemäß seinen Fähigkeiten, persönlichen Talenten und Interessen weiterzuentwickeln. Bei entsprechender Qualifikation und Leistung sollte ein Aufstieg im Unternehmen oder eine Kompetenz- respektive Verantwortungserweiterung ermöglicht werden.

Somit zielt das Prinzip des persönlichen Wachstums auf die Umsetzung von Kriterien ab, wie sie Hackman/Oldham (1980) gefordert haben: Arbeit soll so geregelt werden, dass Persönlichkeitsentfaltung möglich ist und die Aspekte Ganzheitlichkeit und Vielseitigkeit bei der Arbeit verwirklicht werden. Dies führt nicht nur zu zufriedeneren und motivierteren Mitarbeitern, sondern auch zu einer höheren Produktivität des Unternehmens. Es geht dabei im weitesten Sinne auch um Employability, also um die Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter. Letztlich trägt ein Unternehmen auch Verantwortung, wenn es seinen Mitarbeitern zu einem späteren Zeitpunkt kündigen muss. Je breiter es diese qualifiziert hat und je mehr Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung es ihnen gegeben hat, umso leichter wird es ihnen fallen, eine attraktive Anstellung anderswo zu finden.

Wie kann man das Prinzip des persönlichen Wachstums konkret umsetzen

Es bedarf eines Repertoires an Maßnahmen, die dem Mitarbeiter persönliches Wachstum ermöglichen: interessante Projekte, interessante Aufgaben, interessante Lehrgänge usw. Man muss am Arbeitsplatz die Chance auf Persönlichkeitsentfaltung geben, damit der Mitarbeiter sich sowohl fachlich als auch menschlich weiterentwickeln kann. Dieses hat auch mit der Employability zu tun, das heißt, dass der Mitarbeiter letztlich auch außerhalb des jetzigen Arbeitsplatzes einsetzbar wäre. Es ist somit eine Führungsaufgabe, zur Entwicklung des Mitarbeiters beizutragen. Die Top-Fußballtrainer halten es beispielsweise für ihre Aufgabe, jeden einzelnen Spieler individuell durch die Art des Feedbacks besser zu machen.

3.4 Fazit

Der Leser wird sich natürlich nun fragen, wie man die Vielzahl dieser Aufgaben lösen kann. Am besten kann man sich das anhand des sogenannten Stellschraubenansatzes erklären: Das Drehen an einer Stellschraube – zum Beispiel eine stärkere Beachtung des Prinzips der Autonomie und Partizipation – bewirkt mehr oder weniger automatisch, dass sich andere Stellschrauben mitdrehen. Es gilt zu erkennen, wo die größten Defizite der Führungskräfte bei der Umsetzung der zehn Prinzipien in einer Organisation liegen, sodass man entweder direkt bei diesen ansetzt oder aber mit denjenigen Prinzipien anfängt, die schnellste Erfolge versprechen. Entsprechend dem Stellschraubenansatz wird sich dann nämlich vieles mitändern.

Die Umsetzung der Führungsprinzipien liefert primär einen Beitrag zur Belebung einer Kultur der Menschenwürde, aber sie fördert zugleich eine Kultur der ethikorientierten Führung. Denn alle Prinzipien basieren letztlich auf wertorientierter Führung. Zudem fördern diese Prinzipien die Umsetzung einer Kultur der Exzellenz, da nur intrinsisch motivierte Mitarbeiter auf Dauer Exzellenz erreichen.

Kultur der Exzellenz: Führen als permanente Problemlösung

4.1 Definition

Bei der Unternehmensführung wie bei der Mitarbeiterführung geht es darum zu reflektieren, wie man das Unternehmen erfolgreich macht. Was sind die Produkte und Dienstleistungen für die Zukunft? Was braucht der Kunde? Was braucht der Markt? Ist man in der Lage, mit den bestehenden Kernkompetenzen der Organisation und der einzelnen Abteilungen die Produkte oder Dienstleistungen permanent weiterzuentwickeln, sodass man gleich gut oder besser ist als die Konkurrenz? Für gute Unternehmensführung bedarf es letztlich immer auch der Reflexion über strategische Allianzen, über den Unternehmenszweck, über die Einführung technologischer Innovationen, über rechtliche und finanzielle Aspekte, zum Beispiel: Hat man genügend Eigenkapital für Neuerungen? Wann und wie viel soll in neue Maschinen, Produkte, Menschen investiert werden?

Bei der Kultur der Exzellenz geht es um (Spitzen-)Leistung, Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit. Je nach Institution bedeutet das etwas anderes:

- Im Kindergarten mag es darauf ankommen, dass ein Ordnungssystem vorhanden ist und kein Chaos herrscht. Ähnliches gilt in einer Familie oder in einer Schule. Dazu kommt, dass die Schule auch hohe Leistungsanforderungen an die Schüler hat, dass neben Leistung aber auch die Persönlichkeitsentwicklung zählt.
- Exzellenz in der Universität heißt, dass Rahmenbedingungen vorhanden sind, die es ermöglichen, durch professionelle Forschung und interdisziplinäre Zusammenarbeit neue Erkenntnisse zu entwickeln und diese der Scientific Community weltweit zu vermitteln. Exzellenz in der Universität heißt aber nicht allein Wissensvermittlung an die Studierenden, sondern auch durch wertschätzende Behandlung der Mitarbeiter dazu beizutragen, dass wissenschaftliche Höchstleistungen und neue wissenschaftliche Erkenntnisse, die meistens nur im Team erreichbar sind, möglich sind (Frey/Schmalzried, 2013).
- In einem Krankenhaus bedeutet Exzellenz absolute Zuverlässigkeit sowie die Anwendung der neuesten Techniken und des neuesten Wissens bei den Operationen, bei der Behandlung von Krankheiten und beim Umgang mit den Patienten. Ebenso kann man im Altersheim erwarten, dass die Menschen entsprechend den neuesten Erkenntnissen der Medizin und Geriatrie versorgt werden.
- In einem kommerziellen Unternehmen zeigt sich Exzellenz in Spitzenleistungen bei Produkten, Service und Dienstleistungen, ebenso aber in höchster Innovation,

Interview mit Wolfgang A. Herrmann,
Präsident der Technischen
Universität München



„Führung heißt, die besten Köpfe zusammenzubringen“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern Führungsdefizite gibt. Was ist Ihre Meinung dazu?*

Wolfgang A. Herrmann: Ich denke, gesellschaftlicher Fortschritt erfolgt heute nur noch global. Deswegen muss unser Maßstab über die regionalen und nationalen Grenzen hinausgehen. Für viele Führungskräfte ist dies längst alltägliche Normalität: Wirtschaftslenker treiben den Export deutscher Waren und Dienstleistungen voran und sorgen damit für wachsenden Wohlstand in Deutschland. Viele Hochschullehrer, darunter auch ich, besetzen derzeit bewusst Leuchtturmprofessuren mit internationalem Spitzenpersonal. Nur so schaffen wir die Grundvoraussetzung zu einer dauerhaft weltweit guten Positionierung deutscher Universitäten.

Ich sehe jedoch auch Führungskräfte, die nach wie vor nur auf einen Bereich fokus-

siert sind. Solche Personen haben beispielsweise nur die Maximierung ihrer Gewinne im Blick, anstatt das große Ganze dahinter zu sehen. Auch gibt es nach wie vor Führungskräfte an Universitäten, die sich – ohne eine Vision für die Entwicklung ihrer Hochschule – auf das bürokratische Abarbeiten von Akten konzentrieren.

Am Ende des Tages benötigen wir das, was die Managementliteratur unter den Begriffen „Manager“ und „Leader“ zusammenfasst: Tüchtige Mitarbeiter (Manager) müssen im Tagesgeschäft die Abläufe organisieren. An der Spitze benötigen wir jedoch Entscheider (Leader) mit Visionen. Hier müssen Personen stehen, die strategisch und langfristig, international und interdisziplinär denken und die sehr gut vernetzt sind. Denn: Unseren globalen Herausforderungen können wir nur durch leistungsstarke Innovationen begegnen, die wir gemeinsam entwickeln.

An der Technischen Universität (TU) München leisten dies unsere Spitzenforscher

bereits heute. Gerade hat ein internationales Team – zusammen mit Forschern der Nanyang Technological University (NTU) in Singapur – ein Elektrotaxi für tropische Megacities entwickelt.

Als Präsident sehe ich mich in der Pflicht, solche Top-Forscher zu rekrutieren und ihnen dann langfristig einen Rahmen zu bieten, in dem sie sich entfalten können. Das ist eine der Kernaufgaben der Hochschulleitung, die aber von Politik und Wirtschaft unterstützt werden muss. Damit die Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft diese Zusammenhänge verstehen, benötigen wir einen engen Austausch mit Ministerien, Unternehmen und Stiftungen. Der Hochschulrat der TU München besteht genau deswegen aus hochrangigen Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, die uns als Hochschule bei den wichtigsten Entscheidungen flankierend zur Seite stehen.

RHI: Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?

Herrmann: Ja, gute Führung ist schwierig. Gute Führung bedeutet, sich der Sache mit Ernsthaftigkeit anzunehmen. Als Führungskraft muss ich mich in Themen hineindenken und den Menschen zuhören, um zu verstehen, was sie bewegt. So zeigen mir meine vielen Gespräche innerhalb der Universität mit unseren Professoren und Mitarbeitern immer wieder, wo die aktuell wichtigen Themen liegen. Dadurch habe ich gelernt, dass wir neben den relevanten Schwerpunkten wie Wasser und Energie in Zukunft verstärkt einen Schwerpunkt auf Themen wie die Digitale Revolution oder Mobilität legen werden. Themen und Bedürfnisse

ändern sich allerdings im Zeitverlauf, weswegen man sich selbst und seine Entscheidungen immer wieder auf den Prüfstand stellen muss.

Führung bedeutet für mich auch, Kollegen und Mitarbeiter aus Forschung und Administration aktiv in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Die TU München hat sich bewusst von der alten Gremienstruktur verabschiedet. Dort wurden Entscheidungen bis ins Unendliche diskutiert und Einzelne konnten sich hinter dieser Struktur verstecken. Stattdessen bieten wir heute einen Rahmen, in dem alle Mitarbeiter innovative Ideen entwickeln können, die wir – wenn sie in die Gesamtstrategie passen – dann auch zügig umsetzen. Damit solch ein Rahmen langfristig gelebt wird, benötigt es klar zugewiesene Positionen und Ämter, wie die der Vizepräsidenten und Dekane, aber auch die der Abteilungsleiter der Administration. Es muss für alle Mitarbeiter klar erkennbar sein, wer für welche Themen zuständig ist und welche Kompetenzen damit verbunden sind. Damit sind zugleich Verantwortlichkeiten festgelegt. So können wir als Universität unsere Leistungsträger auszeichnen, aber auch diejenigen zur Verantwortung ziehen, die Fehlentscheidungen getroffen haben. Auch das gehört dazu.

Die TU München versteht sich heute als „unternehmerische Universität“. Führung bedeutet für mich deswegen auch, den unternehmerischen Ansatz konsequent durchzuhalten und sich nicht durch Befindlichkeiten ablenken zu lassen.

RHI: Was unterscheidet Führung an Hochschulen von Führung in anderen Bereichen?

Herrmann: Wissenschaft lebt von Wissen. Deswegen müssen Hochschulen immer der Wahrheitssuche und der Vermittlung neuer Forschungsergebnisse an die nächste Generation im Rahmen der Lehre verpflichtet sein. Das trifft auch dann zu, wenn aus unseren Entwicklungen kein unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen folgt.

Um unseren gesellschaftlichen Auftrag dauerhaft zu erfüllen, müssen wir – und damit meine ich alle Führungskräfte an unserer Universität – zwei Dinge tun: Wir müssen die besten Köpfe an die TU München holen. Dann müssen wir sie zusammenbringen, damit sie gemeinsam die Forschung und Lehre von morgen entwickeln.

Wenn es dann gelingt, die Personen um einen Tisch zu versammeln, treffen oftmals die unterschiedlichsten Ideen und Positionen aufeinander. Das kann durchaus Spannungen erzeugen. Hier wirke ich gern als Katalysator, denn diese Vielfalt an Herangehensweisen führt am Ende oft zu höchst fruchtbaren Diskussionen, die dann wieder in neue Ideen münden. Ohne solche gemeinsamen Initiativen hätten wir heute nicht die Munich School of Engineering (MSE), die unsere Forschungen im Energiebereich bündelt, oder das Munich Center for Technology in Society (MCTS), das die Technikwissenschaften mit den Gesellschaftswissenschaften verbindet – bisher das Einzige seiner Art in Deutschland!

Nachhaltigkeit und Qualität. Ein Teil von Exzellenz in Unternehmen ist deshalb immer mit dem ökonomischen Erfolg beim Kunden verbunden. Sicherlich wird das Streben nach und Bemühen um Exzellenz ein nie endender Prozess sein. Das Gegenteil wäre mangelnde Qualität, Durchschnittlichkeit, Fehlerhaftigkeit. Exzellenz zu erreichen ist ein kontinuierlicher Prozess.

Eine Kultur der Exzellenz bringt man zum Leben, indem man zentrale Erfolgsfaktoren für Höchstleistungen umsetzt. Diese lassen sich als Checkliste verwenden, um Exzellenz zu erreichen (vgl. ausführlich Kapitel 4.3).

4.2 Hemmnisse

Es wurde bereits erwähnt, dass es je nach Institution und auch innerhalb einer Institution unterschiedliche Vorstellungen davon geben kann, was Exzellenz bedeutet und wie deren Dimensionen zu gewichten sind. Ist Exzellenz etwa schon gegeben, wenn man mit dem Produkt erfolgreich auf dem Markt ist oder erst dann, wenn die Lebensdauer des Produkts erhöht wurde (Nachhaltigkeit), wenn das Produkt wesentlich kostengünstiger wurde? Die Frage wird auch immer sein: Wie ausgeprägt soll die Qualität, die Lebensdauer, der Innovationsgrad des Produkts sein? Wenn es keinen Konsens für die Exzellenzkriterien gibt, ist es für Führungskräfte oft nicht einfach, eine Kultur der Exzellenz zu etablieren.

Führung ist auch deshalb schwierig, weil man es immer mit heterogenen Zielen und Ansprüchen zu tun hat und in einem permanenten Zielkonflikt steht. Nicht nur die unterschiedlichen Zielgruppen – Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, die eigene Organisation, die Region, die Gewerkschaften usw. – haben unterschiedliche, teils einander widersprechende Interessen, sondern auch innerhalb jeder Gruppe gibt es keineswegs nur Übereinstimmung. Allein wenn man die Zielgruppe der Mitarbeiter betrachtet, kann man es kaum jedem recht machen. Als Führungsperson muss man hier die Quadratur des Kreises schaffen: Man muss akzeptieren, dass eine Kultur der Menschenwürde und eine Kultur der Ethikorientierung sich oft diametral widersprechen.

Exzellenz lässt sich zum Beispiel nicht erreichen, wenn es Defizite im Produkt oder im Service gibt. Dann müssen Mitarbeiter zusätzlich Zeit und kognitive Energie aufbringen, damit solche Defizite behoben und ein Produkt oder eine Dienstleistung besser werden. Dies kann dann oft zulasten der Work-Life-Balance gehen, etwa weil Überstunden gemacht, Arbeiten wiederholt oder Misserfolge angesprochen werden müssen. Dies belastet oft das Privatleben des Mitarbeiters. Der wartende Kunde wird ungeduldig, aber der Mitarbeiter hat unter Umständen zu Hause eine Familie oder eine kranke Großmutter, die auf ihn warten.

Damit steht die Führungskraft unter dem permanenten Druck, mit widersprüchlichen Bedürfnissen, Sehnsüchten und Interessen konfrontiert zu sein. Ihr Verhalten ist deshalb immer ein Kompromiss, ganz selten gibt es ein eindeutiges „richtig“ oder „falsch“. Sie muss beispielsweise immer einen Kompromiss finden zwischen den Anforderungen des Kunden und den Bedürfnissen des Mitarbeiters sowie des Chefs. Unter bestimmten Umständen muss man Abstriche bei der Exzellenz machen, wenn sie nicht mit einem Klima von Wertschätzung und Menschenwürde in Einklang zu bringen ist und zu sehr bewirkt, dass der Mitarbeiter ausgebrannt ist.

Der Mitarbeiter hat im Allgemeinen nicht Zugang zu diesen widersprüchlichen Anforderungen und es stört ihn sehr, wenn die Führungskraft nicht seine Anforderungen erfüllt. Der Kunde hat natürlich nicht Zugang zu den Anforderungen der Mitarbeiter; er interessiert sich nicht dafür und wird die Führungskraft verurteilen, wenn diese sich nicht so verhält, wie es seinen individuellen Anforderungen entspricht.

Man nennt diesen Aspekt den sogenannten Actor-Observer-Bias, das heißt, dass die Akteure ihr eigenes Verhalten als einen Kompromiss verstehen, der sich aus den situativen Anforderungen ergibt, während die Beobachter nur von ihren Partikularinteressen ausgehen und sehen, ob sich die Führungskraft diesen Interessen entsprechend verhält oder nicht. Daraus kann sehr oft eine negative Bewertung erfolgen.

Bei aller Heterogenität von Zielen und Zielgruppen muss eine Führungskraft es schaffen, einen Ausgleich zwischen sich vermeintlich oder tatsächlich widersprechenden Interessen zu finden. Es geht im weitesten Sinne darum, Exzellenz zu erreichen, denn mangelnde Qualität oder mangelnder Innovationsgrad des Produkts wird auf Dauer

vom Markt „bestraft“. Eine Führungskraft muss ihre Entscheidungen begründen und darlegen, wie die einzelnen Exzellenzkriterien gewichtet werden. Sie muss permanent erklären, überzeugen und reflektieren, wie eine gute Balance zwischen einer Kultur der Exzellenz, der Menschenwürde und der Ethikorientierung hergestellt werden kann.

4.3 Lösungsansätze: Umsetzung von zentralen Center-of-Excellence-Kulturen

Wir haben bereits vor vielen Jahren (Frey, 1996a, 1996b; 1998) sogenannte Center-of-Excellence-Kulturen postuliert. Ihre Umsetzung fördert und fordert eine Kultur der Exzellenz. Neben richtiger Mitarbeiterführung (Mikroebene) ist auf der Mesoebene die Umsetzung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur entscheidend. Center-of-Excellence-Kulturen setzen hohe Leistungsstandards und schaffen die Voraussetzung für Spitzenleistungen, Qualität und Innovation (Frey et al., 2005; 2006).

1. Kundenorientierungskultur

Für die Umsetzung einer Kundenorientierungskultur ist es nötig, dass jeder Mitarbeiter eine hohe Kundenorientierung und -zufriedenheit als Kernelement seines Handelns betrachtet: Was will und braucht der Markt, was will und braucht der Kunde? Je besser ein Produkt auf die Bedürfnisse von Kunden eingeht, umso höher ist seine Erfolgsquote und umso eher wird das innovative Produkt akzeptiert. Dabei gilt, den Kunden relativ früh in den Innovationsprozess miteinzubeziehen (Frey et al., 2012).

2. Benchmarkkultur

Eine Orientierung an den Besten auf dem Markt garantiert zum einen hohe Standards und zum anderen eine hohe Wettbewerbsfähigkeit. Ein Unternehmen muss wissen, was die Konkurrenz tut, um es selbst besser machen zu können. Es ist dabei nicht nötig, die Besten exakt zu imitieren. Aber man sollte wissen, warum sie erfolgreich sind, um daraus zu lernen. Benchmark- oder Best-Practice-Kultur bedeutet aber auch, sich innerhalb einer Organisation mit den dort Besten zu vergleichen und möglichst viel von den Positivbeispielen im eigenen Unternehmen zu lernen.

3. Problemlösungskultur

Probleme sind dazu da, gelöst zu werden, und müssen als Chancen begriffen werden. Die mentale Grundhaltung der Mitarbeiter sollte sein, für jedes Problem jeweils mehrere Lösungen anzubieten. Eine solche Einstellung ermöglicht es, Innovationen zu fördern und sich als Unternehmen weiterzuentwickeln. Entscheidend ist in diesem Kontext eine hierarchiefreie Kommunikationskultur, sodass am Ende nicht die Hierarchie, sondern das beste Argument und die besten Ideen zählen.

Um mit Karl Popper (1973a, 1973b; 1984; 1996) zu sprechen: „Leben ist Problemlösen“ – genauso wie Wissenschaft Problemlösen ist. Ebenso ist Führung Problemlösen. Und dazu gehört, dass man als Führungskraft Stehaufmännchen sein, positiv bleiben muss. Führen heißt auch immer, den Mitarbeiter zu ermutigen, sich nicht auf Probleme zu fokussieren – denn dies fördert Unsicherheit und negative Emotionen (Lee et al., 2003) –, sondern Probleme mit Lösungen zu verbinden. Mitarbeiter, die Probleme thematisieren, sind stets dazu anzuhalten, zwei bis drei Lösungsvorschläge zu präsentieren. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter sich mehr Gedanken machen müssen und dass sie sich bei Bedarf mit anderen vernetzen. Bringt ein Mitarbeiter nur eine Lösung, besteht die Gefahr, dass diese nicht passt und der Mitarbeiter dann durch den Misserfolg frustriert ist. Aufgabe von Führung ist deshalb, Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich als Problemlöser zu verstehen.

Viele Führungskräfte ziehen die Probleme der Mitarbeiter an sich, im Sinne von: „Ich bin der Chef und löse eure Probleme!“. Damit kann man aber die Menschen nicht zu selbstständigem Handeln befähigen. Probleme sollten da analysiert und gelöst werden, wo sie anfallen, und nicht eine Hierarchiestufe weiter oben. Allein wenn schon diese Form der Subsidiarität umgesetzt wird, erreicht man oft eine kleine Revolution in Unternehmen.

4. Fehlerkultur

Fehlerkultur bedeutet erstens, dass man Fehler machen darf oder sogar ermutigt wird, Fehler zu machen, weil man oft experimentieren muss, um ein gutes Ergebnis zu erreichen. Sie bedeutet zweitens, dass man Fehler konstruktiv analysiert. Mitarbeiter sollen nicht befürchten müssen, Fehler zu begehen, denn sonst werden sie dazu verleitet, aus Angst vor Sanktionen nur in eingefahrenen, bewährten Bahnen zu verharren. Dadurch würde kreatives Denken gehemmt. Fehler sollten als Chance zur Verbesserung und Weiterentwicklung gesehen werden. Entscheidend ist nicht die Frage: „Wer war schuld?“, sondern vielmehr: „Wie können wir es besser machen?“.

Eng verbunden mit der Fehlerkultur ist die Beschwerdekultur. Beschwerden sowohl von internen als auch von externen Kunden sind oft eine wichtige Grundlage für Verbesserungen und Erneuerungen. Dort, wo Kritik nicht ernst genommen wird, besteht auch keine Chance auf Verbesserungen.

Ganz selten gibt es den Königsweg, sondern meistens führen mehrere Wege, auch Umwege, zum Ziel. Letztlich muss man immer Verschiedenes ausprobieren. Was in der einen Situation funktioniert, bleibt in der anderen wirkungslos. Es geht also um Versuch und Irrtum, um „trial and error“. Das geschieht nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern man sollte die verschiedenen Handlungsalternativen, die einem zur Verfügung stehen, aufzeigen, die positiven und negativen Seiten sehen, sich die Neben- und Fernwirkungen bewusst machen usw. Man muss dann eine vorläufige Entscheidung treffen, diese umsetzen, kritisch sein, ob sie wirkt oder nicht wirkt, und

Interview mit Sabine Boerner
und Jennifer Sparr,
Lehrstuhl für Management im
Fachbereich Politik- und
Verwaltungswissenschaft,
Universität Konstanz



„Führung öffnet kreative Freiräume“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern Führungsdefizite gibt. Was ist Ihre Meinung dazu?*

Sabine Boerner: Es gibt in der Tat viel Wissen über Führung, jedoch keine allgemein gültige Antwort auf die Frage, was effektive Führung ausmacht – aus gutem Grund (vgl. Antworten auf die nächste Frage). Die Ergebnisse der Arbeit von Führungskräften sind mehrfach bedingt: Ob eine Führungskraft erfolgreich ist oder nicht, ist vom Zusammenspiel vieler Faktoren abhängig sowie von spezifischen Randbedingungen der jeweiligen Situation. Dennoch werden Erfolge oder Misserfolge in der Praxis häufig einseitig der jeweiligen Führungskraft zugeschrieben – ein Phänomen, das in der Literatur als „Romantisierung von Führung“ beschrieben wird.

Jennifer Sparr: Hinzu kommen spezifische Erwartungen, die von verschiede-

nen Seiten an Führungskräfte herangebracht werden. Im Zusammenhang mit wachsender Beanspruchung und Komplexität im Arbeitsalltag erwarten die Mitarbeiter beispielsweise, dass Führungskräfte sich gezielt um ihr Wohlbefinden sowie ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung kümmern.

In ähnlicher Weise formulieren externe Stakeholder wie die Öffentlichkeit oder die Politik spezifische Erwartungen an Führungskräfte von Unternehmen. So steigen vor dem Hintergrund der Berichterstattung über Korruptionsfälle und zunehmendes Fehlverhalten von Managern beispielsweise die Ansprüche der Gesellschaft an das ethische Verhalten von Führungskräften. Angesichts dieser hohen, vielfältigen und sich im ständigen Wandel befindlichen Erwartungen sind Enttäuschungen vorprogrammiert, sodass der Eindruck suboptimaler Führung leichter entstehen kann.

RHI: *Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?*

Sparr: Ob Führung „schwierig“ ist, mag jede (werdende) Führungskraft für sich entscheiden. Effektive Führung ist jedoch sicherlich als anspruchsvoll und komplex zu bezeichnen. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass in der Führungsforschung unterschiedliche Theorien und Ansätze diskutiert werden, die versuchen, das Phänomen „Führung“ zu beschreiben und eine Antwort auf die Frage zu geben, wie effektive Führung aussehen soll. Eine eindeutige und allgemein gültige Antwort darauf existiert jedoch bislang nicht.

Boerner: Der Grund dafür liegt darin, dass der Kontext, in den Führung eingebettet ist, mit darüber entscheidet, welches Führungsverhalten jeweils effektiv ist. So erscheint zum Beispiel ein partizipativer Führungsstil vor allem dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiter hinreichend qualifiziert und motiviert sind, sich an aufgabenbezogenen Entscheidungen zu beteiligen. Ist dies nicht der Fall, mag ein stärker direktives Führungsverhalten angemessener sein. Führungskräfte müssen daher zum einen in der Lage sein, den jeweiligen Kontext in Bezug auf relevante Merkmale (zum Beispiel Motivation der Mitarbeiter, Art der Aufgabe) valide zu diagnostizieren. Zum anderen brauchen sie ein flexibles Verhaltensrepertoire, um ihren Führungsstil den Gegebenheiten der jeweiligen Situation anzupassen.

Sparr: Diese Anforderungen werden noch verstärkt durch die Komplexität und die Spannungen, die in innovativen und sich verändernden Arbeitsumwelten permanent auftreten. Beispielsweise besteht der Innovationsprozess vereinfacht aus zwei Prozessen: der Ideen-Generierung und der Ideen-Implementierung. Für die

Generierung neuer Ideen muss die Führungskraft stärker öffnend führen, das heißt, ihren Mitarbeitern kreativen Freiraum geben, um Neues auszuprobieren, und damit einhergehende Fehler und Risiken zulassen sowie das Lernen aus diesen ermöglichen. Gleichzeitig muss die Führungskraft den Rahmen für dieses Explorieren vorgeben. Für die Implementierung der Ideen ist dagegen ein stärker schließendes Führungsverhalten notwendig, welches auf die Einhaltung von Vereinbarungen und Regeln achtet sowie Fehler und das Eingehen von Risiken reduziert. Doch auch hier ist ein gewisser Freiraum notwendig. Beide Arten von Führungsverhalten sind gleichermaßen wichtig, um Innovation zu ermöglichen; sie erfordern allerdings ein hohes Maß an situationsangemessener Flexibilität der Führungskraft.

RHI: *Sie beschäftigen sich wissenschaftlich mit dem Thema Führung. Können Sie an einem Beispiel aus der Praxis verdeutlichen, was gute Führung ausmacht?*

Boerner: Nehmen wir ein Orchester, das von einem Dirigenten geführt wird. Führung im Symphonieorchester weist verschiedene Besonderheiten auf: Erstens ist der Professionalisierungsgrad der geführten Musiker sehr hoch; deshalb bringen die Musiker individuelle Vorstellungen von der Interpretation eines Werkes mit. Zweitens sind die Musiker in hohem Maße intrinsisch motiviert, das heißt, ihre Arbeit bedeutet für sie Sinnstiftung und Herausforderung; extrinsische Belohnungen wie die Bezahlung spielen dagegen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Drittens sind die Aufgaben im Orchester sehr interdependent, die Beiträge der einzelnen Musiker müssen also im Sinne

des Zusammenspiels synchronisiert werden, sodass wenig Raum für individuelle Interpretationen bleibt. Vor diesem Hintergrund muss der Dirigent dafür sorgen, dass die Musiker zu einer einheitlichen, stimmigen Interpretation finden, die sie zugleich inspiriert und motiviert. Ergeb-

nisse aus der Führungsforschung deuten darauf hin, dass die sogenannte transformationale Führung, die auf persönliche Überzeugung, intrinsische Motivation und Commitment der Geführten setzt, hier eine besonders wichtige Rolle spielt.

möglicherweise wieder von vorn beginnen. Man braucht als Führungsperson also sehr viel Geduld und muss auch Fehler in Kauf nehmen – nach dem Motto: Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut. Das Ganze ist ein kontinuierlicher Prozess, in dessen Verlauf man Dinge zusammenführen, korrigieren, zurücknehmen muss.

5. Kultur der Zivilcourage

In einer Kultur der Zivilcourage werden konstruktiver Eigensinn, der Mut zum Widerspruch, das Nachfragen und das Vertreten eines persönlichen Standpunkts gefördert. Wer wegschaut und sich nicht klar positioniert, wird nicht innovativ sein.

Die Umsetzung einer Kultur der Zivilcourage in Firmen ist nicht nur aus menschlichen, sondern auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen relevant. Die menschlichen Gründe bestehen darin, dass man die Verantwortung trägt, dort einzuschreiten, wo die Menschenwürde verletzt wird oder unfaire Behandlung oder gar Mobbing geschieht. Das bedeutet einerseits, die Opfer zu schützen, und andererseits die Täter anzuklagen oder zu neutralisieren.

Darüber hinaus hat Zivilcourage einen kaufmännischen Aspekt: Es bedarf Mut einzuschreiten, wenn beispielsweise in der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen Fehler auftreten (hohe Kosten, Fehlervertuschung, Problemvertuschung), oder sich zu artikulieren, wenn Innovationspotenziale des Unternehmens nicht aktiviert werden. Dieses Einschreiten hat deshalb viel mit Zivilcourage zu tun, weil es nicht immer die Zustimmung derjenigen findet, die vom Status quo profitieren.

6. Innovationskultur

Zur Innovationskultur gehört ein Klima, in dem man offen ist für Veränderungen. Das Neue wird gesucht und positiv bewertet; Neugierde wird gefordert und gefördert. Es darf letztlich alles infrage gestellt werden, natürlich möglichst verbunden mit Verbesserungsideen. Zur Innovationskultur gehört, dass die Kreativen nicht als Spinner bezeichnet werden, sondern dass man ihnen mit hoher Wertschätzung begegnet. Denn ohne sie fänden Innovationen nicht statt.

Die Förderung und Umsetzung von Innovationen sollte fest verankert sein in den Unternehmenszielen. Viele Unternehmen – zum Beispiel 3M – haben als Unternehmensziel proklamiert, dass 50 Prozent des Gewinns und Umsatzes mit Produkten erzielt werden, die nicht älter als drei Jahre sind. In solchen Unternehmen ist es selbstverständlich, dass Mitarbeiter beispielsweise 10 Prozent ihrer Arbeitszeit darauf verwenden können, laufend zu reflektieren, wo man Produkte, Prozesse und Dienstleistungen verbessern kann (Frey/Schulz-Hardt, 2000).

7. Kultur des kritisch-rationalen Denkens

Neben einem ethikorientierten Führungsstil, der ein vertrauensvolles und offenes Klima schafft und damit den Nährboden für Innovationen bereitet, ist eine Unternehmenskultur, wie sie durch Poppers Kritischen Rationalismus und dem damit verbundenen offenen System beschrieben wird (vgl. Popper, 1984, 1996; Frey/Schmalzried, 2013), für die Entstehung von Innovationen in Unternehmen entscheidend. Eine Kultur des guten Arguments und der hierarchiefreien Kommunikation erlaubt das beständige Infragestellen des Status quo und liefert gemeinsam mit dem Ziel, Dinge zu verbessern, die Basis und Chance für neue Ideen und deren Implementierung. Zur Kultur des kritisch-rationalen Denkens gehört also, dass man sich seines eigenen Verstandes bedient, sich traut und nicht vor der Hierarchie einknickt.

4.4 Fazit

Die Umsetzung einer Kultur der Exzellenz erfordert die Bereitschaft, sich permanent neu zu entwickeln, sich ständig neu zu erfinden. Und diese Bereitschaft umfasst die eigene Person, das eigene Team, die eigene Abteilung, die eigene Organisation. Dazu gehört viel Kraft, aber letztlich auch viel Wissen. Entscheidend für den Erfolg ist, dass man den Willen zu einer klaren Exzellenz- und Leistungsorientierung hat.

Kultur der ethikorientierten Führung: gestalten statt verwalten

5.1 Definition

Die Basis für ethikorientierte Führung besteht darin, dass die Führungsperson integer, glaubwürdig und berechenbar ist. Nur dann wird sie überzeugend sein. Wir brauchen an der Spitze Menschen, die geprägt sind von den drei Vs, nämlich Verantwortung, Vorbild und Verpflichtung.

- **Verantwortung** übernehmen heißt: sich zuständig fühlen für sich selbst und für das Ganze, für die Gegenwart und für die Zukunft. Die Verantwortung gilt nicht nur den Mitarbeitern oder der Organisation, sondern auch dem Betriebsrat, der Gesellschaft, der Region oder dem Kunden. Dazu gehört außerdem die permanente Beobachtung der Konkurrenz. Verantwortung heißt, dass man einen Blick über die Grenzen richtet, über der Sache steht und dass man abstrahieren kann. Verantwortung übernehmen umfasst darüber hinaus: Initiative ergreifen, entscheiden, handeln, gestalten, aber immer auch die Menschen mitnehmen. Dies umfasst permanentes Erklären, Begründen und Begeistern für gemeinsame Visionen und Ziele. Verantwortlich ist man sowohl für das, was man tut, als auch für das, was man nicht tut.
- **Vorbild** heißt: Nicht Worte zählen, sondern Taten („Walk the talk“), glaubwürdig sein, Perspektiven wechseln können, authentisch sein. Eine Führungskraft ist Vorbild, ob sie es will oder nicht. Sie ist es im positiven wie im negativen Sinn, und zwar in allen Phasen des Handelns: zum Beispiel, wenn sie morgens in die Tiefgarage fährt und die Tür für andere aufhält oder nicht; ob und wie sie grüßt; die Art, wie sie in kritischen Situationen mit einem Mitarbeiter umgeht, wie gelassen sie bleibt. Eine Führungskraft muss wissen, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Verhalten an ihrer Führungskraft orientieren, diese teilweise nachahmen.
- **Verpflichtung** heißt: Führungskräfte sollen sichtbar machen, dass sie zu klaren Werten, Visionen und Zielen stehen und dass sie den Menschen mit ihrem Verhalten signalisieren, dass diese sich auf sie verlassen können. Verpflichtung bedeutet: nicht davonlaufen, wenn Situationen schwierig werden. Die Mitarbeiter müssen registrieren: Ich kann mich auf meine Führungskraft verlassen.

5.2 Hemmnisse

Mangel an persönlichen Voraussetzungen und falsche Personalwahl

Nicht jede gute Fachkraft ist eine gute Führungskraft. Ein fähiger Prediger ist noch kein guter Kardinal, ein Verkaufstalent nicht unbedingt ein guter Vertriebsleiter und ein kompetenter Lehrer nicht der ideale Schuldirektor. Denn zum Führen gehört, Menschen mitzunehmen, zu begeistern und zu motivieren, mit ihnen Ziele zu vereinbaren, ihnen auch Unangenehmes zu sagen und sie trotzdem im Boot zu halten. Das kann manch einer aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur nicht lernen – etwa wenn er zu sehr von sich selbst eingenommen oder betriebsblind ist in Bezug auf sein Fachgebiet. Es gilt deshalb: Nicht immer soll der Beste zur Führungsperson werden, sondern der Geeignetste, der sowohl fachliche Kompetenz als auch menschliche und charakterliche Qualitäten hat.

Nicht geeignet an der Spitze sind Narzissten, Machiavellisten und Egoisten. Denn sie lassen anderen keinen Raum zur Entfaltung und ihre Selbstinszenierungen bedeuten ihnen mehr als das Ganze. Eitelkeit, extreme machtpolitische Selbstverwirklichung und Egoismus sind und waren immer Triebkräfte, um nach oben zu kommen. Sie geben aber mit Sicherheit keine Impulse für langfristige Innovation und schaffen kein Klima, in dem Menschen mit den verschiedensten Talenten ihre Potenziale entfalten können.

Oft werden als Führungsperson die Macher und die sogenannten Dampfwalzen, die besonders viel Durchsetzungsvermögen haben, ausgewählt. Aber sind sie es tatsächlich, die Projekte am besten voranbringen? Eher nicht – vielmehr sind sie oft diejenigen, die andere zu sehr vor den Kopf stoßen, weil es ihnen an Sensibilität fehlt.

Häufig beruft man auch Menschen in Führungspositionen, die sich gut darstellen können, über die man sagt: „He looks presidential, er kann uns gut repräsentieren.“ Aber oft geht die Neigung zur Selbstinszenierung so weit, dass die Führungsperson sich selbst wichtiger nimmt als die Organisation, dass sie kritikempfindlich und eitel ist.

Niederlagen und Konkurrenzdruck

Niederlagen und Misserfolge sind schmerzliche Erfahrungen. Als Führungskraft gerät man infolgedessen in die Defensive und versucht oft, Autorität zu wahren, indem man anderen weniger Freiraum lässt und sich ihnen gegenüber autoritär oder gar destruktiv verhält (etwa weil man sie für Misserfolge mitverantwortlich macht). Damit verliert man aber auf Dauer Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft.

Nicht selten befindet sich die Führungskraft in einer Konkurrenzsituation innerhalb der Organisation. Es geht um Karriere, um Aufstieg, um Status. Der Konkurrenzdruck oder die Anfeindung im eigenen Unternehmen kann dazu führen, dass man sich selbst mit seiner Reaktion nicht immer ethisch verhält. Unethisches Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Kollegen wird dann mit einer Schutzreaktion begründet.

Interview mit Major Florian Lösl,
Kompaniechef bei der Bundeswehr



„Beim Führen geht es um Verantwortung“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass in Deutschland defizitär beziehungsweise suboptimal geführt wird. Was ist Ihre Meinung dazu?*

Florian Lösl: Nach meiner Meinung verhält es sich mit Führung so wie mit den meisten Bereichen der Arbeitswelt und des alltäglichen Lebens. Trotz des umfangreichen theoretischen Wissens gibt es in jedem Aufgabengebiet die komplette Leistungsspanne von mangelhaft bis sehr gut. In diesem Zusammenhang besteht die Herausforderung darin, Führungskompetenz beziehungsweise das Potenzial dazu frühzeitig zu erkennen und in Folge die „Richtigen“ für Führungspositionen zu gewinnen. Dabei ist das Potenzial zur Führungskompetenz aus meiner Sicht nicht nur von der individuellen Persönlichkeit, sondern maßgebend von der Sozialisation und Förderung im Elternhaus, von Ausbildungsinstitutionen und Arbeitswelt abhängig. Weder ein hoher Bildungsabschluss oder die Spezialisierung im Aufgabenbereich noch Lebenserfahrung

qualifizieren zur Führung. Geborene Führungspersönlichkeiten sind die Wenigsten. Die Förderung durch Aus- und Weiterbildung, vor allem in der Menschenführung, ist das wesentliche Instrument, um das individuelle Führungspotenzial zu wecken. Leider habe ich das Gefühl, dass hier in vielen Bereichen zu wenig bis gar nicht investiert wird, woraus folgt, dass viele für eine Führungsposition nicht ausreichend vorbereitet sind.

Beunruhigend wird es dann, wenn das Bedürfnis, eine Führungsposition einzunehmen, primär aus Geltungsdrang, Machthunger oder dem Wunsch nach monetärer Bereicherung resultiert und eben nicht aus der Motivation heraus, Verantwortung zu übernehmen und Menschen zur Zielerreichung anzuleiten.

RHI: *Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?*

Lösl: Aus meiner Sicht ist Führung ein sehr komplexer Prozess, der in der Gesamtbetrachtung definitiv schwierig ist.

Immerhin geht es darum, mit geeigneten Führungsmaßnahmen und Entscheidungen unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Fähigkeiten, Zeit usw.), das definierte Ziel zu erreichen. Dabei kommt es häufig zu einer Diskrepanz zwischen den Interessen der Unterebenen und den Erfordernissen zur Auftragsbefreiung beziehungsweise Zielerreichung. Außerdem müssen wir uns immer vor Augen halten, dass es beim Führen nicht nur darum geht, Entscheidungen zu treffen, sondern für diese auch die Verantwortung zu übernehmen. Dabei spielen nicht nur Material und Geld eine Rolle, sondern auch Menschen, die im Vergleich zu allen anderen Motivationsgrundlagen immer im Mittelpunkt stehen sollten. Wenn es um die gefühlte Wahrnehmung des Schwierigkeitsgrades von Führung geht, so habe ich den Eindruck, dass Führung als leichter wahrgenommen wird, je mehr Führungsebenen nach unten vorhanden sind und je weniger der Führer persönlich mit seinen Unterebenen konfrontiert wird. Dieser Effekt wird vor allem durch die zunehmende Digitalisierung und Anonymisierung verstärkt. Der Arbeitnehmer wird mit jeder Ebene, welche die Führungsperson über ihm steht, zunehmend auf eine gesichtslose Personalnummer reduziert. Dies ist zugegebenermaßen ein normaler Prozess, wenn man zum Vergleich die Größe von Betrieben und Organisationen in Politik, Wirtschaft und anderen Bereichen der Arbeitswelt betrachtet.

RHI: Was unterscheidet Führung bei der Bundeswehr von Führung in anderen Bereichen?

Lösl: Führung bei der Bundeswehr unterscheidet sich in vielen Aspekten von Führung in anderen Bereichen. Es beginnt bereits damit, dass man den militärischen Rang auf der Uniform sieht und somit erkennt, auf welcher Führungsebene sich der Soldat im hierarchischen System befindet.

Ein wesentlicher Unterschied ist mit Sicherheit die Tatsache, dass Unteroffiziere und Offiziere, also die Vorgesetzten, von Beginn an lehrgangsgebunden und arbeitsbegleitend für ihre Aufgabe als militärische Führer ausgebildet werden. Mit steigender Dienstzeit sowie Erfahrung werden sie auf die Führung von mehr Personal und auf höhere Führungsebenen vorbereitet. Es sind mir nur sehr wenige andere Arbeitgeber bekannt, die ihr Führungspersonal erst nach bestandener Ausbildung mit der Verantwortung über Menschen betrauen.

Wenn ich mein eigenes Aufgabengebiet als Kompaniechef bei den Gebirgsjägern und meinen beruflichen Werdegang betrachte, dann unterscheidet sich Führung bei der Bundeswehr vor allem durch den offenen Umgang mit Tod und Verwundung von Führung in anderen Bereichen. Das hängt mit dem politischen Auftrag der Bundeswehr zusammen. Gerade in der Vorbereitung und im Einsatz bin ich mir immer darüber im Klaren, dass ich zur Auftragsbefreiung Entscheidungen treffen muss, die meine Soldaten und mich selbst in Lebensgefahr bringen können und die in letzter Instanz, sofern es die Lage erfordert, die Durchsetzung von Befehlen mit Waffengewalt vorsehen.

Weitere Stolpersteine: Nicht-Kennen, Nicht-Können, Nicht-Wollen, Nicht-Sollen und Nicht-Dürfen

Damit ethikorientierte Führung umgesetzt werden kann, ist eine persönliche Grundhaltung notwendig, die sich durch Menschenfreundlichkeit und die Achtung von Werten auszeichnet. Im Bereich der authentischen Führung ist in diesem Zusammenhang von einer „internalisierten moralischen Perspektive“ die Rede. Ist die Persönlichkeit der Führungskraft dagegen wie beim Machiavellisten von Egoismus und Narzissmus gekennzeichnet, wird sie die Umsetzung ethikorientierter Führung höchstwahrscheinlich gar nicht anstreben, da sie insgesamt keine anderen Bedürfnisse außer ihren eigenen berücksichtigt.

Allerdings scheitert die Umsetzung ethikorientierter Führung in den meisten Fällen nicht am guten Willen der Führungsperson. Viel häufiger geschieht dies eher unabsichtlich oder unbewusst. Wir unterscheiden daher im Folgenden zwischen vier Gründen, die einer Umsetzung guter Führung im Weg stehen:

- **Nicht-Kennen.** Vielen Führungskräften fehlt das Wissen darüber, was gutes, professionelles und ethikorientiertes Führen in Bezug auf den Mitarbeiter, aber auch auf das gesamte Unternehmen bedeutet, welche Verhaltensweisen förderlich und welche kontraproduktiv sind. Beispiele: Wann soll ich loben, wie viel soll ich informieren, wie gehe ich mit schwierigen Mitarbeitern um, wie gebe ich konstruktiv Feedback, wenn ich mich über einen Fehler geärgert habe? Entsprechendes ganzheitliches Wissen lässt sich aber erlernen. Allerdings wird das Thema ethische Führung nach unserem Verständnis bislang weder an Schulen und Universitäten noch in Unternehmen aufgegriffen. Oft mangelt es den Führungskräften auch an weiteren Kenntnissen über gute Führung, zum Beispiel wie man eine Kultur der Exzellenz erreicht (vgl. Kapitel 4.2) oder was man tun muss, um Synergieeffekte im Team zu erreichen (etwa durch Betonung der gemeinsamen Ziele, Entwicklung eines Leistungsethos, Betonung der Wichtigkeit heterogener Talente, Umsetzung von Teamreflexion usw.). Auch solche Kenntnisse kann man sich aneignen.
- **Nicht-Können.** Selbst wenn das notwendige Wissen vorhanden ist, wird ethikorientierte Führung häufig nicht umgesetzt. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass dessen praktische Anwendung nicht gelingt. In Bezug auf die Mitarbeiter fehlt Führungskräften beispielsweise oft die nötige Souveränität, kritisches Feedback zu geben. Bei der Berücksichtigung widersprüchlicher Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen mag es ihnen an der Fähigkeit mangeln, konstruktiv mit Konflikten umzugehen, zwischen den Interessen durch Perspektivenwechsel zu vermitteln oder fair mit Enttäuschungen umzugehen. Gezielte Schulungsmaßnahmen, die zu entsprechenden Verhaltensweisen anleiten, können hier Abhilfe schaffen. Eine Orientierung an Vorbildern sowie ein ehrliches Feedback durch qualifizierte Mentoren tragen ebenfalls dazu bei, solches Wissen zu erlangen. Ob Menschen das auch umsetzen können, das heißt, ob sie die Kraft und die Bereit-

schaft aufbringen, kontinuierlich dazulernen und genügend Sensibilität beim Umgang mit Fehlern und Problemen zu entwickeln, ist eine ganz andere Frage.

- **Nicht-Wollen.** Häufig stellt sich das Problem, dass Personen zu Führungskräften gemacht wurden, die an sich überhaupt nicht führen wollen. Sie haben sich etwa durch hervorragende fachliche Leistungen – zum Beispiel als Ingenieure oder als Finanzexperten – hervorgetan und werden deswegen in eine Führungsposition befördert. Dabei wird jedoch nicht berücksichtigt, dass in dieser neuen Rolle ganz andere Fähigkeiten gefordert sind und der Umgang mit Menschen eine viel größere Rolle spielt als in der vorherigen Position. Weiterhin wollen viele Führungskräfte nicht ethikorientiert führen, weil sie befürchten, dadurch an Macht und Einfluss zu verlieren oder gar vom Chef oder von Kollegen als „Weichei“ oder „Softie“ abgetan zu werden. Die Forderung, verschiedene Bedürfnisse zu berücksichtigen, und die Aufforderung zum Perspektivenwechsel erzeugt bei ihnen im ersten Moment mehr Unsicherheit als Orientierungsklarheit, weil sie beispielsweise die Erwartung an sich stellen, es allen recht machen zu müssen. Diese Ängste lassen sich mit Aufklärung über die Wirkungsweise und Effektivität ethikorientierter Führung mildern oder beseitigen. Oft wollen Führungskräfte eine Kultur der Exzellenz oder eine Kultur der Menschenwürde nicht umsetzen, weil dies schwierig und aufwendig ist, und sie auch den Nutzen nicht erkennen.
- **Nicht-Sollen und Nicht-Dürfen.** Teilweise wird die Umsetzung ethikorientierter Führung in Organisationen nicht ausreichend gefordert und gefördert. Vorgesetzte wie Kollegen verlangen teilweise von einer Führungsperson, „härter zu sein“, und belächeln ethikorientiertes Führungsverhalten. Dies macht es natürlich für Führungskräfte besonders schwer, sich ethikorientiert zu verhalten. Hier sind der Mut und die Fähigkeit des Einzelnen nötig, im eigenen Bereich bestimmte Prinzipien umzusetzen, auch wenn sie sonst in der Organisation nicht gelebt werden, sowie ein Netzwerk ethikorientierter Führungspersönlichkeiten aufzubauen, damit sich dieses Verhalten durchsetzt (vgl. Kapitel 5.3).

5.3 Lösungsansätze für ethikorientiertes Führen

Führung muss Vorbildfunktion erkennen und nutzen

Führungspersonen müssen sich ihrer Funktion als Vorbilder bezüglich hoher fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität bewusst sein. Nur dadurch können sie ein Klima des Vertrauens schaffen. Dazu gehören Aufrichtigkeit und die Fähigkeit, Worte und Taten in Einklang zu bringen. Nur dort, wo ein menschliches Vorbild vorhanden ist, wird der Mitarbeiter sich engagieren. Das Prinzip des guten Vorbildes innerhalb der ethikorientierten Führung heißt also, nicht nur von Werten zu reden, sondern diese auch zu leben. Aufgrund der hohen Bedeutung der Vorbildfunktion einer Führungskraft wurde dieser Aspekt auch in neuere Führungstheorien wie der Theorie

Interview mit Reinhard Kardinal Marx,
Erzbischof von München und Freising
und Vorsitzender der Deutschen
Bischofskonferenz



„Wer Menschen führen will, muss sie lieben“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern Führungsdefizite gibt. Was ist Ihre Meinung dazu?*

Reinhard Kardinal Marx: Der Begriff „Führung“ beschreibt ein weites Feld, wenn er im alltäglichen Sprachgebrauch verwendet wird. Fast jeder hat mehr oder weniger eigene, vielfach auf subjektiver Erfahrung beruhende Vorstellungen darüber, was gute und was schlechte Führung ist. Deshalb ist es relativ einfach, über Defizite und Fehler zu reden, weil es keinen eindeutigen Kriterienkatalog gibt, sondern Führung ein sehr komplexes Feld betrifft. So wie bei einem Fußballspiel nahezu jeder Zuschauer auch ein Trainer ist, so reden auch fast alle mit, wenn Defizite, Entscheidungsfehler oder Beispiele schwacher Führung öffentlich bekannt und debattiert werden. Wesentlich schwieriger ist es da schon, den eigenen Führungsstil kritisch zu beobachten und zu verändern.

Zudem ist bei der kritischen Reflexion über Führung der Bedingungsfaktor Zeit sehr wichtig. Zu öffentlichem Ärger – auch im Bereich der Kirche – führen häufig Führungsentscheidungen, die unter Zeitdruck getroffen wurden. Es ist auch für mich selbst immer wieder eine Herausforderung, schwierigen Führungsentscheidungen die dafür notwendige Zeit einzuräumen, die der Komplexität und der erforderlichen Nachhaltigkeit gerecht werden.

Zu Recht muss allerdings gefragt werden, nach welchen Kriterien Menschen mit Führungsaufgaben betraut werden können. Man kann vieles lernen, der Mensch sollte veränderungsfähig sein. Aber es gilt auch: Wer selbst keine gute Lebensführung für sich gefunden hat, kann auch andere nicht führen.

RHI: *Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?*

Kardinal Marx: Führung ist nicht kompliziert, aber Führung ist eine komplexe Aufgabe, die anspruchsvoll und herausfor-

dernd ist. Jede Führungsaufgabe steht in einem Spannungsfeld sich teilweise widersprechender Partikularinteressen, die zusammengeführt werden müssen. Führung in einem Unternehmen beispielsweise muss die Mitarbeiter im Blick haben (sowohl in bestimmten Gruppen als auch jeweils persönlich), den Kunden, das Ziel und das konkrete Bedingungsfeld. Es geht darum, die heterogenen Interessen in ein angemessenes Zueinander zu bringen. Je weiter die einzelnen Punkte auseinander streben, umso höher ist die daraus resultierende Spannung.

Um dieser Herausforderung gerecht werden zu können, braucht eine Führungskraft entsprechend auch verschiedene Fähigkeiten. Fachwissen allein reicht nicht aus. Eine Führungskraft braucht hohe kommunikative und soziale Kompetenzen. Sie muss in der Lage sein, die Stärken und die Schwächen von Menschen zu erkennen, damit alle gemeinsam eine Aufgabe besser lösen können, als es die Einzelnen je vermögen würden. Führung braucht Charakterstärke und Authentizität. Deshalb geht es nicht ohne ethische Prinzipien und nachvollziehbare Konsequenz im Handeln.

RHI: *Was unterscheidet Führung als katholischer Bischof von Führung in anderen Bereichen?*

Kardinal Marx: Die Führungsaufgabe eines Bischofs ist tatsächlich nicht direkt vergleichbar mit anderen Leitungsaufgaben, denn es geht hier nicht darum, ein wirtschaftliches oder politisches Ziel zu

erreichen, das man messbar bilanzieren oder überprüfen könnte. Ein Bischof handelt nicht im eigenen Namen, sondern „an Christi statt“. Allerdings sollte man die bischöfliche Leitungsaufgabe auch nicht so verstehen, als sei sie mit anderen Führungsaufgaben gar nicht vergleichbar. Vieles an Führungswissen, an -instrumenten und -methodik muss gelernt werden, denn die Kirche ist ja auch eine ganz menschliche Organisation.

Die Leitungsaufgabe des Bischofs, der im Dienst Jesu Christi steht, ist in besonderer Weise geprägt durch Gehorsam. Das ist vielleicht der markanteste Unterschied zu anderen Führungsämtern. Aus dem Gehorsam zu Christus folgt, dass die bischöfliche Autorität nur in Liebe ausgeübt werden kann, da sie sich ja auf ihn beruft und auch von den Gläubigen auf Jesus Christus bezogen wird. Der Bischof muss sich orientieren an der Liebe. Das klingt fast unmöglich. Aber gilt das nicht in analoger Weise als eine Anforderung an jede Führungskraft? Wenn ich Menschen führen will, muss ich Menschen lieben!

Es braucht ergänzend eine Haltung der Sorge, die auch unter langfristigen ökonomischen Gesichtspunkten keine zu vernachlässigende Komponente ist. Denn Führung ist nicht möglich ohne Vertrauen, ohne Verantwortung, ohne Vorbild. Dahinter steht die Grundüberzeugung der Katholischen Soziallehre, dass die Würde des Menschen das höchste Gut ist, das bei allem gesellschaftlichen Handeln zu beachten ist.

der transformationalen (Bass, 1985; 1998) oder der authentischen Führung (Avolio/Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008) explizit aufgenommen.

Egal ob man eine gute oder schlechte Führungskraft ist: Mitarbeiter orientieren sich an der Führungsperson, insbesondere am direkten Vorgesetzten, aber auch an den obersten Chefs. Daher ist es sinnvoll, Feedback einzuholen, etwa indem man fragt: „Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie dann genauso machen, was würden Sie anders machen? Was bedeutet für Sie gute, was bedeutet für Sie schlechte Führung?“ Im besten Fall entdeckt man dadurch, was man selbst gut oder nicht gut macht. Wenn man sehr souverän ist, kann man auch fragen: „Wo passte mein Handeln nicht zu meiner Philosophie?“

Langfristige Umsetzung ethikorientierter Unternehmens- und Mitarbeiterführung

Um ethikorientierte Führung dauerhaft in einer Organisation zu etablieren, reicht es nicht, Einzelnen Wissen und Handlungskompetenzen zu vermitteln und ihnen den Nutzen ethikorientierter Führung aufzuzeigen. Ethikorientierte Führung sollte auch auf organisationaler Ebene gefordert werden. Hierzu sind die Entwicklung entsprechender Leitlinien, ein Netzwerk ethikorientierter Führungskräfte sowie die Aktivierung von Multiplikatoren wichtige Ansatzpunkte:

- **Führungsleitlinien proklamieren.** Die Festlegung von Führungsleitlinien, in denen ethische Führung gefordert wird, ist eine wichtige Grundlage für die Implementierung ethikorientierter Führung. Die Leitlinien können den Führungskräften Orientierung bieten und erlauben ihnen wie den Mitarbeitern, sich darauf zu berufen. Es geht also darum zu vermitteln, was Verantwortung, Vorbild und Vertrauen bedeuten und dass letztlich nur drei zentrale Kulturen umzusetzen sind, nämlich eine Kultur der Exzellenz, eine Kultur der Menschenwürde und einer Kultur der Ethikorientierung. Entscheidend dafür, dass Führungsleitlinien einen Einfluss auf tatsächliches Führungsverhalten haben, ist, dass sie vom Top-Management vorgelebt werden und ihre Nichtbeachtung Konsequenzen hat. Führungsleitlinien sind dann kontraproduktiv, wenn sie nicht von oben vorgelebt werden.
- **Netzwerk ethikorientierter Führungskräfte bilden.** Ethikorientierte Führungspersonen sollten frühzeitig ein Netzwerk bilden, um sich gegenüber eher machiavellistisch orientierten Personen behaupten zu können. Narzissten und Machiavellisten sind deswegen so gefährlich, weil sie grundsätzlich viele Fähigkeiten mitbringen, die auch ethikorientierte Führungskräfte besitzen. So können Machiavellisten beispielsweise gut Emotionen und Motive anderer entziffern und pflegen ein Netz aus Helfern und Informanten. Allerdings verfolgen sie vor allem ihre eigenen Ziele und versuchen, ihre Macht auszuweiten – oft ungeachtet der Prinzipien der Menschenwürde und der Fairness. Aufgabe eines Netzwerks ethikorientierter Führungskräfte ist es, Machiavellisten zu entlarven, ihr Verhalten öffentlich zu machen und zu sanktionieren oder in einem Vier-Augen-Gespräch auf entsprechen-

des Fehlverhalten hinzuweisen. Das Ziel von Netzwerken einer ethikorientierten Führungspersönlichkeit besteht darin, anderen deutlich zu machen, dass Leistung und Menschenwürde einander nicht widersprechen, sondern sich vielmehr sinnvoll ergänzen. Zudem können mit ihrer Hilfe Menschen entlarvt werden, die in der Führung nur sich selbst verwirklichen wollen und die sowohl einer Kultur der Exzellenz als auch einer Kultur der Menschenwürde im Wege stehen.

- **Multiplikatoren gewinnen.** Für die Implementierung ethikorientierter Führung ist es zudem entscheidend, Multiplikatoren im engeren Umfeld zu gewinnen, die sich für dieses Führungsverhalten einsetzen und ihre Führungskräfte unterstützen. Multiplikatoren sind Menschen, die vorausgehen, die Projekte initiieren, die den Mut haben, Dinge anzusprechen und viel Aufmerksamkeit von anderen Teammitgliedern erhalten. Sie sind die Verbündeten der Führungskraft und können noch unentschlossene Personen vom Konzept der ethikorientierten Führung überzeugen oder negative Stimmen wenigstens zum Teil neutralisieren. Mit zunehmendem Erfolg und einer wachsenden Zahl an Multiplikatoren lassen sich so in einer Art sanfter „Revolution von unten“ grundlegende Veränderungen der Unternehmenskultur bewirken.

Bessere Ausbildung von Führungspersonal

Ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist der richtige Weg, um das in den Organisationen vorhandene Potenzial an Motivation, Kreativität und Leistungsfähigkeit bestmöglich auszuschöpfen. Da ethikorientierte Führung einen hohen Anspruch an Führungskräfte stellt, fordern wir, dass schon an den Schulen und Hochschulen (wie etwa im „Master of Ethical Management“ der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, vgl. Meier/Sill, 2005; 2008) die dafür notwendigen Kenntnisse und Handlungskompetenzen vermittelt werden.

5.4 Fazit

Wir haben betont, wie wichtig ethische Grundsätze bei der Führung sind. Ethikorientierte Führung führt zu Zufriedenheit und Commitment (= Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen) bei den Mitarbeitern sowie zu ökonomischem Erfolg (Peus et al., 2004; 2010; Frey/Schmalzried, 2013). Die Basis ethikorientierter Führung besteht darin, dass die Führungsperson glaubwürdig und berechenbar ist. Nur dann wird sie letztlich überzeugend sein, auch mit unpopulären Entscheidungen.

Die Ethik darf aber nicht nur eine binnengruppenorientierte Ethik sein, etwa im Sinne von: „Wir verhalten uns anständig und wertschätzend gegenüber den Personen, die zu unserer Gruppe oder Organisation gehören, der Konkurrent ist dagegen ein Gegner, den wir ausschalten müssen.“ In der Praxis ist es leider häufig so, dass zu den Geschäftspraktiken nicht-ethische Strategien gehören, die manchmal mit der Not-

wendigkeit zum wirtschaftlichen Überleben gerechtfertigt werden. Wo aber ethische Grundsätze nicht auch gegenüber Konkurrenten eingehalten werden, fällt oft ein Bollwerk. Phänomene wie Korruption oder kriminelle Buchführung werden begünstigt.

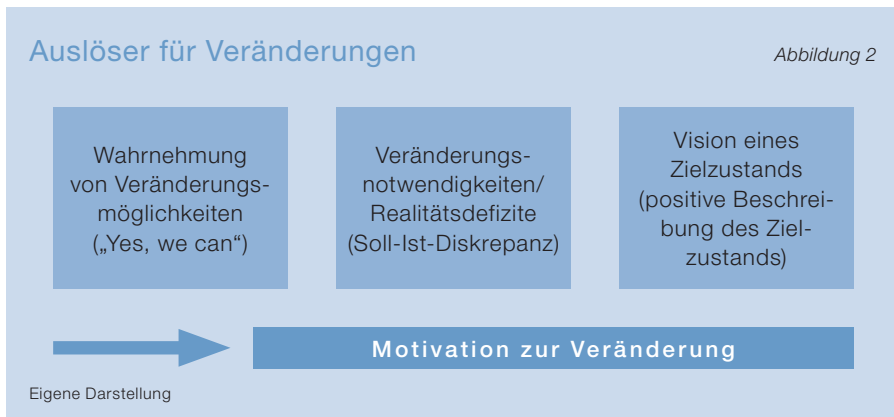
Im Umgang mit Externen sollten dieselben Prinzipien angewandt werden wie im Umgang mit dem eigenen Unternehmen. Damit dieser Grundsatz erfolgreich umgesetzt wird, braucht man Personen oder Institutionen, das heißt Schiedsrichter, die ihn einklagen (Spielregeln des Fair Play). Letztlich gilt unseres Erachtens die Aussage: Die Umsetzung ethischer Prinzipien am Arbeitsplatz geht Hand in Hand mit ökonomischem Erfolg. Ihre Beachtung im Umgang mit der Konkurrenz bringt Vorteile im Wettbewerb (Frey/Schmalzried, 2013).

Gesamtkonzept: Wie lässt sich gute Führung in der Praxis umsetzen?

Die Formulierung eines Führungsverständnisses beziehungsweise von Führungskulturen ist die eine Seite, die Umsetzung dieser Erkenntnisse in der Praxis eine andere. Die Frage ist: Wie bringt man das Ganze zum Leben? Hierzu sind mehrere Schritte nötig, wie die nachfolgenden Abschnitte darlegen.

6.1 Voraussetzungen: Defizite erkennen, Veränderungen anstoßen

Das Erkennen von Veränderungsbedarf und Realitätsdefiziten sowie die Wahrnehmung von Veränderungsfähigkeiten sind zentrale Führungsaufgaben und nach Gebert (2007) notwendige Bedingungen für Innovationen und Weiterentwicklungen. Dabei geht es nicht um objektive Realitäten, sondern um den subjektiven Eindruck der Mitarbeiter (Abbildung 2). Unternehmenskulturen und Führungsstile tragen wesentlich dazu bei, Veränderungspotenziale zu erkennen. Entscheidend ist, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter inspirieren, kritisch über bisherige Vorgehensweisen nachzudenken und Mängel anzusprechen, oder den Mitarbeitern organisationale Visionen aufzeigen und sie für die Verwirklichung dieser Visionen gewinnen (Elkins/Keller, 2003).



Führung muss aber auch klar machen, dass nicht alles möglich ist. Es gibt vieles, was zwar wünschenswert, aber nicht machbar ist. Das heißt, es gibt viele sogenannte nicht veränderbare Welten (Restriktionen) – zum Beispiel, dass Wünsche nach schnellen Karrierewegen, nach höherer Bezahlung oder nach einfacheren Abläufen nicht umsetzbar sind. Man sollte sich daher auf die sogenannten veränderbaren Welten konzentrieren, also auf jene Themen, bei denen es Gestaltungsspielräume gibt.

Interview mit Philipp Lahm,
Kapitän des FC Bayern
München und von 2010 bis
2014 der deutschen Fußball-
nationalmannschaft



„Wer führt, muss Spielregeln aufstellen“

Roman Herzog Institut: *Es gibt sehr viel Wissen über Führung. Gleichzeitig weisen Kritiker darauf hin, dass es in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern Führungsdefizite gibt. Was ist Ihre Meinung dazu?*

Philipp Lahm: Sicherlich gibt es nicht nur im Fußball, wo ich es unmittelbar erlebt habe, einen Wandel, der eine Anpassung im Führungsstil erforderlich macht. Die kommenden Generationen wachsen mit ganz neuen Möglichkeiten – vor allem im Bereich der Technik – auf, sie organisieren ihren Alltag anders. Sie fordern zunehmend die Flexibilität, die sie in vielen Bereichen kennen, auch von bestehenden Organisationen, von ihren Arbeitgebern oder in der Politik. Eine solche Anpassung ist ein Prozess, der dauert.

Meiner Meinung nach ist das zentrale Thema moderner Führung Kommunikation. Probleme entstehen dann, wenn derjenige, der die Entscheidungen trifft, nicht alle relevanten Informationen vorliegen hat. Deshalb braucht es einen Dialog zwi-

schen denen, die Erfahrung und Wissen haben, und der obersten Instanz, welche den Überblick hat und die Strategie festlegt. Dabei sollten die Interessen der Mehrheit berücksichtigt werden. Ich denke, in Deutschland gelingt diese komplexe Abstimmung vergleichsweise sehr gut.

RHI: *Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?*

Lahm: Ja. Führen bedeutet für mich vorgehen, Vorbild in der eigentlichen Sache sein. Nur über die eigene Leistung rechtfertigt sich ein Führungsanspruch. Das ist immer eine Herausforderung und braucht deshalb Disziplin, Klarheit, Durchsetzungsvermögen und Konstanz.

Führen kann nur, wer die Anerkennung und die Akzeptanz derer hat, die er führen möchte. Diese muss man sich erarbeiten, indem man zeigt, dass man fähig ist, indem man ein gemeinsames Ziel definiert und den Weg dorthin nachvollziehbar aufzeigt. Dazu ist es oft notwendig, bekannte Pfade zu verlassen, kritische

Themen anzusprechen und unliebsame Entscheidungen zu treffen.

Wenn ich möchte, dass mir jemand folgt, muss ich sein Vertrauen gewinnen. Das ist schwierig. Ich muss im ständigen Austausch sein, um zu wissen, was die Bedürfnisse und Probleme sind, und um zu vermitteln, wohin welche Methoden warum führen.

RHI: Was unterscheidet Führung im Sport von Führung in anderen Bereichen?

La hm: Ich denke, die Leistungsgerechtigkeit ist im Sport höher als in anderen Bereichen der Gesellschaft. Die Bewertungskriterien und die Strukturen sind klarer. Als Profifußballer steht man eigentlich durchgehend unter Beobachtung, man wird immer direkt mit den Konkurrenten verglichen. Dadurch ist die Bewertung der Leistungen viel besser möglich und sicherlich auch gerechter als außerhalb des Sports.

Und es gibt auch klar definierte Regeln, die oftmals wenig Spielraum zulassen.

Die Besten setzen sich durch und werden Führungsspieler. Der Weg dahin ist für alle nachvollziehbar und der Führende kann sich im Großteil der Fälle in die Probleme seiner Teamkollegen hineindenken, weil sein Werdegang ähnlich war.

In unserer Gesellschaft wird dagegen nicht zwingend derjenige belohnt, der konstant sehr gute Leistung bringt – vielleicht weil ein anderer durch eine einzelne gute Aktion in der Lage ist, sich mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen. Auch genießen verschiedene Berufsgruppen unterschiedlich hohes Ansehen, was nicht zwangsläufig an die erbrachte Leistung geknüpft ist.

Nicht immer ist der objektiv Beste an der Spitze und in den seltensten Fällen hat die Führungsperson ein Team aus Mitarbeitern unter sich, deren einzelne Tätigkeiten sie alle selbst einmal ausgeführt hat. Die Führung eines Unternehmens oder einer Organisation ist deshalb in meinen Augen noch einmal wesentlich komplexer.

Als nächstes müssen Mitarbeiter und Führungskräfte lernen, dass es bei unerwünschten Zuständen die folgenden Reaktionsmöglichkeiten gibt: „Love it!“, „Change it!“, „Leave it!“ oder „Challenge it!“. Bei nicht veränderbaren Welten bleibt nur übrig „Love it!“ (also: „Arrangiere dich!“) oder „Leave it!“ („Geh weg!“ oder „Leg dir ein dickes Fell zu!“). Die Devise „Change it!“ bezieht sich auf veränderbare Welten. „Challenge it!“ betont, dass es bestimmte Bedingungen gibt, unter denen Mitarbeiter und Führungskraft sich mit dem Nicht-Veränderbaren nicht abfinden müssen, sondern dieses herausfordern können.

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter und ihre Führungskraft in ihrer Wahrnehmung einigermaßen übereinstimmen: Was sind veränderbare und was nicht veränderbare Welten? Denn sonst können viele Missverständnisse auftreten und Fragen aufkommen wie: „Warum ändert mein Chef nichts?“. Eine zentrale Führungsaufgabe besteht also

auch darin, den Mitarbeitern klar zu machen, wo sie Handlungs- und Gestaltungsspielräume haben und wo Mitgestaltung oder Veränderung nicht möglich ist.

Sehr oft haben Mitarbeiter und Führungskräfte diffuse Vorstellungen darüber, ob die Welten, in denen sie handeln, veränderbar oder nicht veränderbar sind. Die Unterscheidung bezieht sich zum Beispiel auf Situationen, Kulturen, Strukturen oder Personen. Gerade in Situationen, in denen viel gejammert und stets darauf hingewiesen wird, „bei uns geht das nicht“, ist Klarheit darüber, welche Bedingungen verändert werden können – und wo sich somit die Investition von Ressourcen lohnt – und welche Bedingungen nicht verändert werden können, ein entscheidender Faktor für die Weiterentwicklung. Die gewonnene Klarheit in den Köpfen von Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht es, gezielt auf die veränderbaren Realitäten einzuwirken („Change it!“), die unveränderbaren Welten dagegen zu akzeptieren („Love it!“) oder sie soweit wie möglich zu ignorieren („Leave it!“).

6.2 Potenziale: Mitarbeiter einbinden

Sehnsüchte aufgreifen

Es gibt elementare menschliche Bedürfnisse und Sehnsüchte, die jede Führungsperson kennen und im Führungsverhalten berücksichtigen sollte, damit sie auf Akzeptanz stößt:

- **Sehnsucht nach Erklärbarkeit und Sinn.** Menschen haben das Bedürfnis, den Sinn von etwas zu (er-)kennen. Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Wer Veränderung fordert, muss Sinn bieten. Menschen wollen wissen, warum und wozu bestimmte Dinge gemacht werden sollen. Sie wollen Erklärungen, damit Sachverhalte für sie nachvollziehbar sind (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 1).
- **Sehnsucht nach Freude und Spaß.** Menschen neigen – entsprechend dem hedonistischen Grundprinzip – dazu, das zu tun, was ihnen Freude und Spaß macht. Denn nur das, was man gern tut, macht man auch gut und motiviert einen, sich zu verbessern. Entscheidend ist deshalb, dass Menschen (auch) solche Tätigkeiten ausführen können, die ihnen Freude und Spaß machen (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 2).
- **Sehnsucht nach Vorhersehbarkeit und Transparenz.** Menschen wollen wissen, wo das Ende des Tunnels ist. Wie sieht ein Prozess aus? Wie sieht die Zukunft aus? Wenn sie das nicht wissen, verlieren sie den Boden unter den Füßen. Es geht dabei nicht um exakte Transparenz und Vorhersehbarkeit, sondern darum, dass grob aufgezeigt wird, wie sich Dinge entwickeln werden oder entwickeln könnten (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 3).
- **Sehnsucht nach Beeinflussbarkeit und Autonomie.** Menschen wollen als Betroffene zu Beteiligten gemacht werden. Mit anderen Worten: Sie wollen im

Rahmen der Möglichkeiten eingebunden werden, sodass sie Projekte schon im Prozess mitgestalten können. Dies gilt vor der Entscheidung, während der Entscheidung und vor allem während der Implementierung. Je mehr Partizipationsmöglichkeiten vorhanden sind, umso höher die Identifikation. Beeinflussbarkeit, Autonomie und Partizipation haben sehr viel mit Selbstwirksamkeit zu tun, also dass Menschen das Gefühl haben, selbst Dinge bewirken zu können (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 4).

- **Sehnsucht nach Wertschätzung und konstruktivem Feedback.** Weltweit haben Menschen ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung und positiver Bewertung. Sie wollten ernst genommen werden. Gleichzeitig besteht die Sehnsucht nach Feedback, wo man steht. Das Feedback soll möglichst positiv formuliert werden, also die Stärken herausstellen, und die kritischen Punkte sollten möglichst konstruktiv angesprochen werden (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 5 und 6).
- **Sehnsucht nach Zugehörigkeit.** Menschen wollen das Gefühl haben, dass sie im Umgang mit anderen dazugehören („Need to belong“). Das heißt, dass es eine soziale Identität gibt, mit der sie sich identifizieren können, und dass sie Teil der Gruppe sind. Das Gegenteil wäre, dass sie sich ausgegrenzt fühlen (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 7).
- **Sehnsucht nach Klarheit von Zielen und Erwartungen.** Die Menschen wollen wissen, woran sie sind und was die Erwartungen und Ziele ihres Gegenübers sind. Diffuse Ziele und Erwartungen wirken lähmend, da man nicht weiß, an was man sich orientieren soll. Ziele und Erwartungen müssen eindeutig vereinbart werden (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 8).
- **Sehnsucht nach Fairness.** Weltweit bestehen Sehnsüchte nach Fairness, und zwar nach allen vier Formen von Fairness: Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale und interaktionale Fairness. Wenn Menschen sehen, dass das Prinzip der Fairness verletzt wird, gehen sie eher in die innere Kündigung (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 9).
- **Sehnsucht nach persönlichem Wachstum und Selbstverwirklichung.** Für Menschen aller Altersgruppen ist es relevant, dass sie sich während oder außerhalb der Arbeit auch selbst verwirklichen können. Natürlich ist es umso wichtiger, diese Chance bei der Arbeit zu haben (vgl. Kapitel 3.3, Nr. 10).

Führung im Sinne des Führungsdreiecks bedeutet, auf die Sehnsüchte, Bedürfnisse, Werte und vor allem die Würde der Mitarbeiter einzugehen, gleichzeitig aber auch die Sehnsüchte der anderen Zielgruppen zu kennen und diese den Mitarbeitern zu vermitteln. Die Führungskraft sollte erkennen, inwieweit sie oder die Organisation die Sehnsüchte konkret erfüllen kann, oder begründen, wenn sie sich nicht erfüllen lassen. Durch diese ganzheitliche und systemische Betrachtungsweise lassen sich Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg optimal miteinander verbinden.

Anforderungsprofile für Mitarbeiter und Führungskraft festlegen

Es ist nicht zufällig, welchen Typ Mitarbeiter man hat und: Eine Führungskraft verdient die Mitarbeiter, die sie hat. Es ist also nötig festzulegen, welche Anforderungen der Mitarbeiter erfüllen soll (Übersicht 2): Will man etwa einen unmündigen und angepassten oder einen selbstverantwortlichen **Mitarbeiter**, der die Initiative ergreift und seine Handlungsspielräume voll ausschöpft?

Profile von Mitarbeitern		<i>Übersicht 2</i>
Ein mündiger, selbstständiger Mitarbeiter ...	Ein unmündiger, angepasster Mitarbeiter ...	
<ul style="list-style-type: none"> – übernimmt Verantwortung – denkt mit – sieht über den Tellerrand hinaus – hat Selbstvertrauen – motiviert und begeistert – übt auch mal Kritik an Kollegen und Vorgesetzten – fühlt sich verantwortlich für das Ganze – macht Verbesserungsvorschläge 	<ul style="list-style-type: none"> – wartet ab, bis ihm gesagt wird, was er tun soll – denkt nur an sein Gebiet – ist verunsichert – macht nur das Allernotwendigste – ist kritikscheu – fühlt sich nicht verantwortlich – macht keine Verbesserungsvorschläge 	

Eigene Zusammenstellung

Langfristig ist – unabhängig von der Art der Arbeit – natürlich der mündige, selbstständige, Verantwortung übernehmende Mitarbeiter wichtig. Das muss aber die Führungskraft erst einmal wollen. Sie muss sich also darüber im Klaren sein: Was ist das Anforderungsprofil meines Mitarbeiters? Glaube ich an seine Verantwortungsfähigkeit, glaube ich an seine Entwicklungsmöglichkeit? Welches Menschenbild habe ich?

Viele Führungskräfte verfügen über ein negatives Menschenbild. Sie trauen anderen nichts zu und übertragen ihnen deshalb auch keine Verantwortung. Im Sinne einer Self-fulfilling-Prophecy haben sie dann in kurzer Zeit auch entsprechend unmündige Mitarbeiter. Das Anforderungsprofil, das der Mitarbeiter an sich selbst stellt, mag nicht identisch sein mit dem Profil, das die Führungskraft an ihn stellt. Es gibt oft Mitarbeiter, die den Wunsch haben: „Sage mir, was ich tun soll (dann mache ich keine Fehler).“ Die Führungskraft sollte in solchen Situationen verdeutlichen, was genau sie vom Mitarbeiter fordert und erwartet und warum sie dieses fordert und erwartet.

Profile von Führungskräften

Übersicht 3

Eine gute, ethisch orientierte Führungskraft ...	Eine schlechte Führungskraft ...
<ul style="list-style-type: none"> – zeigt Commitment zu Leistung und Menschenwürde – gibt Handlungsspielräume – will die Persönlichkeit und die Fachkompetenz eines jeden Mitarbeiters weiterentwickeln – lässt einen Mitarbeiter groß werden – ist Coach und Chef 	<ul style="list-style-type: none"> – hat keinen Mut zur Führung – zeigt keine Eigeninitiative – ist nachtragend – fordert und fördert nicht – will lieb Kind sein – duldet keine Kritik – zeigt keine Wertschätzung – ist unberechenbar

Eigene Zusammenstellung

Natürlich muss die **Führungskraft** auch wissen, welches Anforderungsprofil im Selbstbild, also welches Selbstverständnis als Führungskraft sie hat (Übersicht 3): Was ist eine gute Führungskraft? Was ist eine schlechte Führungskraft? Sie muss außerdem das Anforderungsprofil kennen, das die Mitarbeiter oder der Vorgesetzte an die Führungskraft stellen. Das ist keineswegs immer kongruent: Will ich den Chef spielen oder eher Moderator sein? Will ich wenig oder viel Handlungsspielräume geben? Will ich viel oder wenig erklären? Die Kunst ist es, eine möglichst große Überschneidung zwischen den jeweiligen Anforderungsprofilen zu erreichen. Wenn die eigenen Vorstellungen von denen der anderen stark abweichen, ist es umso wichtiger, das eigene Verhalten zu erklären und zu begründen, damit man für sein Gegenüber berechenbar ist.

6.3 Verstärkung: Multiplikatoren nutzen

Allein erreicht Führung nichts. Vielleicht kann ein Erfinder allein ein neues Patent entwickeln oder eine bahnbrechende Entdeckung machen. Aber bereits bei der Umsetzung in einen Prototyp braucht er ein Team. Schon an diesem einfachen Beispiel zeigt sich, wie wichtig es ist, dass eine Führungskraft Menschen um sich hat – das brauchen nur wenige zu sein –, die die Philosophie des Dreiecks (Kultur der Exzellenz, Kultur der Menschenwürde, Kultur der Ethikorientierung) unterstützen.

Als Daumenregel gehen wir vom „(2+/6/2-)“ -System“ aus: Man hat ein Team von zehn Leuten. Ganz selten werden alle zehn dieselbe Meinung vertreten, was die Kulturen der Exzellenz, der Menschenwürde und der Ethikorientierung betrifft. Vielmehr wird

es zunächst eher zwei Personen geben, die von derselben Idee begeistert sind (2+) und entsprechend vorausgehen. Das sind Menschen, die fachlich kompetent und (menschlich) integer sind.

Sehr oft wird man aber auch in jedem Team Blockierer haben (2-): Stinkstiefel, Intriganten, chronische Nein-Sager, Minimalisten mit freizeitorientierter Schonhaltung. Im Extremfall kann schon eine einzige solche Person allein ein Team, eine ganze Abteilung, sogar eine ganze Firma blockieren.

Meistens gibt es auch Leute in der Mitte (6), die abwarten, in welche Richtung es geht. Wichtig ist, dass die Führungsperson diese Formation erkennt und darin die Positivmultiplikatoren identifiziert. Sie muss wissen, wie sie diese Personen aktiviert und wie die Negativmultiplikatoren neutralisiert werden können, sodass diese an Einfluss verlieren.

Dabei braucht die Führungskraft nicht alles selbst zu machen, sondern kann Probleme auch in ihr Team hineintragen, sodass dort Lösungen erarbeitet werden. Ohne Positivmultiplikatoren besteht keine Chance auf die Veränderung oder den Erhalt einer bestimmten Kultur. Im Extremfall muss man sich von den Negativmultiplikatoren trennen. Doch sehr oft helfen bereits Soll-Ist-Vergleiche oder Gespräche über die Ursachen der Ablehnung, die von der Führungsperson selbst oder von den Positivmultiplikatoren geführt werden.

Es muss nicht immer gleich bleiben, wer in einer Organisation oder Organisationseinheit 2+, 6 oder 2- ist. Vielmehr kann dies von Situation zu Situation variieren. Dennoch oder gerade deswegen muss sich die Führungsperson stets vergewissern, dass sie im Team Unterstützer hat, die für ihre Führungskultur einstehen – für die ethikorientierte Führung, für die Kultur der Exzellenz und für die Wertschätzung.

6.4 Kommunikation: Kultur von Feedback und Reflexion fördern

Man braucht für die Umsetzung der drei Kulturen des Führungsdreiecks – Exzellenz, Menschenwürde und Ethikorientierung – eine Feedbackkultur, in der hierarchiefreie Kommunikation möglich ist: Negatives wie Positives, Kritik und Verbesserungsvorschläge dürfen jederzeit angesprochen werden. Notwendig ist dabei, dass zumindest die Positivmultiplikatoren zur Sprache bringen, was gut läuft im Bereich Menschenwürde, im Bereich Exzellenz, im Bereich ethikorientierter Führung. Denn ausgehend von diesen positiven Sichtweisen werden sich die Beteiligten in diese Richtung weiterentwickeln können.

Ebenso muss aber auch angesprochen werden dürfen, wo Defizite hinsichtlich der Exzellenz auftreten: Gibt es Qualitätsprobleme? Wo hängt man den Konkurrenten hinterher? Wo erfüllt man Bedürfnisse des Kunden nicht? Gleiches gilt im Bereich der

Menschenwürde: Wo fehlt es an Wertschätzung? Wo gibt es Diskriminierung? Wo werden Talente nicht entwickelt? Und genauso im Bereich ethikorientierter Führung: Wo stimmen Worte und Taten nicht überein?

In Unternehmen, in denen kritische und negative Äußerungen sanktioniert werden, besteht keine Chance, eine Kultur von Feedback und Reflexion auf Dauer herzustellen. Notwendig ist daher eine offene Kommunikation. Man braucht also – sozusagen im Popper'schen Sinne – eine Kultur des kritisch-rationalen Denkens, die dann in einem permanenten Prozess umgesetzt werden muss (Popper, 1996; Frey/Schmalzried, 2013). Das Gegenteil davon ist eine Angstkultur: Keiner traut sich, Missstände anzusprechen, weil es zu gefährlich ist, weil man dadurch Nachteile in der Karriere befürchtet oder von den Kollegen oder dem Chef negativ bewertet wird.

Das Ansprechen kritischer Aspekte ist jedoch der erste Schritt, die Verbindung mit Verbesserungsvorschlägen der zweite, um ein Unternehmen, eine Organisation, ein Team voranzubringen. Die Multiplikatoren – oder möglichst viele im Team – müssen sich als Problemlöser verstehen, konkrete Lösungsvorschläge zur Beseitigung der Defizite aufzeigen und in deren Umsetzung vorausgehen.

6.5 Multiples Führungsverständnis: sich selbst führen, Mitarbeiter führen, Team führen, Chef führen

Die Umsetzung der drei Kulturen (Exzellenz, Menschenwürde und Ethikorientierung) setzt ein ganzheitliches Führungsverständnis voraus hinsichtlich der heterogenen Zielgruppen und der damit verbundenen heterogenen Ziele. Außerdem muss klar sein, dass es bei Führung nicht nur darum geht, Mitarbeiter und Teams zu führen, sondern genauso auch sich selbst. Dies bedeutet Folgendes:

1. Führungskraft: „Wie führe ich mich?“

Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen. Daher ist es nötig, einen Kompass oder ein Koordinatensystem für sich selbst zu definieren: Was sind meine Werte? Was ist meine Führungsphilosophie? Was ist meine Lebensphilosophie? Dazu gehört natürlich auch permanente Reflexion: Wer bin ich? Was will ich? Was kann ich? Was muss ich?

Im Kern geht es darum: Wie führe ich mich selbst, um zur Umsetzung der drei Kulturen des Führungsdreiecks beizutragen? Wer über sich selbst nicht Bescheid weiß und sich selbst nicht führen kann, wird letztlich auch andere nicht gut führen können (Übersicht 4).

Führungs-Controlling: Woher weiß ich, wie gut ich führe?

Übersicht 4

- Harte Daten mit ökonomischem Erfolgsbarometer erheben (zum Beispiel Fehlerquoten)
- 360-Grad-Analyse durchführen (bei Kollegen, Kunden, Mitarbeitern, Vorgesetzten)
- Vorgesetzte durch ihre Mitarbeiter bewerten lassen (Achtung: autoritäre Führungspersonen erhalten relativ gute Werte, weil negative Bewertungen den Mitarbeitern zu gefährlich sind)
- Mitarbeiter beobachten:
 - Korrigieren und kritisieren mich die Mitarbeiter und sprechen sie mich an?
 - Lachen und Stimmung – was sagen die Gesichter?
 - Hilfen und Unterstützung – sind die Mitarbeiter aktiv?
 - Kommen Mitarbeiter mit Vorschlägen?
- Erwartungen der Mitarbeiter durch Fragen ermitteln (unabhängig von der als Führungskraft sich selbst zu beantwortenden Frage: Was kann und will ich erfüllen?):
 - Was finden Sie an Ihrer Führungskraft gut oder schlecht?
 - Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie genauso machen, was anders?
 - Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Führungsperson?
 - Was ist ideale Führung? Was ist keine ideale Führung?
 - Wie möchten Sie geführt werden?
 - Was motiviert Sie? Was demotiviert Sie?
 - Was war in der Vergangenheit an Führung positiv, was war negativ?
 - Was läuft gut in der Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung? Was läuft nicht gut?

Eigene Zusammenstellung

2. Führungskraft: „Wie führe ich Mitarbeiter?“

Von zentraler Bedeutung ist mit Blick auf die Mitarbeiter der richtige Personalführungsstil. Denn so verschieden Menschen in ihren Fähigkeiten und Charakteren sind, so unterschiedlich sollten sie von ihrer Führungskraft behandelt werden. Bestimmte Situationen oder Personen erfordern einen einfühlsamen Umgangston, ausführliche

Diskussionen und Anteilnahme. Andere Situationen oder Personen verlangen klare, teilweise autoritative Entscheidungen und weniger Rücksichtnahme. Daher muss die Führungsperson lernen, situativ zu führen, das heißt, sich je nach Situation und je nach Gegenüber unterschiedlich zu verhalten.

Zur situativen Führung gehört auch die Umsetzung androgynen Führungsverhaltens. Darunter versteht man, dass jemand sowohl typisch männliche als auch typisch weibliche (Führungs-)Verhaltensweisen zeigt. Zu den typisch maskulinen Führungsverhaltensweisen zählen: Härte zeigen, Nein sagen und Durchsetzungsvermögen demonstrieren. Zu den typisch femininen Führungsverhaltensweisen gehören: Fragen stellen, Zuhören, sich selbst zurückstellen sowie Gefühle positiver und negativer Art zeigen. Berth (1998) hat festgestellt: Je stärker weibliche Führungseigenschaften in Dienstleistungsunternehmen wirken, desto höher ist das Innovationspotenzial. Da durch die Globalisierung immer neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden, ist unter anderem auch die Vielseitigkeit des Führungsstils für den unternehmerischen Erfolg entscheidend.

Situatives und individuelles Führungsverhalten zeichnet sich dadurch aus, dass alle Führungsstile, die ethisch erlaubt sind, je nach Sachlage, charakterlicher Reife des Mitarbeiters und Persönlichkeit des Vorgesetzten zum Einsatz kommen. Zu den ethisch erlaubten Führungsstilen gehören:

- **Autoritativ und direktiv.** Autoritativ und direktiv heißt, dass die Führungskraft klar und deutlich macht, was geht und was nicht. Sie verkörpert Mut zur Führung und dokumentiert durch die Art ihres Verhaltens Durchsetzungsvermögen. Dieser Führungsstil wird dann gezeigt, wenn es zum Beispiel sehr schnell gehen muss, wenn man in einer Notlage ist (zum Beispiel in den Arbeitsbereichen von Polizei, Feuerwehr, Notfallmedizin) oder wenn der Mitarbeiter alles hinterfragt und man keine Zeit und manchmal auch keine Lust mehr hat, Dinge zu erklären.
- **Partnerschaftlich – kommunikativ – kooperativ.** Hier geht es darum, dass man auf das Team und jeden einzelnen Mitarbeiter Rücksicht nimmt. Man begründet, man führt viele Gespräche und man schaut, dass auf jeden Fall in allem (sowohl in den Zielen als auch auf dem Weg dorthin) ein hohes Maß an Konsens besteht. Je höher der Reifegrad der Mitarbeiter – also je mündiger und selbstbewusster die Mitarbeiter sind –, umso sinnvoller und notwendiger ist dieser Führungsstil.
- **Laissez-faire** im Sinne von Loslassen und geteilter Führung (Shared Leadership). Man gibt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in die Gruppe und erwartet, dass diese von der Gruppe übernommen werden. Die Gruppe übernimmt dann Verantwortung, weil sie die Gesamtphilosophie teilt: „Es geht um gemeinsame Aufgaben, gemeinsame Ziele, gemeinsame Interessen.“ Diese Art von Shared Leadership wendet sich von einer strikt hierarchisch orientierten Führung ab. Zur geteilten Führung gehört, dass die Führungsperson nur die Rahmenbedin-

Interview mit Elke Mack,
Lehrstuhl für Christliche Sozial-
wissenschaft und Sozialethik
der Universität Erfurt



„Gute Führung spürt, wo die Grenzen der Belastbarkeit liegen“

Roman Herzog Institut: *Ist Führung in Deutschland suboptimal?*

Elke Mack: In Deutschland gibt es ein Defizit in der gängigen Führungskultur – sicherlich nicht in jeder Firma, jedoch flächendeckend über viele Branchen hinweg. Es scheint eine spezifisch deutsche Führungskultur zu geben, die durch Druck, hohe Erwartungen und eine gewisse Angstkultur innerhalb der Hierarchie bei vielen Menschen Stress verursacht und ein Ausblenden der Privatsphäre fordert. „Je höher die Position, umso größer der Druck“ lautet die gängige Regel. Hierfür gibt es dann die entsprechende monetäre Kompensation.

Im Management scheint vor allem eine extrem lange Anwesenheit im Büro, permanente Verfügbarkeit über digitale Medien, höchster Leistungsdruck und die vermeintliche Nicht-Existenz von Kindern und Familie üblich. Wenn in skandinavischen Ländern Menschen noch am späten Abend im Büro sitzen, fragt man sie,

ob sie denn keine Familie hätten. In Deutschland wird oft die Dauer der Anwesenheit mit dem Grad der Leistungsbereitschaft gleichgesetzt; als ob die Produktivität innerhalb einer begrenzten Zeit keine Rolle spielen würde. Und selbst bei Homeoffice steht die Kontrolle und Verfügbarkeit im Vordergrund, nicht unbedingt der Output. Eine gute Arbeitsatmosphäre oder die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erscheinen zweitrangig.

Hinzu kommt bei internationalen Unternehmen die Erwartung der internationalen Mobilität. Menschen mit dem Anspruch auf beruflichen Aufstieg müssen unabhängig von privaten Bindungen global verfügbar sein und selbstverständlich die Bereitschaft mitbringen, einige Jahre im Ausland tätig zu sein.

Teilzeit, familiäre Auszeiten, Wiedereinstieg in den Beruf, ja überhaupt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind im höheren Management immer noch

Fremdwörter. Im Grunde ist nur die alte Hausfrauenehe, die dem Ehemann den Rücken freihält, die kinderlose Beziehung oder die als Single lebende Frau mit dieser Führungsunkultur vereinbar. Insofern ist die höchste Führungsebene in deutschen Unternehmen männlicher und familienfeindlicher als in allen anderen westlichen Ländern.

RHI: *Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?*

Mack: Führung ist aus mehreren Gründen schwierig: Zunächst, weil sie zwischen funktionalen Zielen und menschlichen Befindlichkeiten eine geeignete Beziehung herstellen muss. Führung kann sich nicht vom globalen Wettbewerbsdruck, den Markterfordernissen oder ökonomischen Unternehmenszielen isolieren, sondern soll diese bestmöglich erreichen.

Außerdem muss Führung funktionale Erfordernisse mit den individuellen Bedürfnissen der arbeitenden Menschen zusammenbringen. Alle Umfragen bestätigen, dass eine rein monetäre Entlohnung kein ausreichendes Kriterium für die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz ist. Kein Mensch ist eine Maschine oder ein Roboter, sodass es immer schwierig ist, Unternehmensoptimierung rein funktional und in Absehung des erforderlichen Humankapitals zu erreichen. Die Kunst besteht im Ausbalancieren von menschlicher Individualität, Psyche und seelischer Verletzbarkeit mit den technischen, ökonomischen oder politischen Ausrichtungen einer Unternehmung. Demotivation und innere Emigration schaden jeder Firma, sind aber verbreiteter, als man denkt,

sodass eine Führungskultur, die dies außer Acht lässt, höchst verbesserungsbedürftig erscheint.

Des Weiteren ist Führung deshalb so kompliziert, weil eine hierarchisch Höherstehende oder ein hierarchisch Höherstehender die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Leistungen und Kreativität ermuntern, in Gruppen koordinieren und zur Identifikation mit dem Unternehmen motivieren soll. Die schwierigste Aufgabe einer Führungspersönlichkeit ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer zu motivieren und über ihr Berufs- beziehungsweise Firmenleben hinweg zur Freude am Arbeiten und damit indirekt zu kontinuierlicher Leistung zu bringen.

Wem es gelingt, Menschen Freude am Arbeiten zu vermitteln – etwa dadurch, dass man sich selbst möglichst intensiv einbringt –, der- oder diejenige ist eine wahre Führungspersönlichkeit. Hierfür bedarf es jedoch nicht nur natürlicher Autorität und anzuerkennender Fachkompetenz, sondern auch der Fähigkeit zur Einfühlung und zur tiefen menschlichen Anerkennung eines jeden Einzelnen, für den man verantwortlich ist. Am besten wird das erreicht, wenn Menschen spüren, dass Führungspersönlichkeiten sich wirklich für sie als Person interessieren – und nicht nur für ihr Funktionieren und ihren Output. Dies kann auch mittelbar durch die Unternehmensebenen und -linien geschehen, wenn es von der Unternehmensleitung als direktes Führungsziel angeregt wird.

Gute Führung spürt, wo die Grenzen der Belastbarkeit liegen und wann zusätzliche ideelle Anerkennung notwendig ist. Durch das Bewusstsein von Mitarbeitern, in ihrer Arbeit von Vorgesetzten und Manage-

ment geschätzt zu werden, erhält ein Unternehmen das an Leistung zurück, was es selbst bereit ist, seinen Mitarbeitern zu geben. Führung ist dementsprechend ein Dialog und ein Wechselspiel, das trotz hierarchischer Unterschiede auf einer möglichst gleichrangigen Interaktion basieren muss, die den jeweils anderen anerkennt.

RHI: *Was unterscheidet Führung in Wissenschaft und Hochschule von anderen Bereichen?*

Mack: In der Wissenschaft ist Führung einfacher als in anderen Bereichen, weil es primär um die Sache geht und junge Menschen aus Interesse am Fach freiwillig an den Lehrstuhl kommen. Es lässt sich leicht ein kooperativer Teamgeist entwickeln und gleichrangig forschen. Zudem sind alle Projekte zeitlich befristet mit dem Ziel, junge Menschen weiterzubilden und optimal für die Welt außerhalb der Universität vorzubereiten. Ich vergleiche Führung in meinem Bereich immer mit einer Familie. Die Doktormutter oder akademische Lehrerin muss in erster Linie für ihr Fach begeistern und dann alle, die sich besonders dafür interessieren, würdigen, weiter motivieren und sich um sie über das jeweilige Projekt hinaus kümmern. In der Ethik ist dies leicht, weil es höchst spannende, aktuelle Themen gibt und kluge Leute, die sich dafür interessieren.

Auch die akademische Führung im Rahmen eines Kollegenteams an Fakultäten ist zwar gegen Spannungen nicht gefeit, jedoch durch die Gleichrangigkeit aller Professoren grundsätzlich teamorientiert. Problematisch wird akademische Führung erst auf der Führungsebene von Hochschulen und Universitäten, die politischen und ökonomischen Zwängen unterliegen, Verteilungsentscheidungen treffen müssen, Leistungsanreize bieten sollen sowie unbequeme politische Entscheidungen in ihren eigenen Reihen durchsetzen müssen. Hier Gerechtigkeit zwischen Fakultäten, Professuren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schaffen ist eine hohe Kunst, die trotz der Beteiligung akademischer Selbstverwaltung selten vollends gelingt.

Im Grunde gilt in Wissenschaft und sozialen Unternehmen die gleiche Maxime wie in der Wirtschaft: Die Anerkennung des Einzelnen muss so intensiv persönlich vermittelt werden, dass Menschen die Systemerfordernisse dauerhaft motiviert und freiwillig allzeit gern erfüllen, da sie Gerechtigkeit erfahren und sich über ihre monetäre Kompensation hinaus gewürdigt fühlen. Fordern und Fördern in Balance und Fairness, verbunden mit einer glaubwürdigen Vorbildfunktion, indem die Führungspersönlichkeit sich selbst als Person einbringt – das ist die Kunst der Führung.

gungen und die Oberziele festlegt und das Team letztlich freundschaftlich begleitet, sich aber nicht zu sehr in die Details einmischt.

Es gibt nicht den einzig richtigen Führungsstil, wohl aber einige falsche oder unangemessene Führungspraktiken. Zu unterscheiden ist, ob ein Führungsverhalten in bestimmten Situationen nicht angewendet werden sollte, weil es ungeeignet ist, oder ob es grundsätzlich als tabu zu gelten hat. Ethisch tabu sind Führungsstile, die menschenverachtend sind, weil sie die Würde des Menschen verletzen. Und obwohl es unserer Verfassung widerspricht („Die Würde des Menschen ist unantastbar“, Artikel 1 Absatz 1 Satz 1 Grundgesetz), kommt es häufig vor, dass im Arbeitsleben die Menschenwürde verletzt wird. Wenn hier nicht Mitarbeiter und Chefs mit Zivilcourage

Die Klärung von Erwartungen und Zielen

Übersicht 5

- Wer kein Ziel hat, kann kein Ziel erreichen. Es gilt daher zu klären, was der Soll-Zustand ist. Das Ziel muss dabei möglichst von einer Vision abgeleitet sein.
- Es geht darum, nie das Ziel aus den Augen zu verlieren: Menschen verzetteln sich oft und machen zu viele Dinge auf einmal. Wichtig ist deshalb zu wissen: Was ist das Oberziel? Was sind die Unterziele? Denn in der Realität haben wir es zumeist mit multiplen Zielen zu tun.
- Man muss eine realistische Sicht der Ist-Situation haben. Häufig unterscheiden sich Menschen in der Sichtweise oder Beschreibung der Ist-Situation. Die Übereinstimmung der Sichtweisen von Führungskraft und Mitarbeiter ist eine wichtige Voraussetzung für die Erreichung gemeinsam vereinbarter Ziele.
- Man muss konkrete Maßnahmen und Spielregeln vereinbaren, wie man vom Ist zum Soll kommt.
- Man muss die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die einzelnen Maßnahmen klären.
- Man muss einen exakten Zeitrahmen festlegen.
- Man muss ein klares Controlling festlegen, im Sinne von „Wer begleitet den Prozess? Wer kontrolliert, ob die einzelnen Unterziele und letztlich das Gesamtziel erreicht wurden?“.
- Man muss differenzieren zwischen Zieldiktaten, die es gibt, wenn der Markt keine andere Alternative zulässt – beispielsweise dass man als Geschäft bis 22 Uhr öffnen muss, weil alle Konkurrenten das so machen –, und Vereinbarungen, bei denen man die Zustimmung des Mitarbeiters braucht.

Eigene Zusammenstellung

Stoppsignale setzen und dagegen einschreiten, entwickelt sich eine menschenunwürdige Eigendynamik. Im Einzelnen haben folgende Führungsstile als tabu zu gelten:

- **Autoritär.** Der autoritäre Führungsstil ist tabu, wenn er darin besteht, nach unten zu treten (und selbst oben einzuknicken), Menschen klein zu machen, anzuschreien. Autoritär ist nicht zu verwechseln mit autoritativ. Beim autoritativen Führungsstil geht es darum, dass man den Mut hat zu führen und seine Autorität walten lässt.
- **Destruktiv.** Der destruktive Führungsstil äußert sich in rücksichtslosem, zerstörerischem, negativem oder zynischem Verhalten. Mobbing gehört dazu, aber auch das Tolerieren von Mobbing.
- **Laissez-faire.** Wird dieser Führungsstil im Sinne von Gleichgültigkeit und Interessenlosigkeit angewendet, begünstigt er die Haltung „alles ist erlaubt“ und führt zu Chaos und Kontrollverlust. Laissez-faire im Sinne von Loslassen und die Kompetenz und Verantwortung in die Gruppe geben ist dagegen sinnvoll und notwendig im Sinne von Führung teilen (Shared Leadership).

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt in der Mitarbeiterführung liegt in der **Klärung von Erwartungen und Zielen** (Übersicht 5).

3. Führungskraft: „Wie führe ich ein Team?“

Den einzelnen Mitarbeiter zu führen, ist die eine Sache; ein Team zu führen, stellt eine viel komplexere Aufgabe dar. Es gilt, die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen im Team zu erkennen sowie Konflikte wahrzunehmen und konstruktiv zu lösen. Dazu benötigt man sehr viel Know-how und Sensibilität im Umgang mit Menschen. Und es bedarf der Klarheit hinsichtlich der Ziele, Spielregeln und Werte, aber gleichzeitig des Bewusstseins um die Heterogenität der Charaktere, Arbeitsweisen oder Lösungsmöglichkeiten. Dabei hilft es oft, wenn sich das Team Leistungs- oder Verhaltensspielregeln gibt. Beispiele für solche Spielregeln stellt Übersicht 6 zusammen.

Wichtig ist, dass diese Werte und Spielregeln des Umgangs von allen Teammitgliedern akzeptiert werden. Dabei ist es hilfreich, sich auf Gemeinsamkeiten zu konzentrieren statt auf trennende Aspekte, also auf gemeinsame Aufgaben, gemeinsame Interessen, gemeinsame Ziele. Daran schließt sich die Frage an, wie sich der Teamgeist innerhalb eines Teams sowie dessen Effizienz erhöhen lassen (Übersicht 7).

In einem Team ist die Führungsperson oft Schiedsrichter. Sie muss entscheiden, was richtig oder falsch, fair oder unfair, was im grünen oder roten Bereich ist. Dieser Schiedsrichterfunktion sind sich viele Führungskräfte nicht bewusst oder sie wollen sich nicht klar positionieren. Aber sie tragen die Verantwortung dafür, Spielregeln zu definieren und Regelverstöße klar zu artikulieren. Natürlich sollte die Führungsperson nicht als Oberlehrer auftreten und sie muss sich auch nicht allein verantwortlich füh-

Werte: Spielregeln des Umgangs

Übersicht 6

- Wir praktizieren Offenheit (Open-Mindedness statt Closed-Mindedness).
- Wir tauschen Informationen und Wissen untereinander aus (hierarchiefreie Kommunikation), statt uns nach der Devise „Wissen ist Macht“ zu verhalten.
- Wir leben eine Lob- und Anerkennungskultur, eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur. Dies bedeutet: Feedback geben und Feedback einholen, direkt und spontan; fragen können, zuhören können.
- Wir leben eine Problemlösekultur: Jedes Problem verbinden wir mit zwei bis drei Lösungen. Dadurch wird positives Denken vorangebracht.
- Wir denken in Kategorien von veränderbaren Welten. Wir denken in Möglichkeiten, Stärken und Chancen.
- Wir wollen, dass unsere Arbeit und der Umgang miteinander Spaß machen und angenehm sind. Wir wollen uns bei der Arbeit wohlfühlen.
- Wir haben klare Ziele, Standards, Erwartungen und Spielregeln.
- Wir sind fair im Umgang. Es gilt: „Tough on the issue, soft on the person.“
- Ich bin zuständig. Wenn nicht ich, wer dann? Die Veränderung beginnt bei mir.

Eigene Zusammenstellung

Wie erhöht man Teamgeist und Effizienz?

Übersicht 7

- Gemeinsame Aktivitäten durchführen (Geburtstage feiern, wandern usw.)
- Regelmäßig reflektieren: Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Wie kann man den Zustand verbessern?
- Meinungsführer unterstützen, die reflektieren und sich klar positionieren, was das Positive, das Negative und das Verbesserungswürdige betrifft
- Teams richtig zusammensetzen (unterschiedliche Talente zusammenbringen)
- Erfolge und Teilerfolge feiern
- Stolz sein auf das Team
- Latente Konflikte sofort ansprechen
- In Einzelgesprächen Erfolge und Misserfolge ansprechen und klären, wo noch Potenzial entwickelt werden kann
- Heißer-Stuhl-Methode anwenden: Jedes Teammitglied bekommt von den anderen Feedback: Was ist positiv? Was ist noch nicht so positiv? Welche Verbesserungsvorschläge haben die Teammitglieder?

Eigene Zusammenstellung

len. Sie braucht aber in ihrem Team Leute, die Regelverletzungen ansprechen, so dass man sich gemeinsam die Konsequenzen überlegt. Die Folge muss nicht immer – salopp formuliert – „Rübe ab“ lauten. Aber man muss Ursachenanalyse betreiben mit dem Ziel, Fehlverhalten in Zukunft zu vermeiden.

4. Mitarbeiter: „Wie führe ich den Chef?“

Führen heißt auch immer „Führung des Chefs“, im Sinne von „Was kann ich als Mitarbeiter tun, damit mein Chef sich so verhält, wie ich es wünsche?“ und „Was habe ich unternommen, dass mein Chef einen Beitrag zur Umsetzung aller drei Kulturen des Führungsdreiecks – Menschenwürde, Exzellenz, Ethikorientierung – leistet?“.

Führung des Chefs: Faktoren einer konstruktiven Zusammenarbeit

Übersicht 8

- Dem Chef Rückmeldung geben über Ist- und Soll-Zustand
- Mit Ich-Botschaften arbeiten: „Ich sehe Folgendes ...“, „Meine Wahrnehmung ist ...“
- Den richtigen Ort, den richtigen Zeitpunkt, den richtigen Ton für Kritik wählen
- Perspektivenwechsel entwickeln: Wie erreiche ich den Chef? Was treibt ihn? Was ist ihm wichtig?
- Keine Angst vor Hierarchie haben, nicht untertänig, sondern respektvoll im Umgang sein
- Sich professionell vorbereiten: Was will ich erreichen und wie will ich es erreichen?
- Gegenargumente vorwegnehmen und im Vorfeld überzeugende Argumente finden
- Klare Ziele vereinbaren und Erwartungen klären
- Feedback geben und Feedback einfordern
- Immer nach der Devise arbeiten: Was habe ich unternommen, dass mein Chef sich so verhält, wie ich es wünsche?
- Im Extremfall gilt: Lieber nachher um Entschuldigung bitten als vorher um Erlaubnis fragen, das heißt, Initiative ergreifen und Freiräume voll ausnutzen
- Man darf seinen Chef aber auch loben und bestärken bei Verhaltensdimensionen, die einem viel bedeuten.

Eigene Zusammenstellung

Zur Führung des Chefs gehört, den Chef mit den Soll-Ist-Diskrepanzen seines Führungsverhaltens zu konfrontieren, Erwartungen zu klären und Vereinbarungen einzufordern (Übersicht 8). Gleichzeitig ist es wichtig, ihn zu loben, wo man bestimmte Verhaltensweisen verstärken möchte. Schließlich muss man auch erkennen, in welchen Konfliktsituationen der Chef steht.

Fazit

Unser Führungsbegriff ist sehr weit: „Habe ich alles unternommen, dass sowohl ich, meine Mitarbeiter, mein Team, mein Chef einen Beitrag zur Umsetzung der drei Kulturen des Führungsdreiecks leisten und sind genügend Kontrollmechanismen vorhanden, um Defizite in den drei Kulturen aufzudecken und zu minimieren?“

6.6 Reflexion: „Das Hamsterrad anhalten“

Um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln, ist es sinnvoll, regelmäßig das Hamsterrad anzuhalten. Denn Erfahrung allein macht Menschen nicht klüger, sondern es ist die richtige Reflexion von Erfahrung. Das läuft letztlich darauf hinaus, das Hamsterrad des Lebens anzuhalten, in der Routine innezuhalten und sich mindestens die folgenden fünf Fragen zu stellen:

- Mache ich die richtigen Dinge?
- Mache ich diese Dinge richtig?
- Was lief gut?
- Was lief nicht gut?
- Wie kann ich mich verbessern?

Man muss also sich selbst gegenüber kritisch sein. Man muss sich hinterfragen. Es gilt – psychologisch gesehen – die Aussage: „Jeder ist sich selbst der Blindeste.“ Man ist oft Gefangener seiner selbst und sieht die blinden Flecken nicht. Genauso wichtig wie die Selbstreflexion ist deshalb die Teamreflexion:

- Machen wir im Team die richtigen Dinge?
- Machen wir diese Dinge richtig?
- Was lief gut?
- Was lief nicht gut?
- Wie können wir uns verbessern?

West/Anderson (1996) haben festgestellt, dass durch Teamreflexion der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Gang bleibt, der letztlich für die Teamleistung entscheidend ist.

Es geht nicht nur in der Führung, sondern auch insgesamt immer auch darum, das Hamsterrad kurzfristig anzuhalten im Sinne von „Ist das mein Leben in Arbeit, Beruf und Privatleben? Führe ich dieses Leben richtig? Was läuft gut, was läuft nicht gut, wie kann ich mich verbessern?“. Reflexion ist ein ganz zentraler Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung und der fachlichen Entwicklung. Wer nicht reflektieren kann, wird auch nie eine gute Führungskraft sein.

Fazit und Ausblick

Was können Unternehmen im Allgemeinen und Führungskräfte im Besonderen mit den bis hierhin gewonnenen Erkenntnissen zum Thema „gute Führung“ anfangen? Was ist die Botschaft für all jene, die in der Praxis sowohl als Führungsperson als auch als Mitarbeiter tätig sind?

Gute Führung basiert auf drei grundlegenden Voraussetzungen:

- der Kultur der Menschenwürde,
- der Kultur der Exzellenz und
- der Kultur der Ethikorientierung.

Durch schlechte Führung verschwenden wir sehr viel Motivation und Kreativität. Man stelle sich bloß vor: Wie viel erfolgreicher wären wir im globalen Wettbewerb, wenn wir in unserem Führungsverhalten besser wären? Wenn es uns gelänge, wenigstens einen Teil der Führungsfehler zu vermeiden, und wenn es uns weiterhin gelänge, wenigstens einen Teil der Vorschläge, die hier für gute Führung unterbreitet werden, umzusetzen, dann würde dies in vielerlei Hinsicht zu einer stärkeren Entfaltung von Kreativität und Motivation sowie zu größerem unternehmerischem Erfolg beitragen.

Wir stellen fest, dass sich bei guter Mitarbeiter- und Unternehmensführung die Identifikation der Beschäftigten mit ihren Aufgaben, mit der Führungskraft und mit der Organisation erhöht, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden steigen und – was mindestens genauso wichtig ist – ihre Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie ihre Eigeninitiative zunehmen. Die Mitarbeiter sind dann bestrebt, so zu handeln, als ob ihnen das Unternehmen gehören würde.

Forschungsergebnisse zeigen, dass infolgedessen sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden als auch der ökonomische Erfolg steigen (Frey/Schmalzried, 2013). Die Umsetzung ethischer Prinzipien am Arbeitsplatz sowie das Commitment aller zu klarer Leistungs- und Qualitätskultur gehen also Hand in Hand mit ökonomischem Erfolg.

Das postulierte Führungsverhalten trägt letztlich der Tatsache Rechnung, dass in sich wandelnden Zeiten auch Führung sich ändern muss. Das Wertesystem, das beispielsweise die Generation Y (die Generation, die nach 1980 geboren wurde) von den Führungskräften fordert, entspricht dem, welches notwendig ist in einer komplexen, zunehmend mehr am Kunden orientierten Geschäftswelt.

Die Kernbotschaften an Führungskräfte, die sich aus den Grundlagen ethikorientierter Führung ergeben, lassen sich in wenigen Sätzen zusammenfassen:

- Vermittle Sinn.
- Schaffe die Bedingungen dafür, dass Arbeit Freude und Spaß macht.
- Kommuniziere und informiere über den Tellerrand hinaus.
- Sei dir bewusst, dass Führung immer mit Kommunikation verbunden ist.
- Gib möglichst viele Handlungsspielräume.
- Vergewissere dich, ob die Ziele und Erwartungen klar sind – und zwar beidseitig, also auch die Erwartungen, die die Mitarbeiter an die Führung haben.
- Gib möglichst konkretes positives und kritisches Feedback; dies sollte immer aufbauend statt destruktiv erfolgen.
- Die Wertschätzung im Sinne von Anerkennung ist oberstes Gebot.
- Vermittle Fairness – und falls die Ergebnisfairness schon schwer umzusetzen ist, so zumindest prozedurale, informationale und interaktionale Fairness.
- Sorge für ein gutes Betriebsklima, damit die Menschen sich wohlfühlen und sich mit dem Team und der Organisation identifizieren.
- Gib den Menschen Entwicklungsperspektiven, sodass sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln können.
- Sei als Führungsperson Vorbild für Qualität und stetige Verbesserung und habe Respekt im Umgang mit Menschen.
- Reflektiere laufend dein Verhalten und lass dir von deiner Umgebung Feedback geben, wie es bestellt ist um eine Kultur der Exzellenz, Menschenwürde und Ethik.

Diese Leitsätze haben sehr viel mit dem Menschenbild, das eine Führungskraft von anderen hat, und mit ihrem persönlichen Charakter zu tun. Fühlt man sich als Führungskraft als Gottvater, als Herrscher, als Diktator – oder als verantwortungsvoller Diener und Wanderprediger? Geht man als Führungsperson arrogant, narzisstisch und machtorientiert vor und hält sich für wichtiger als die Organisation? Orientiert man sich nur an Effizienz, wirtschaftlichem Erfolg und Zahlen, nicht aber an den Menschen, die dieses hervorbringen? Oder fühlt man sich für eine Balance von Exzellenz, Menschenwürde und Ethik verantwortlich?

Das von einer guten Führungskraft geforderte Menschenbild bedeutet einerseits, leistungsorientiert zu sein, andererseits aber den Menschen nicht zu vergessen. Hier

zeigt sich, dass man beides braucht: ein unternehmerisches Herz, das für Leistungs- und Kundenorientierung schlägt, und eine humanistische Grundidee, die Menschen nicht klein macht, sondern ihre Potenziale zur Entfaltung bringt.

Die in diesem Buch vorgestellten Erkenntnisse und Empfehlungen haben nichts mit Gutmenschentum zu tun. Sondern es geht darum, leistungs-, ziel- und qualitätsorientiert zu agieren. Denn nur dadurch hat man Überlebenschancen auf dem Markt. Aber: Wer nur das eine Ziel von Leistung und Effizienz kennt, wird sich von den Menschen entfremden. Die Mitarbeiter sind anständig, das heißt nach ethisch-moralischen Prinzipien zu behandeln. Denn nur dann werden sie die notwendige Leistung und Qualität hervorbringen. Nicht nur aus humanistischen, sondern auch aus ökonomischen Gründen muss man die Menschen wertschätzend, fair und respektvoll behandeln.

Spitzenleistung und Menschlichkeit sind kein Widerspruch, sondern ergänzen und bedingen einander. Wer sich dieser Zusammenhänge nicht bewusst ist, vergeudet sehr viel Potenzial und verhält sich deshalb nicht kaufmännisch. Wir brauchen eine neue Führung – sie ist vereinbar mit dem gesunden Menschenverstand: Leistung mit Menschlichkeit verbinden.

Literatur

Avolio, Bruce J. / **Gardner**, William L., 2005, Authentic leadership development. Getting to the root of positive forms of leadership, in: *Leadership Quarterly*, 16. Jg., Nr. 3, S. 315–338

Bass, Bernard M., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*, New York

Bass, Bernard M., 1998, *Transformational Leadership. Industry, military, and educational impact*, Mahwah (New Jersey)

Berth, Robert, 1998, *Der Große Innovationstest*, Düsseldorf

Elkins, Teri / **Keller**, Robert T., 2003, Leadership in research and development organizations. A literature review and conceptual framework, in: *Leadership Quarterly*, 14. Jg., Nr. 4, S. 587–606

Frey, Dieter, 1996a, Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und im Sport. Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen, in: Conzelmann, Achim / Gabler, Helmut / Schlicht, Wolfgang (Hrsg.), *Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport*, Köln, S. 3–28

Frey, Dieter, 1996b, Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch. Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild, in: Honegger, Claudia et al. (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen*, Zürich, S. 75–98

Frey, Dieter, 1998, Center of Excellence – ein Weg zu Spitzenleistungen, in: Weber, Peter (Hrsg.), *Leistungsorientiertes Management. Leistungen steigern statt Kosten senken*, Frankfurt am Main, S. 199–233

Frey, Dieter, 2010, Raus aus dem Hamsterrad. Lehren aus der Krise aus der Sicht eines Sozial- und Wirtschaftspsychologen, in: Beise, Marc / Schäfer, Ulrich (Hrsg.), *Expertenforum Mittelstand – erfolgreich aus der Krise*, München, S. 59–85

Frey, Dieter et al., 2010, Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung, in: Meier, Uto / Sill, Bernhard (Hrsg.), *Führung.Macht.Sinn*, Regensburg, S. 604–623

Frey, Dieter / **Kerschreiter**, Rudolf / **Winkler**, Martin / **Gaska**, Anne, 2004, Wie viel Moral braucht der Mensch? Die Bedeutung von Werten und ethischen Prinzipien bei der Führung von Mitarbeitern, in: Bohlander, Hanswalter / Büscher, Martin (Hrsg.), *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten*, DNWE Schriftenreihe, Folge 13, München, S. 49–69

Frey, Dieter / **Osswald**, Silvia / **Peus**, Claudia / **Fischer**, Peter, 2006, Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence. Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können, in: Ringlstetter, Max / Kaiser, Stephan / Müller-Seitz, Gordon (Hrsg.), *Positives Management*, Wiesbaden, S. 237–265

Frey, Dieter / Osterloh, Margit, 2000, *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden

Frey, Dieter / Peus, Claudia / Traut-Mattausch, Eva, 2005, *Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft?*, in: Kudernatsch, Daniela / Fleschhut, Peter (Hrsg.), *Management Excellence. Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme*, Stuttgart, S. 351–378

Frey, Dieter / Schmalzried, Lisa (Hrsg.), 2013, *Philosophie in der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.*, Berlin

Frey, Dieter / Schulz-Hardt, Stefan, 2000, *Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement*, in: Frey, Dieter / Schulz-Hardt, Stefan (Hrsg.), *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement*, Göttingen, S. 15–46

Frey, Dieter / Streicher, Bernhard / Aydin, Nilüfer, 2012, *Center-of-Excellence-Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg*, in: Grote, Sven (Hrsg.), *Die Führung der Zukunft*, Berlin, S. 235–253

Gallup Organization, 2010, *Engagement Index 2010 im internationalen Vergleich*, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> [1.9.2014]

Gallup Organization, 2013, *Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt als Schutzimpfung gegen Fluktuation*, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> [1.9.2014]

Gebert, Dietmar, 2007, *Psychologie der Innovationsgenerierung*, in: Frey, Dieter / Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Wirtschaftspsychologie*, Göttingen, S. 783–808

Hackman, J. Richard / Oldham, Greg R., 1980, *Work redesign*, Reading (Mass.)

Lee, Felissa K. / Sheldon, Kennon M. / Turban, Daniel B., 2003, *Personality and the Goal-Striving process. The Influence of Achievement Goal Patterns, Goal Level, and Mental Focus on Performance and Enjoyment*, in: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 2, S. 256–265

Locke, Edwin A. / Latham, Gary P., 2002, *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*, in: *American Psychologist*, 57. Jg., Nr. 9, S. 705–717

Meier, Uto / Sill, Bernhard, 2005, *Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung*, Regensburg

Meier, Uto / Sill, Bernhard, 2008, *Studiengang: Master of ethical Management. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung*, in: *FORUM Wirtschaftsethik*, 16. Jg., Nr. 2, S. 9–12

Peus, Claudia et al., 2004, Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung, in: Dürndorfer, Martina / Friederichs, Peter (Hrsg.), Human Capital Leadership, Hamburg, S. 193–209

Peus, Claudia / Kerschreiter, Rudolf / Frey, Dieter / Traut-Mattausch, Eva, 2010, What is the Value? Economic Effects of Ethically-Oriented Leadership, in: Zeitschrift für Psychologie, Bd. 218, Nr. 4, S. 198–212

Popper, Karl R., 1973a, Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf, Hamburg

Popper, Karl R., 1973b, Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 1 und Bd. 2, Bern

Popper, Karl R., 1984, Logik der Forschung, Tübingen

Popper, Karl R., 1996, Alles Leben ist Problemlösen. Über Erkenntnis, Geschichte und Politik, München

Simons, Tony / Roberson, Quinetta, 2003, Why managers should care about fairness. The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes, in: Journal of Applied Psychology, 88. Jg., Nr. 3, S. 432–443

Streicher, Bernhard / Frey, Dieter, 2012, Prinzipien der Fairness als Führungskultur der Zukunft, in: Grote, Sven (Hrsg.), Die Führung der Zukunft, Berlin, S. 331–345

Walumbwa, Fred O. et al., 2008, Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, in: Journal of Management, 34. Jg., Nr. 1, S. 89–126

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D., 1996, Menschliche Kommunikation, Bern

West, Michael A. / Anderson, Neil R., 1996, Innovation in top management teams, in: Journal of Applied Psychology, 81. Jg., Nr. 6, S. 680–693



Der Autor



Prof. Dr. **Dieter Frey** hat in Mannheim und Hamburg Sozialwissenschaften studiert; nach Promotion und Habilitation in Mannheim wurde er 1978 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel. Seit 1993 ist er Lehrstuhlinhaber für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München. 1989/1990 war er Theodor-Heuss-Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York. 1998 erhielt er den Deutschen Psychologie-Preis (Psychologe des Jahres). Er war von 2003 bis 2013 Akademischer Leiter der Bayerischen EliteAkademie und ist seit 2007 Leiter des LMU-Centers für Leadership und People Management, einer Einrichtung der dritten Säule der Exzellenzinitiative. Seit 1995 ist er Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Über viele Jahre war er Dekan der Fakultät 11 der LMU München. Ebenso war er rund zehn Jahre Gutachter bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Dieter Frey forscht auf den Gebieten des Entscheidungsverhaltens in Gruppen, der Erhöhung von Kreativität und Motivation sowie der Entstehung und Veränderungen von Einstellungen und Wertesystemen. Zudem setzt er sich für die Förderung des Transfers zwischen Universität und Wirtschaft ein. 2011 hat die Zeitschrift „Personalmagazin“ ihn als „Praktischen Ethiker“ und einen der führenden Köpfe im Personalbereich in Deutschland ausgezeichnet. 2015 hat ihn die Margrit-Egnér-Stiftung (Zürich) für seine Arbeiten, die zu einer humaneren Welt beitragen, ausgezeichnet.

© 2015 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISBN 978-3-941036-44-4
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Redaktion: Dr. Benjamin Scharnagel, Martina Martschin
Titelfoto, Fotos Seite 7, 13, 19, 51, 55, 61, 71: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.;
Seite 25: Deutscher Ethikrat; Seite 39: Andreas Heddergott; Seite 45 links: Heine;
Seite 45 rechts: Hennemann; Seite 87: privat
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

**Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter
www.romanherzoginstitut.de bestellt werden.**