

WISSENSWERT

Ausgabe Nr. 1



FÜHRUNG ANDERS DENKEN

Führung anders denken: auch führungslos?

Von der Verantwortung der Geführten

Vom Solisten zum Teamplayer

Vertrauen motiviert und fördert Synergien

Gibt es das Führungs-Gen?

Führungstalent ist nötig, Führungswissen erlernbar

Kreativität entspringt dem Querdenken

Nicht immer ist der Mainstream das Wahre

Jonglieren statt Navigieren?

Vielen Führenden fehlt es an Orientierung

Klinik, Krieg und Kindergarten: Führung konkret

Führung – von kamperprobt bis alltagstauglich

Führungstaktik – (über-)lebenswichtig

In Extremsituationen gelten andere Spielregeln

Neue Führung braucht das Land

Noch herrscht autoritäres Denken
in den Chefetagen vor

Die Tragik des „Trittbrettfahrens“

Welche Führung bringt Mehrwert
für das Gemeinwohl?

Plädoyer für mehr Achtsamkeit

Wir brauchen eine Unternehmenskultur,
die den Menschen in den Mittelpunkt stellt

Führung mutig nach vorn denken

Mit mehr Entschlossenheit gegen
politische Stagnation



Führung anders denken: auch führungslos?

Was wäre ein Orchester ohne seinen Dirigenten? Dass Führung nicht nur in Politik und Wirtschaft, sondern auch in anderen Bereichen des Lebens eine wichtige Rolle spielt, wurde beim musikalischen **Auftakt des 11. Fachsymposiums des RHI** deutlich. Unter der Leitung von Christoph Adt spielten Mitglieder der Bad Reichenhaller Philharmonie Werke von Wolfgang Amadeus Mozart und veranschaulichten, wie unter einer kompetenten Führung viele Einzelleistungen zu einem harmonischen Ganzen zusammengefügt werden können. Diese Erkenntnis ist an sich nicht neu – für einen Überraschungsmoment sorgte der Dirigent jedoch, als er das Orchester kurzfristig sich selbst überließ, um im Zuschauerraum Platz zu nehmen, und damit



Prof. Christoph Adt, Henning Krumrey und Prof. Randolph Rodenstock im Gespräch

den eigenen Führungsanspruch infrage stellte. Damit war man mitten im Thema der Veranstaltung: Führung anders denken – auch ohne Führung? Liegt der Sinn von Führung darin, sich zumindest zeitweise überflüssig zu machen? Wie wichtig ist Kontrolle durch die Führenden? Oder anders gefragt: Welche Rolle spielt das Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter?

[Prof. Christoph Adt, Vizepräsident der Hochschule für Musik und Theater München und Chefdirigent der Bad Reichenhaller Philharmonie:](#)

„Als Dirigent möchte ich das Orchester hörend leiten.“

Vom Solisten zum Teamplayer

Wie Führung gelingt und worin sie besteht, waren Themen der anschließenden Talkrunde, zu der Moderator Henning Krumrey, stellvertretender Chefredakteur der WirtschaftsWoche, Randolph Rodenstock und Christoph Adt einlud. Als Orchesterleiter setzte Adt eine bewusste Entscheidung, „das Einzelne unterzuordnen unter das Ganze des Orchesters“. Es sei eine große Kunst, eine Gruppe so zu führen, dass deren Gesamtleistung besser ist als die Summe der Einzelleistungen. Dabei wirke Vertrauen motivierend auf die Mitarbeiter und führe zu besseren Ergebnissen – eine Aussage, die

Randolf Rodenstock bekräftigte: „Führung ohne Vertrauen kann es nicht geben. Das Gegenteil von Vertrauen ist Kontrolle, die teuer und demotivierend ist.“ Einig war man sich auch hinsichtlich der Rolle von Führungskräften. Nach Adts Ansicht liegt die Kunst der Führung darin, quasi suggestiv zu wirken, „dass jeder es so machen kann, wie er es immer wollte“. Besteht die Kunst der Führung also darin, dass die Geführten es nicht merken? „Es muss nicht immer ein Vorturner dabei sein“, pflichtete Rodenstock bei. Führungskräfte müssten aus dem Hintergrund agieren, jedoch sollten die Zielvorgaben eindeutig sein.

Gibt es das Führungs-Gen?

Klare Ziele zu finden und zu formulieren, dabei Realitätssinn wie auch visionäres Denken einfließen zu lassen, sind nach Ansicht des RHI-Vorstandsvorsitzenden die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft. Nicht immer erweise sich der beste Fachmann auch als der beste Führer. Zum Anforderungsprofil an Führungskräfte gehörten außerdem die Fähigkeit, die ‚richtigen‘ Menschen zusammenzubringen („hire for attitude, not skill“) sowie ethische Prinzipien. All dies könne man sich nicht allein durch Coaching aneignen – auch wenn solches unverzichtbar sei, um beispielsweise Methodik, Kommunikation, Planung und Kontrolle zu lernen. Die provokante daraus resultierende Frage, ob

es ‚geborene‘ Führungskräfte gibt, ließ man dann doch lieber unbeantwortet und beschränkte sich auf die Definition von Kriterien, die gute Führung auszeichnen. Dazu gehören der Respekt vor den Mitarbeitern und ihren individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie der Wunsch, das Beste aus den Menschen herauszuholen.



Kreativität entspringt dem Querdenken

Mit Blick auf seine Berufspraxis wies Rodenstock darauf hin, dass viele Unternehmen noch Nachholbedarf hätten, was die Nutzung von Ressourcen ihrer Mitarbeiter betrifft. Er hat häufig die Erfahrung gemacht, dass gerade Querdenker und Abweichler über jene kreativen Potenziale verfügen, die ein Team voranbringen und ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg sind. Ein unkonventioneller Denkansatz liefere oft den entscheidenden Impuls, das Quäntchen Innovation, das ein Konzept in eine neue Richtung lenkt. Daher sei es besser „auch den Minderheitsmeinungen nachzuspüren, statt nur demokratisch abzustimmen und sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu einigen“, betonte er. Und Adt brachte es schmunzelnd auf den Punkt: „Demokratie geht nicht immer für einen Dirigenten.“

[Prof. Randolph Rodenstock,](#)
[Roman Herzog Institut e. V.:](#)

„Ohne Respekt vor dem Menschen kommt man heute nicht mehr aus – manche in den Unternehmen versuchen es dennoch.“



Prof. Dr. med. Karl-Walter Jauch,
Ärztlicher Direktor des Klinikums der
Universität München:

„Auf Dünkel sollte verzichtet werden.“

Jonglieren statt Navigieren?

In einer zweiten Gesprächsrunde verlagerte sich der Fokus von den allgemeinen zu speziellen Aspekten von Führung. Wo liegen die Probleme in der Praxis, wenn das theoretische Wissen über Führung doch weit verbreitet und verfügbar sein müsste? Die Zahlen sprechen für sich: Über 14.000 Buchtitel zum Thema Führung sind bei Amazon erhältlich; wer den Begriff bei Google eingibt, erhält über 24 Millionen (!) Einträge. Der Wirtschafts- und Sozialpsychologe Dieter Frey sieht eines der typischen Führungsprobleme in der Heterogenität der Interessen. Es gelte, die Ziele des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Kunden miteinander in Einklang zu bringen. „Dazu brauche ich einen Kompass!“ Führung bestehe faktisch oft im „Durch-Jonglieren“ (muddling-through). Karl-Walter Jauch, Chirurg und Ärztlicher Direktor der LMU München, bestätigte diese Auffassung: „Ich muss ein Ziel finden, so dass alle in eine Richtung marschieren.“ Bei der medizinischen Versorgung sei dies noch relativ einfach: Es geht um das Wohl des Patienten. Für Jauch lautet das A und O von Führung: „Man muss authentisch sein, selbst mit gutem Beispiel vorangehen – dann macht man zufriedene Mitarbeiter zu begeisterten.“



Prof. Dr. Dieter Frey, Leiter des Centers for
Leadership and People Management der Ludwig-
Maximilians-Universität München:

„Unseren Führungskräften mangelt es häufig an den drei großen V: Verantwortung, Vorbild, Verpflichtung.“

Klinik, Krieg und Kindergarten: Führung konkret

„Für Kinder ist die Sache klar: Es muss einen Bestimmer geben!“, weiß Kindergartenleiterin Margit Knapp aus ihrer Berufspraxis zu berichten. Schon die Jüngsten übernehmen gern Führungsrollen – je nach Temperament und Situation. Die erzieherische Aufgabe bestehe darin, aus solchen Beobachtungen Schlussfolgerungen zu ziehen: Wo liegen die Charismen der einzelnen Kinder und wie kann man sie nutzen? Wer ist für welche Aufgabe geeignet? „Wichtig ist, dass wir miteinander ins Gespräch kommen und dass wir als Gruppe fähig werden, Entscheidungen zu treffen und diese auch mitzutragen.“ Einen kooperativen Führungsstil kann sich Major Florian Lösl, Kompaniechef bei der Bundeswehr, nur bedingt vorstellen: „In plötzlich auftretenden lebensbedrohlichen Situationen kommt es darauf an, dass vorher eingeübte Verfahren automatisch ablaufen, um dem militärischen Führer Zeit



zu verschaffen. Dies ist notwendig, damit er sich alle Informationen beschaffen und den Entschluss für das weitere Handeln – unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und der verfügbaren Ressourcen – treffen kann.“

Margit Knapp,
Leiterin des BMW FIZ Strolche e. V. und
Trainerin der Akademie Kinder philosophieren:
„Als Führungskraft muss mir klar sein, dass es nicht um mich geht, sondern um eine Sache.“

Führungstaktik – (über-)lebenswichtig

Grundsätzlich herrscht in der Bundeswehr das Prinzip der Auftragstaktik im Gegensatz zur Befehlstaktik, wie sie in manch anderen Armeen üblich ist. Als Vorgesetzter formuliert Lösl ein Ziel – wie der Untergebene das erreicht, bleibt ihm weitestgehend selbst überlassen: „Indem ich den Soldaten Freiräume lasse, kommen oft Ergebnisse heraus, die weit über den Erwartungen liegen“. In Extremsituationen funktioniert diese Führungstaktik jedoch nur eingeschränkt. Dann sei es vielmehr entscheidend, dass vorher eingeübte Reaktionen automatisch ablaufen. Erst später sei Manöverkritik möglich und erwünscht. Ähnliches gilt für den Bereich der Medizin: Karl-Walter Jauch stimmte mit dem Major überein, dass in extremen, lebensbedrohlichen



Situationen auch extreme Führung nötig ist. Später müssten die – teilweise unter großem Stress getroffenen – Entscheidungen im Team reflektiert werden, um die nötige Akzeptanz zu schaffen.

Major Florian Lösl,
Kompaniechef bei der Bundeswehr:
„Um herauszufinden, wer Führungskompetenz hat, stecken Sie die Leute in eine Extremsituation! Nach 36 Stunden zeigt jeder sein wahres Gesicht.“

Neue Führung braucht das Land

Harte Kritik übte Dieter Frey an der Art, wie in Deutschland geführt wird. Viele Führungspositionen seien falsch besetzt; jede zweite Entscheidung, die in den Chefetagen der deutschen Top 20-Wirtschaftsunternehmen getroffen wird, stelle sich im Nachhinein als falsch heraus. Der autoritäre Führungsstil sei in den Chefetagen noch immer überrepräsentiert – ausgeübt von Führungspersonen, die narzisstisch und machiavellistisch über ihr Unternehmen herrschten und denen es oft an einem Korrektiv mangle. Eine Führungskraft müsse Teamplayer sein und herausragende fachliche Leistungen mit Menschlichkeit verbinden, so seine Forderung. Die ‚Frauenfrage‘ beantwortete Frey salomonisch: Frauen sind nicht die besseren, aber auch nicht die schlechteren Führer. Sie verbinden allerdings oft einen „Zusatznutzen“ mit den ihnen übertragenen Führungsaufgaben, nämlich das „Caring“, also Beziehungspflege und soziale Anteilnahme.

Die Tragik des „Trittbrettfahrens“

Die verhaltensökonomische Perspektive von Führung erläuterte die Kölner Wirtschaftswissenschaftlerin Bettina Rockenbach. Sie präsentierte in ihrem Vortrag [Forschungsergebnisse zu sozialen Dilemma-Situationen](#), wie sie im Alltag überall



anzutreffen sind. In einen solchen Zwiespalt geraten wir etwa, wenn wir einen Beitrag für die Allgemeinheit leisten sollen – zum Beispiel beim Umweltschutz, bei der Instandhaltung öffentlicher Anlagen oder wenn es darum geht, Zivilcourage zu zeigen. Aus individueller Sicht ist es für jeden verlockender, sich als „Trittbrettfahrer“ zu verhalten und sich darauf zu verlassen, dass die anderen schon etwas für das Wohl der Gemeinschaft tun werden – also nicht häufiger auf das Auto zu verzichten, achtlos den

Müll im Park wegzwerfen oder einem Menschen in brenzlicher Situation nicht zu helfen. Denken jedoch alle nur an sich und handeln auf diese Weise, wird die Umwelt zerstört, verwaht der öffentliche Raum oder verrohen die Sitten. Auf Dauer kann eine Gesellschaft aber ohne Kooperation nicht überleben. Welche Rolle spielt Führung dann in diesem Kontext? Das Fazit von Bettina Rockenbach: „Institutionelle Rahmenbedingungen, die dem Wunsch nach gesellschaftlichem Ansehen Rechnung tragen und soziale Sanktionsmöglichkeiten erlauben, befördern als indirekte Führungsinstrumente die Kooperation in Dilemma-Situationen.“

[Prof. Dr. Bettina Rockenbach,](#)
[Professorin für experimentelle Wirtschafts- und](#)
[Verhaltensforschung, Universität zu Köln:](#)

„Führung allein durch Vorbild wirkt nicht nachhaltig.“

Plädoyer für mehr Achtsamkeit

Um die unternehmerische Perspektive von Führung ging es im zweiten Teil des Symposiums. Petra Jenner, Country Manager von Microsoft Schweiz, zog eine kritische Bilanz: „Die fünf großen Herausforderungen der modernen Welt sind im Führungsalltag standardmäßig noch nicht angekommen: Technologisierung, Mobilität, Globalisierung, Migration und demografischer Wandel

mit extrem gesteigener Lebenserwartung.“ Sie plädiert für eine Demokratisierung in der Führung von Unternehmen, für eine Unternehmenskultur, die mehr gegenseitiges Vertrauen, Eigenverantwortung und Flexibilität zulässt. Dies sei der „Schlüssel zur Motivation von Mitarbeitern“. Jenner setzt sich zudem für mehr generationenübergreifendes Denken im Arbeitsleben ein: „Wie konservieren wir die Erfahrung und das Wissen älterer Arbeitnehmer, das in den Unternehmen vorhanden ist? Ab 50 wird es eng für Mitarbeiter – das kann doch nicht wahr sein!“ Kritik übte sie an Unternehmen, die auf den unteren Ebenen einen Laisser-faire-Stil praktizieren, während auf den oberen Etagen das Prinzip „Command and Control“ herrscht. Aufgrund ihrer eigenen Erfahrung in der Unternehmensführung favorisiert sie klar den transformationalen Führungsstil. Er ist darauf ausgerichtet, eine loyale Beziehung zu den Mitarbeitern herzustellen. Als Führungskraft müsse man „sich selbst jeden Tag überprüfen und achtsam mit den Menschen umgehen, damit sie bei guter physischer und psychischer Gesundheit bleiben“. Tatsächlich aber nimmt der Druck, der auf Mitarbeitern und Führungspersonen lastet, stetig zu. Die Phasen der Regeneration verkürzen sich – eine Folge des wachsenden Erfolgszwangs: „Jedes zweite Unternehmen befindet sich in der Beschleunigungsfalle“, sagt Petra Jenner und fordert die Unternehmen zu mehr Gelassenheit auf: „Manchmal ist der Mut nötig, etwas *nicht* zu tun oder aufzuschieben.“



Petra Jenner,
Country Manager Microsoft Schweiz:
„Der Mensch ist das größte Kapital unserer modernen Arbeitswelt!“

Führung mutig nach vorn denken

Dr. Peter Frey, ZDF-Chefredakteur
„Wir kommen alle nicht daran vorbei, selbst Verantwortung zu übernehmen.“

Verantwortung für das Wohlergehen der Menschen kennzeichnet in besonderem Maß auch die politische Führung, über die in der letzten Gesprächsrunde Bundespräsident a. D. Roman Herzog mit dem ZDF-Chefredakteur Peter Frey diskutierte. Bezugnehmend auf den transformationalen Führungsstil wandte Peter Frey ein, dass Führung in der Politik nicht immer aus Moderation und Vermittlung bestehen kann. Manchmal gelte es auch, zu entscheiden und voranzupreschen. „Aus Angst vor dem Wähler werden heute bestimmte Sachfragen nicht mehr diskutiert und Führungsaufgaben nicht wahrgenommen“, bemängelte er. Als Beispiel nannte Frey die Haltung der Bundesregierung zur Flüchtlingsproblematik und zum Klimawandel. Herzog unterstrich, dass politische Führung immer auch situativ geprägt ist. In unserer schnelllebigen Gesellschaft sei





es zunehmend schwierig, Führungsaufgaben langfristig zu planen: „Wer heute vier bis fünf Jahre vorausschauen kann, den kann man schon als geistigen Führer betrachten.“

Beide Polit-Profis konstatierten einen Werteverfall in Deutschland. Traditionelle Wertemonopole – wie am Beispiel der Kirche

sichtbar – seien eingebrochen. „Die Glaubwürdigkeit ist dahin, eine Entzauberung ist eingetreten“, so Frey. Nach Auffassung von Herzog gibt es auch im Bereich der Politik „keine wahren Experten und nicht den Rat der Weisen“. Hier sei es wünschenswert, dass die politischen Institutionen stärker in die Offensive gingen – Ziele formulieren, kommunizieren und entschlossen vorantreiben.

[Bundespräsident a. D. Prof. Dr. Roman Herzog:](#)
„Das Wort Zeitfenster spielt in der Politik eine große Rolle.“

Vielleicht besteht die Kunst der Führung manchmal auch im Pragmatismus – oder, wie Roman Herzog es pointiert formuliert: „Das wird jetzt probiert und wir werden sehen, ob wir damit durchkommen!“

Zum Weiter-Denken

Randolf Rodenstock / Wolfgang Huber / Bernd Uhl / Nils Goldschmidt, 2010, [Zwischen Gewinn und Gewissen. Wie viel Nächstenliebe kann sich die Soziale Marktwirtschaft leisten?](#), RHI-Diskussion, Nr. 14, München

Nils Goldschmidt / Karl Homann, 2011, [Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption](#), RHI-Position, Nr. 10, München

Randolf Rodenstock (Hrsg.), 2012, [Vertrauen in der Moderne](#), RHI-Buch, München

Jürgen Weibler, 2013, [Entzauberung der Führungsmythen](#), RHI-Essay, Nr. 2, München

Dominik H. Enste / Theresa Eyerund / Inna Knelsen, 2013, [Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert](#), RHI-Diskussion, Nr. 22, München

© 2013 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
(Herausgeber)

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: Martina Martschin,
Dr. Benjamin Scharnagel
Fotos: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft
Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

Die Publikationen des Roman Herzog Instituts sind beim Herausgeber kostenlos erhältlich und können unter <http://www.romanherzoginstitut.de> bestellt werden.