



Ralf Gasche

So geht Führung!

7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag
wirklich weiterbringen

So geht Führung!

Ralf Gasche

So geht Führung!

7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag
wirklich weiterbringen

Ralf Gasche
Hennef
Deutschland

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann, Bücher für Wirtschaft + Management, www.petrabege-mann.de.

ISBN 978-3-658-07181-3 ISBN 978-3-658-07182-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07182-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Schon als Jugendlicher war ich fasziniert davon, wie unterschiedlich Menschen eine Führungsrolle ausfüllen. Als Musiker und Mitglied eines Orchesters lernte ich eine ganze Reihe von Dirigenten kennen: solche, die nur den Kopf leicht heben mussten, um die gebannte Aufmerksamkeit aller Orchestermitglieder auf sich zu ziehen, und andere, die auch mit großer Geste wenig ausrichteten. In der Schule dieselbe Erfahrung: Einige Lehrer hatten Mühe, sich überhaupt Gehör zu verschaffen, anderen folgten wir, sobald sie nur ein wenig die Stimme hoben. Ob Schule, Orchester, Universität oder Berufseinstieg: Manche der Führenden strahlten eine natürliche Autorität aus, anderen folgten wir eher notgedrungen – oder aber gar nicht.

Heute ist mir klar, dass Führungsstärke kein Geschenk des Himmels ist, sondern sich aus zahlreichen Komponenten zusammensetzt. Dazu zählt die Bereitschaft, Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen und sich auf sie einzulassen. Dazu zählen ferner Ruhe, Ausdauer und Beharrlichkeit. Elementar sind klare Zielsetzungen, die stetig kommuniziert und regelmäßig auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden müssen. Es braucht taktisch-strategisches Geschick ebenso wie einen klaren Wertekompass, der Souveränität verleiht und Authentizität im Auftreten. Gute Führungskräfte nehmen Menschen mit, statt sie vor sich herzutreiben. Sie holen das Beste aus ihren Mitarbeitern heraus, ermutigen sie, an ihre Grenzen zu gehen und daran zu wachsen.

Wer sich dieser anspruchsvollen Herausforderung stellen möchte, kann viel von den erfolgreichen „Alphatieren“ lernen, denen er im Laufe der Jahre begegnet. Führung heißt „Menschen beeinflussen“, und dafür, wie Menschen auf Menschen wirken, liefert der Alltag uns Tag für Tag Beispiele – positive wie negative. Als Personalleiter empfehle ich außerdem eine kritische Selbstbefragung: Warum will ich Führungskraft werden? Was treibt mich an? Wie reizvoll finde ich es tatsächlich, mich mit Menschen auseinanderzusetzen und ihnen voranzugehen? Karriereambitionen allein reichen für nachhaltig erfolgreiche Führung nicht aus. Gehalt, Dienstwagen und Chefsessel sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass Führung mehr verlangt als das Überstreifen der formalen Insignien von Macht und Einfluss. Führung fordert die ganze Person. Gute Führungskräfte sind daher bereit, an sich zu arbeiten, sich zu hinterfragen und sich weiterzuentwickeln. Dafür bietet

dieses Buch eine hervorragende Möglichkeit: Es ist in der Praxis geerdet, liefert zahlreiche Beispiele aus dem Unternehmenskontext und gibt konkrete Verhaltensempfehlungen. Ich wünsche „So geht Führung!“ von Ralf Gasche viele Leser – und Ihnen als Leser viele nützliche Impulse für den Führungsalltag!

Christian Campe
Leiter Hauptabteilung Personal beim ZDF

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Im Dschungel der Führungstheorien	1
§ 2	Souveränität statt herumeiern	7
§ 3	Durchblick statt durchgreifen	39
§ 4	Haltung statt „Führungsstil“	73
§ 5	Erfolg statt „Motivation“	93
§ 6	Führen statt geführt werden	121
§ 7	Kontrollieren statt Frustrieren	141
§ 8	Mut statt gemütliches Elend	163
	Ausblick: Das Leben spielt sich in der Praxis ab	189

Über den Autor



Ralf Gasche ist Führungsexperte und Inhaber der Firma *Ralf Gasche Excellent Leadership*. Als Unternehmer hat er bereits erfolgreich mehrere Beratungsfirmen gegründet. Der Diplom-Verwaltungswirt (Schwerpunkte: Kriminalistik, Kriminologie, Psychologie) blickt auf fast 40 Jahre Führungserfahrung zurück: 23 Jahre Führungs- und Einsatzerfahrung als Exekutivbeamter in der Bundespolizei (u. a. Bundeskanzleramt, fliegerischer Dienst und internationale Schleuserfahndung), Terrorismusfahnder im BKA und BMI, sowie 15 Jahre Ausbildung von Führungskräften in der Wirtschaft. Parallel zu seinem eigenen Unternehmen leitete er eine Coach-Agentur und bildet Business-Coaches aus.

Heute berät Ralf Gasche Unternehmen und ihre führenden Kräfte. Seine hohe Professionalität basiert auf tausenden Coaching-Stunden, hunderten Vorträgen und zehntausenden Seminarstunden für Unternehmen – immer zu den Themen: „Wie funktioniert Führung? Wie funktionieren Menschen? Wie führe ich mich und mein Unternehmen?“ Er begeistert und inspiriert mit seinen „Excellent Leadership“ Vorträgen auf Firmenveranstaltungen und großen Bühnen und ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen. Zu seinen Kunden zählen viele DAX- und börsennotierte Unternehmen, erfolgreiche Mittelständler und Bundesministerien. Mehr unter www.gasche.com.

Ralf Gasche hat zahlreiche Beiträge zum Thema Leadership und Executive Coaching veröffentlicht, u.a.:

Gasche, Ralf (2014). Achtsam leben, klug entscheiden, mutig handeln! Erfolgreich führen ohne auszubrennen. In: Peter Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Prävention II* (S. 23-48). Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, Ralf (2015). Chefsache Egoismus. Die Dos und Don'ts. In: Peter Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Gesundheit II*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, Ralf (2015). Frauen in Führung – eine Klasse für sich. Wie Sie sich erfolgreich positionieren und durchsetzen. In: Peter Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Frauen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, R. (2007): Spurensicherung. In: Rauen, C. (Hrsg.): *Coaching-Tools II*. Bonn: Managerseminare

Gasche, R. (2004): Die persönliche Akquisitionsstrategie. In: Rauen, C. (Hrsg.): *Coaching-Tools*. Bonn: Managerseminare

Zusammenfassung

Noch ein Führungsbuch?! Über Führung ist schon so viel geschrieben worden, dass man meinen könnte, es sei wirklich alles gesagt. Vielleicht liegt genau darin das Problem: Die Führungsliteratur überschlägt sich mit immer neuen Metaphern und mehr oder weniger originellen Ansätzen: Führungskräfte haben schon von Walen und Mäusen, Polarforschern und Dirigenten. Oder sie werden mit den immer gleichen Modellen und Tipps zu Grundsätzlichem wie Delegation oder Motivation bekannt gemacht. Worauf es wirklich ankommt, gerät dabei leicht aus dem Blick: Wie schafft es jemand, dass andere ihm oder ihr bereitwillig folgen? Was unterscheidet eine „gute“ Führungskraft von einer mittelmäßigen oder schlechten? Kurz: Was macht exzellente Führung aus?

Noch ein Führungsbuch?! Über Führung ist schon so viel geschrieben worden, dass man meinen könnte, es sei wirklich alles gesagt. Vielleicht liegt genau darin das Problem: Die Führungsliteratur überschlägt sich mit immer neuen Metaphern und mehr oder weniger originellen Ansätzen: Führungskräfte haben schon von Walen und Mäusen, Polarforschern und Dirigenten gelernt (vgl. Blanchard et al. 2013; Johnson 2000; Morrell und Capparell 2002; Gansch 2014). Oder sie werden mit den immer gleichen Modellen und Tipps zu Grundsätzlichem wie Delegation oder Motivation bekannt gemacht. Worauf es wirklich ankommt, gerät dabei leicht aus dem Blick: Wie schafft es jemand, dass andere ihm oder ihr bereitwillig folgen? Was unterscheidet eine „gute“ Führungskraft von einer mittelmäßigen oder schlechten? Kurz: Was macht exzellente Führung aus?

Dieses Buch versteht Führung als erfolgreiche Einflussnahme auf Menschen im Hinblick auf ein nur gemeinsam zu erreichendes Ziel. Führung ist *Menschenführung*. Das ist weniger banal, als es klingt. Seit vielen Jahren begleite ich Führungskräfte als Coach und Seminarleiter. Meine Erfahrung ist, dass sich nur wenige Führungsaspiranten im Klaren darüber sind, wie stark es ihr Arbeitsleben verändern wird, wenn sie den Schritt vom Sach-

bearbeiter (der Arbeit mit „Sachen“) zur Führungskraft (der Arbeit mit Menschen) tun. Sie ergreifen förmlich einen neuen Beruf. Doch während man für jedes Handwerk eine mehrjährige Lehrzeit absolvieren muss und selbst das Fahren eines Gabelstaplers nur mit Führerschein erlaubt ist, gibt es für Menschenführung keinerlei verbindliche Voraussetzung. „Führen“ kann offenbar jeder. Wir alle wissen, dass das nicht so ist. Und doch wird im Arbeitsleben häufig so getan, etwa wenn der beste Sachbearbeiter zum Chef gemacht wird und an dieser neuen Rolle prompt scheitert.

Doch warum scheitert der eine, während der andere an seiner neuen Rolle wächst? Was sind die unverzichtbaren „Basics“ für Führungserfolg? Dieser Frage soll hier nachgegangen werden. Mein Ziel ist es, eine Bresche ins Führungsdickicht zu schlagen: Was muss man wirklich mitbringen, wenn man im Alltag bestehen will? Die kurze Antwort lautet: drei Dinge. Erstens: Man muss Menschen mögen. Zweitens: Man muss sich selbst kennen und führen können (ohne sich für den Nabel der Welt zu halten). Drittens: Man muss bereit sein, genau hinzuschauen und zu beobachten, bevor man urteilt und handelt. Die lange Antwort lesen Sie auf den folgenden gut 200 Seiten. Vorab einige Anmerkungen zu den genannten elementaren Startvoraussetzungen für gute Führung.

Menschen mögen

Häufig klagen Führungskräfte, sie seien „wieder zu nichts gekommen“. Hake ich nach, wie der Tag oder die Woche konkret verlaufen ist, wird aufgezählt, womit die Zeit verging: Mitarbeiter mit ihren „kurzen“ Fragen (die selten wirklich kurz sind), das Abteilungsmeeting, ein Delegationsgespräch, der Jour fixe, ein Projektleiter mit einem akuten Problem, die Personalabteilung mit Klärungsbedarf zu einem Anforderungsprofil usw. usw. Es stellt sich regelmäßig heraus, dass die Chefs natürlich nicht „nichts“ gemacht haben: Sie haben geführt! Mit anderen Worten: Sie haben ihre eigentliche Aufgabe wahrgenommen. Dennoch nehme ich Frustration wahr; offenbar steckt in den Köpfen die Vorstellung, „geschafft“ habe man nur etwas, wenn eine Sache erledigt ist. Für Führungskräfte ist diese Haltung gefährlich. Von hier führen wenige Schritte zu der Auffassung, Mitarbeiter seien im Wesentlichen Mittel zum Zweck und sollten einfach funktionieren. „Dafür werden sie schließlich bezahlt!“ Doch Menschen wollen nicht nur als Funktionsträger wahrgenommen werden. Überdies funktionieren sie nicht wie Automaten, die man passgenau geordert hat. Sie haben Erwartungen, Emotionen, Stärken und Schwächen. Sie denken und handeln vor einem individuellen Erfahrungshintergrund, den Sie als Führungskraft allenfalls in winzigen Ausschnitten kennen. Das macht Mitarbeiter-Verhalten nicht bis ins Letzte kalkulierbar. Was den einen anspornt, lässt den anderen kalt. Wo der eine konkrete Hinweise einklagt, empfindet die Kollegin sie als Gängelung. Was der eine als Kuschkurs ablehnt, braucht ein anderer, um sich etwas zuzutrauen. Das Leben ist bunt und die Zusammensetzung in Ihrer Abteilung sehr wahrscheinlich auch. „Menschen mögen“ bedeutet, diese Vielfalt zu schätzen, den Einzelnen in seiner Individualität zu respektieren und bereit zu sein, sich darauf einzustellen. Das spüren Mitarbeiter und das hilft über viele Pannen, Missverständnisse und auch den einen oder anderen Führungsfehler hinweg.

Selbstführung

Vielleicht hatten Sie es schon einmal mit einem Vorgesetzten zu tun, der von der eigenen Großartigkeit überzeugt, für seine Umgebung jedoch eine harte Prüfung war. Egozentrik und Narzissmus stehen einer mitarbeiterorientierten Führung im Wege und hemmen die eigene Entwicklung. Selbstführung beginnt mit einer realistischen Selbsteinschätzung, einer angemessenen Einordnung der eigenen Talente wie Defizite, konstruktiver wie weniger konstruktiver Gewohnheiten und Verhaltensweisen. Die Fähigkeit, sich selbst kritisch zu hinterfragen, erhöht die Toleranz gegenüber Menschen, die anders ticken. Sie stärkt überdies die Bereitschaft, dazuzulernen und in die Führungsrolle hineinzuwachsen, auch zu erkennen, wo Grenzen liegen, und zu entscheiden, wie man damit umgeht. Beispielsweise kann ein eher introvertierter Vorgesetzter auf einen besonders kontaktfreudigen Assistenten setzen und daneben für sich selbst Wege finden, Mitarbeitern Wertschätzung und Interesse zu zeigen. Selbstführung bedeutet daneben, das eigene Tun regelmäßig aus der Vogelperspektive zu betrachten und bewusst zu justieren – sich im Wortsinne „selbst zu führen“: Ist es gut, was ich gerade tue? Passt es zu meinen Zielen? Passt es zu mir? Was will ich ändern? Kommen alle Lebensbereiche, die mir wichtig sind (Arbeit, Familie, Freundschaften, Gesundheit, Hobbys, ...) zu ihrem Recht? Wenn nein, was kann/will/werde ich dagegen tun? Selbstführung ist also gleichbedeutend mit einer reflektierten und selbstverantwortlichen Lebenshaltung. Diese wiederum ist ohne die dritte Schlüsselqualifikation für gute Führung nicht denkbar.

Achtsamkeit

Hier geht es darum, genau hinzuschauen, bevor man urteilt und handelt. Das klingt einfach, bleibt im hektischen Alltag jedoch oft auf der Strecke. Ein kleiner Test: Wie ging es Ihnen heute Morgen, als Sie das Haus verließen? Wer war schon im Büro, als sie dort eintrafen? Und welchen Eindruck machten Ihre Leute? Waren sie gut gelaunt, bedrückt, zerstreut, in Eile? Erstaunlich viele Führungskräfte antworten darauf: „Weiß ich nicht. Keine Ahnung“, nicht selten mit dem Unterton: „Also wirklich, ich habe Wichtigeres zu tun!“ Die meisten Chefs registrieren nur bruchstückhaft, was in ihren Abteilungen los ist, und wenn doch, dann vorwiegend auf einer rationalen Ebene. Sie beobachten, dass Mitarbeiter A in letzter Zeit mehr Fehler macht oder dass man Mitarbeiterin B neuerdings alles dreimal sagen muss, erkennen aber weder, ob die Betroffenen überfordert, verärgert oder gesundheitlich angeschlagen sind, noch, ob sie selbst zu diesem Verhalten beitragen oder ob der Auslöser anderswo liegen könnte. Insofern ist genaues Hinschauen elementar für gute Führung. Hier kommt die viel zitierte „Achtsamkeit“ ins Spiel.

Achtsamkeit bedeutet im Kern: Wahrnehmen, was ist, bei sich wie bei anderen. Ursprünglich stammt das Konzept aus dem Buddhismus. Dort werden vier Bereiche genannt: die Achtsamkeit auf den Körper, auf eigene Gefühle/Empfindungen (Sind sie z. B. positiv, negativ, neutral?), auf den Geist (Bin ich konzentriert, abgelenkt, verwirrt?) sowie die Achtsamkeit auf äußere und innere Geistesobjekte (vgl. Buddha, Lehrrede 2006, „Über die

Abb. 1.1 Achtsamkeit. (© Ralf Gasche)



Grundlagen der Achtsamkeit“). Anders als bei der Aufmerksamkeit, die die Wahrnehmung fokussiert und verengt, geht es bei Achtsamkeit um Offenheit für momentane Eindrücke und darum, diese zuzulassen und nicht wertend beiseitezuschieben. Achtsamkeit bedeutet daher auch den wohlwollenden Umgang mit sich selbst, der wiederum Grundlage dafür ist, gut für sich zu sorgen und sich selbst mit all seinen Schwächen und Begrenzungen anzunehmen (vgl. Abb. 1.1). Gelingt dies, steht am Ende die „Selbstliebe“. Das mag für Sie pathetisch klingen. Doch je mehr jemand mit sich selbst im Reinen ist, desto eher kann er empathisch und souverän auf andere zugehen, wissen wir aus der Psychologie. Und das wiederum ist in der Führung gefordert. Im Verlauf der nächsten Kapitel werde ich Sie daher immer wieder dazu auffordern, genau hinzuschauen, zu beobachten, erst einmal durchzuatmen, bevor Sie handeln – kurz: achtsam zu sein.

Das erwartet Sie in diesem Buch

Auf den folgenden Seiten geht es um sieben allgemeine Führungsfragen, um „Führungs-basics“. Es gibt viele Arten, erfolgreich zu führen, abhängig von der eigenen Persönlichkeit, vom Umfeld, von der Aufgabe. So schön es wäre: Standardrezepte existieren nicht. Im Führungsalltag helfen Ihnen die folgenden Grundsätze („Gesetze“):

1. Souveränität statt herumeiern
Nur wer sich selbst gut kennt und Umfeld und Auftrag richtig einschätzt, kann überzeugend führen. Souveräne Führungskräfte erfüllen ihre Aufgaben im Einklang mit eigenen Werten und Überzeugungen.
2. Durchblick statt durchgreifen
Erst verstehen, dann handeln! Souveräne Führungskräfte schulen ihren Blick für Menschen, Situationen, Unternehmens- und Branchenentwicklungen.

3. Haltung statt Führungsstil

Gute Führungskräfte treten ruhig und bestimmt auf, sie geben Sicherheit. Sie „verkörpern“ Führung auf ihre eigene Weise, statt sich einen Führungsstil überstülpen zu lassen.

4. Erfolg statt Motivation

Erfolgreiche Führungskräfte sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter erfolgreich sind. Sie trauen ihnen etwas zu, fördern und fordern sie. Motivationsspritzen erübrigen sich dann.

5. Führen statt geführt werden

Souveräne Führungskräfte entscheiden beherzt. Dadurch begrenzen sie die Zahl der Baustellen, mit denen sie sich beschäftigen. Sie lassen sich nicht von anderen treiben.

6. Kontrollieren statt frustrieren

Was nicht beachtet wird, ist nichts wert. Gute Führungskräfte wissen, dass wohl-dosierte Kontrolle wichtig ist – als Wertschätzung der Arbeit und zur Justierung bei Fehlentwicklungen.

7. Mut statt gemütliches Elend

Souveräne Führungskräfte steuern ihre Ziele selbstverantwortlich und mutig an, statt sich in (faulen) Kompromissen einzurichten. Sie behalten das Ruder ihres Lebens fest in der Hand.

So viel Theorie wie nötig, so viel Praxis wie möglich, lautet von nun an die Devise. Deshalb finden Sie in allen Kapiteln Fallbeispiele aus dem Unternehmensalltag, die mir in zahlreichen Seminaren, Coachings und Beratungsprozessen begegneten. Hier ist nichts erfunden, auch wenn zum Schutz der Persönlichkeitsrechte der Betroffenen Eckdaten verfremdet wurden. Auch die Beispiele zeigen, wie herausfordernd und spannend Führung heute ist. Nehmen Sie diese Herausforderung an – und wachsen Sie daran! Wenn dieses Buch Ihnen dabei eine Hilfe ist, hat es seinen Zweck erfüllt.

Hennef, im Herbst 2015

Ralf Gasche

Literatur

Blanchard, Ken, et al. 2013. *Whale Done! Von Walen lernen: So motivieren Sie jedes Team zu Spitzenleistungen*. 4. Aufl. München: Goldmann.

Buddha, Lehrrede. 2006. „Über die Grundlagen der Achtsamkeit – Satipaṭṭhāna Sutta“. www.palikanon.com/diverses/satipatthana/satipatt_10.html. Zugegriffen: 15. Aug. 2015.

Gansch, Christian. 2014. *Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können*. Frankfurt a. M.: Campus.

Johnson, Spencer. 2000. *Die Mäuse-Strategie für Manager: Veränderungen erfolgreich begegnen*. München: Ariston.

Morrell, Margot, und Stephanie Capparell. 2002. *Shackletons Führungskunst. Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Frankfurt a. M.: Eichborn.

Die Basis jeder Führung

Zusammenfassung

Was heißt überhaupt „Führung“? – Gibt es „die“ Führungspersönlichkeit? – Erfolg folgt, wenn man sich folgt – Königsweg Authentizität – Merkmale und Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte – Ehrlich zu sich selbst sein – Sind Sie am richtigen Platz? – Wie lautet Ihr Auftrag? – Fazit: Das Führungsgesetz „Souveränität“ – Matrix: Selbstreflexion

Was heißt überhaupt „Führung“?

Auf den ersten Blick wirkt die Frage überflüssig: Was heißt „Führung“? Schließlich kennt jeder von uns Führungskräfte und hat deren tägliches Handeln erlebt. Führung ist aus dieser Sicht schlicht die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. So denken auch manche Führungskräfte, und genau da liegt das Problem. Überforderung und Hadern mit der Führungsrolle auf der einen, Mitarbeiterfrust auf der anderen Seite können hier ihren Anfang nehmen. Denn gutes Führen ist mehr als Ziele vorgeben, Aufgaben delegieren, Ergebnisse kontrollieren. Führung ist mehr als Management. Es lohnt sich also, einige Gedanken auf Führung als solche zu verwenden, wenn man selbst gut führen will. Und das möchten meiner Erfahrung nach die allermeisten, die sich auf diese spannende Herausforderung einlassen!

Was *genau* Führung bedeutet, daran haben sich etliche Experten abgearbeitet. Ein Klassiker der Führungsliteratur, Oswald Neubergers „Führen und führen lassen“ (2002, S. 15 ff.), listet allein vier eng bedruckte Seiten Führungsdefinitionen auf. Hier beispielhaft noch einige weitere: Führung ist danach:

- „... die bewusste und zielbezogene Einflussnahme von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter zur Lösung von Arbeitsaufgaben“,
- „... durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung“ oder, ganz kurz und knapp,
- „Mitarbeitern zu helfen, erfolgreich zu sein“.¹

Einigkeit besteht darüber, dass Führung Gefolgschaft voraussetzt – ohne Mitarbeiter keine Führungskraft. Kern der Führung ist danach, andere Menschen zum Handeln zu bewegen. Das steckt bereits im Ursprung des Wortes „führen“ von „vüeren“ (mittelhochdeutsch) oder „fuoren“ (althochdeutsch): „in Bewegung setzen, fahren machen“ (vgl. Duden. Herkunftswörterbuch). Das eigentlich Interessante ist nun die Frage, *wie* die Geführten angeleitet und zum Handeln motiviert werden. In den zitierten Definitionen ist eher vage von „Einflussnahme“, „Interaktion“ oder „Hilfe“ die Rede, jedenfalls nicht von bloßer Weisungsbefugnis oder Befehlskette. Es entspricht unserem intuitiven Verständnis, dass eine gute Führungskraft ohne Zwang und Druck auskommt. Wenn gut geführt wird, folgt man gerne und aus Überzeugung. Das bringt uns zu drei grundsätzlichen Merkmalen von Führung, über die sich jede(r) Führende im Klaren sein sollte.

Echte Führung bedeutet: „Ich bin vorne!“ und „Ich bin alleine!“

Der Wechsel vom Mitarbeiter in die Führungsrolle verlangt dem Einzelnen persönliche Autonomie ab, und zwar umso mehr, je höher er steigt. Wer andere in Bewegung setzen will, muss wissen, wo es für alle hingehen soll. Er braucht eine klare Vorstellung des angestrebten Zieles und muss dieses Ziel nach außen überzeugend vertreten. Wer sich hinter Mehrheitsbeschlüssen oder „Anweisung von oben“ (von der Geschäftsführung, vom Vorstand) verschanzt, verliert seine Glaubwürdigkeit als Führungskraft. Das klingt selbstverständlich, und doch hat jeder von uns vermutlich schon entscheidungsscheue, herumlavierende oder hinter Vorstandsbeschlüssen abtauchende Führungskräfte erlebt. Ein Chef, der sein Ziel nicht kennt, wird zum Spielball anderer – er wird geführt, statt selbst zu führen. Jedes Machtvakuum wird durch inoffizielle Führer gefüllt oder für die Durchsetzung von Eigeninteressen genutzt.

Ein Ziel allein genügt nicht, auch der Weg dorthin muss klar sein. Wie ein souveräner Bergführer weiß eine gute Führungskraft, welche Schritte zu gehen sind. Das schließt Momente der Unsicherheit nicht aus. Doch diese Unsicherheit ungefiltert nach außen zu tragen, verbietet sich am Berg wie im Unternehmen: Eine souveräne Führerpersönlichkeit bleibt zuversichtlich, den Weg zu finden. Sie nutzt zur Verfügung stehende Informations-

¹ Quellen in der Reihenfolge der Aufzählung: Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik <http://lexikon.stangl.eu>, Gabler Wirtschaftslexikon (Artikel „Führung“), www.leadion.de (Artikel: „Führung. Definition und Begriffe“) (Zugriff jeweils am 30.03.2015).

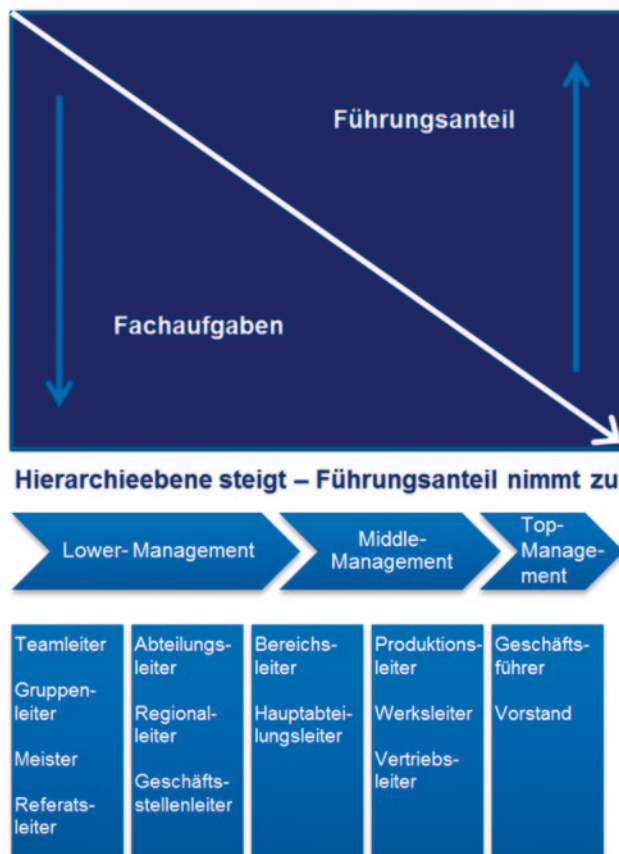
quellen, um dann mit Bedacht über die weitere Route zu entscheiden. Sie kann Rat einholen, Daten und Fakten erheben und auswerten lassen, doch entscheiden muss sie letztlich allein. Vor allem darin liegt die viel beschworene Einsamkeit der Führungsrolle, nicht etwa im Umstand, dass Führende manchmal unpopuläre Entscheidungen treffen müssen und sich dadurch vielleicht unbeliebt machen.

Führung ist eine Haltung

Zum Inhalt der Führung – Ziel und Weg dorthin – kommt die Repräsentation der Führung nach außen. Führung muss im ursprünglichen Wortsinne „verkörpert“ werden. Es hat seinen Grund, dass Führende und Mächtige sich seit Jahrhunderten mit den Insignien der Macht umgeben, Krone und Zepter tragen, Thron oder Chefsessel für sich beanspruchen, purpurne Gewänder oder gut geschnittene Anzüge tragen, Limousine statt Fahrrad fahren. Weit wichtiger als solche Äußerlichkeiten, die gleichwohl den ersten wichtigen Eindruck prägen, sind Körperhaltung und Auftreten. Können Sie sich einen Papst vorstellen, der hektisch durch die Gänge des Vatikanpalastes flitzt und laut über den Zustand der Kurie lamentiert? Undenkbar. Überzeugende Führungskräfte sind ruhig, besonnen, kontrolliert. Sie wissen nicht nur, wo es langgeht, sie demonstrieren dieses Wissen auch äußerlich. Natürlich werden auch Führungskräfte gelegentlich das Bedürfnis haben, sich die Haare zu raufen, vor Zorn etwas an die Wand zu pfeffern oder aus Frust in Tränen auszubrechen. Wenn sie klug sind, geben sie diesem Bedürfnis hinter verschlossenen Türen nach und nicht in der Öffentlichkeit. Bundeskanzlerin Angela Merkel hat die Kunst des souveränen Auftritts im Laufe ihrer Amtsjahre perfektioniert: Je turbulenter es um sie herum zugeht, desto sachlicher und gelassener ist ihr Auftreten. Das hat sicherlich dazu beigetragen, dass sie inzwischen weltweit als starke Führungspersönlichkeit und als „Leader“ Europas wahrgenommen wird.

Wie wirksam und wie wichtig die Verkörperung von Führung ist, können Sie daran ablesen, dass Sie normalerweise keine Schwierigkeiten haben, in einer Gruppe unbekannter Geschäftsleute denjenigen zu identifizieren, der „das Sagen hat“. Sie erkennen es daran, wie die Person selbst auftritt und wie die übrigen darauf reagieren, dafür müssen Sie kein einziges Wort der Unterhaltung aufschreiben. Das Beispiel verdeutlicht, dass wir Menschen viel stärker archaischen Reflexen folgen, als uns im Alltag bewusst ist. Von unseren tierischen Verwandten trennt uns in diesem Bereich nur wenig. Kein Leithammel vertraut auf blumige Ansprachen, kein Platzhirsch kann sich auf ein Organigramm berufen, beide reklamieren ihren Führungsanspruch allein durch ihre Haltung. Wie stark dies wirkt, zeigt die Geschichte eines Seminarteilnehmers, der als Förster auch für ein großes Wildgehege verantwortlich war. Dort wurde der Platzhirsch „August“ seit Monaten durch einen jungen Wilden attackiert. August wehrte alle Angriffe souverän ab, bis zu dem Tag, an dem eine Tierärztin ihn irrtümlich mit dem Betäubungsgewehr traf. In dem Augenblick, als die stolze Körperhaltung bröckelte und das Geweih nach unten sackte, griff der junge Hirsch das Leittier massiver an als je zuvor. Um ein Haar hätte der Platzhirsch das mit dem Leben bezahlt.

Abb. 2.1 Anteil von Fach- und Führungsaufgaben in Abhängigkeit vom Führungsniveau. (© Ralf Gasche)



Führung ist Menschenführung

Wie schon erwähnt: Führung ist etwas anderes, als Abläufe zu organisieren, Prozesse zu überwachen und Ergebnisse zu erzielen. Führung bedeutet, andere Menschen dazu zu veranlassen, sich in bestimmter Weise zu verhalten, um auf diese Weise die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Führung ist *Menschenführung*. Je höher man auf der Karriereleiter steigt, desto stärker treten Sachaufgaben zugunsten originärer Führungsaufgaben wie Mitarbeitergespräche, Kritikgespräche, Konfliktlösung, Förderung von Mitarbeitern, Strategieentwicklung, Gewinnen von Mitarbeitern für die angestrebten Ziele („Motivation“) zurück (vgl. Abb. 2.1). Wer sich entschließt, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, muss sich also mehr und mehr vom Fachlichen verabschieden – und damit möglicherweise von Arbeitsinhalten, die er liebt und bis dahin sehr erfolgreich bewältigt hat: Sonst wäre er kaum befördert worden. Das ist die Logik des spöttischen „Peter-Prinzips“, nach dem jeder angeblich bis zur Stufe seiner persönlichen Unfähigkeit aufsteigt (Peter und Hull 2001). Es bewahrheitet sich zum Beispiel in der Tragik des genialen Verkäufers, der als Vertriebsleiter gründlich versagt. Eine wichtige Grundvoraussetzung für Führung

ist, sich für Menschen zu interessieren, Menschen zu mögen. Wer dauerhaft fachlichen Inhalten nachtrauert und abends nur dann etwas „geschafft hat“, wenn er Projekte vorangebracht, und nicht, wenn er Menschen angeleitet und beeinflusst hat, wird sich mit Führung schwertun.

Mit dem Interesse für Menschen allein ist es natürlich nicht getan. Die Grundbereitschaft, sich auf andere einzulassen, muss in wirksames Handeln übersetzt werden. „Guten“ Führungskräften folgt man bereitwillig, „schlechten“ widerwillig und nur deswegen, weil sie qua Amt und Position Gefolgschaft einfordern können. Spannend ist die Frage, worin dieser Unterschied begründet liegt. „Wenn Sie vor der Frage stehen, ob Sie einer ganz bestimmten Führungskraft folgen wollen, so fragen Sie sich intuitiv, ob Sie der Person vertrauen, ihr die Erreichung der versprochenen Ziele zutrauen und sie für integer und glaubwürdig halten!“, lautet die Erklärung der Psychologen Michael Paschen und Erich Dihmaier (2014, S. 36 f.). Zugespitzt heißt das: Menschen folgen einer Führungskraft dann, wenn sie einen Vorteil für sich darin erkennen. Sie lassen sich führen, wenn sie sich davon etwas versprechen: Erfolg, Sicherheit, Entlastung von eigenen Unsicherheiten beispielsweise. Auch hier lassen sich Parallelen zum Tierreich ziehen, wo den stärksten und erfahrensten Mitgliedern der Gruppe die Führungsrolle zufällt. An die Stelle der Körperkraft treten beim Menschen Sachkompetenz, Weitsicht und persönliche Integrität: Wenn jemand weiß, wo es langgeht, ist es sinnvoll, ihm zu folgen. Gelingt es ihm nicht, diesen Eindruck zu erhärten, folgt man ihm nur zähneknirschend oder gar nicht.

Bei gelungener, bei exzellenter Führung geht es daher auch um einen persönlichen Pakt zwischen Führungskraft und Geführten, um eine emotionale Verbundenheit, die über Weisungsbefugnis und Berichtspflicht im streng juristischen Sinne hinausgeht. Es geht um Vertrauen und Zuversicht, um Sinnangebote und Rückhalt in schwierigen Situationen. „Manager haben Untergebene. Führungspersönlichkeiten haben Mitarbeiter, die Anhängern oder Getreuen gleichen“, sagt beispielsweise Vineet Nayar, Autor und früherer CEO von *HCL Technologies* (Nayar 2013). Dass im vermeintlich nüchternen Geschäftsleben Emotionales eine solche Rolle spielen soll, befremdet Seminarteilnehmer oder Coaching-Klienten immer wieder. Doch dass wir Gefühle am Firmentor abgeben und uns im Beruf „wie Erwachsene“ (will sagen: rein rational) benehmen, ist einer der größten Irrtümer im Führungskontext. Kaum jemand bestreitet, dass Mitarbeiter bei Eigenkündigungen meist ihren Chef, seltener das Unternehmen verlassen. Forscher des renommierten Gallup-Instituts haben dies in einer umfangreichen Studie nachgewiesen (vgl. Buckingham und Coffman 2001, S. 28). Ein schlechter Chef vergrault also Mitarbeiter, und umgekehrt gilt: Ein guter Chef schafft es, dass Mitarbeiter (auch) seinetwegen zur Arbeit kommen und sich für gemeinsame Erfolge ins Zeug legen. Exzellente Führung ist also Bindung und Förderung von Menschen. Chefs können Mitarbeiter klein halten und sie aufblühen lassen. Sie können sie anspornen oder in die innere Kündigung treiben. Was Sie tun können, um Mitarbeiter erfolgreich werden zu lassen, ist Thema dieses Buches.

Natürlich erschöpft sich eine Führungsaufgabe nicht in dieser menschlichen Komponente. Ziele konkretisieren, Maßnahmen planen, die Umsetzung steuern und die Ergebnis-

FÜHREN	MANAGEN
Konzentration auf Menschen	Konzentration auf Prozesse
Wo soll es hingehen?	Wie regeln wir das Alltagsgeschäft?
Persönliche Autorität	Funktionale Autorität (Wissen) oder positionale Autorität (Amt)
Vorbild	Verwalter, Organisator
Übergeordnete und langfristige Ziele	Mittel- und kurzfristige Ergebnisse
In die Zukunft führen	Die Gegenwart bewältigen
Visionär	Pragmatiker
Menschen fördern	Aufgaben zuweisen
Inspirieren	Anweisen und kontrollieren
Strategien entwickeln	Für Umsetzung sorgen
Wichtiges	Dringliches

Abb. 2.2 Führen versus managen

se kontrollieren – kurz: das operative Geschäft –, all das muss „gemanagt“ werden. Jede gute Führungskraft ist zugleich Manager, aber nicht jeder Manager bewährt sich auch als Führungskraft. Abbildung 2.2 zeigt die beiden Rollen im Überblick.

Gibt es „die“ Führungspersönlichkeit?

Wenn gute Führung so sehr mit persönlichen und zwischenmenschlichen Faktoren zu tun hat, ist sie dann möglicherweise eine Frage der Begabung? Liegt es gar in den Genen, muss man zum Führen geboren sein? Gibt es also die ideale Führungspersönlichkeit? Ein Blick auf prominente Führende genügt, um das zu bezweifeln. Den Einband eines aktuellen Buches zur „Psychologie der Menschenführung“ (Paschen und Dihsmaier 2014) zieren unter anderem folgende Persönlichkeiten: (Abb. 2.3)

Ein Kriegsherr wie Friedrich II, der Begründer gewaltlosen Widerstandes Mahatma Gandhi, eine wohlthätige Ordensfrau wie Mutter Teresa, eine konservative Machtpolitikerin wie Margaret Thatcher, ein Innovator wie Steve Jobs – niemand würde behaupten, es hier mit einer Reihe „ähnlicher Persönlichkeiten“ zu tun zu haben. Zur selben Schlussfolgerung führt die Liste der angeblich „50 größten Führungspersönlichkeiten der Welt“,