

Winfried Prost

Führen mit Autorität und Charisma

Winfried Probst

Führen mit Autorität und Charisma

Als Chef souverän handeln



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

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0551-2

Vorwort

Der Blick auf sich rasant wandelnde Märkte im globalen Wettbewerb erhöht den Druck auf Führungskräfte, durch „Excellence in Leadership“ ihre Mitarbeiter zu einer immer höheren Performance in der Wertschöpfungskette anzutreiben. Mit „Catchwords“ wie „Passion for Business“, „Passion for Innovation“, „Passion for Success“ oder „Creative-Self-empowerment“ wird die totale Hingabe und Selbstentäußerung einer im permanenten „Change“-Rausch rotierenden „High-Potential-Group“ bis zum letzten Blutstropfen gefordert. Währenddessen spült das „Global-Network“ der „High-Speed-Developer“ und „High-Performer“ längst immer mehr zusammenbrechende „Burn-out-Geschädigte“ vor die blinden Türen überforderter Human-Resources-Departments. Die sind in überheblicher Ignoranz und Verkennung ihres eigentlichen Auftrags vor allem damit beschäftigt, ständig neue propagandistische Begriffswelten zu kreieren und wie Seifenblasen in die Welt zu pusteln.

Dem Makrokosmos des vermeintlich grandios Globalen steht in der Mikrowelt eine andere Wirklichkeitsdimension gegenüber. Dort müssen in vielen Millionen täglicher kleiner Begegnungen und Berührungen von Ichs und Dus Vertrauen, Motivation und innere Identifikation all der einzelnen Menschen erzeugt werden, aus deren Summe erst das erfolgreiche Funktionieren einer Gruppe, einer Firma oder der Netze resultieren kann.

Von diesen kleinen und so unendlich wichtigen Begegnungen von Menschen an den Knotenpunkten des globalen Netzes handelt dieses Buch. Es beleuchtet die Felder an Sympathie, Vertrauen, Autorität und Charisma, die dabei um einzelne Menschen herum entstehen können und unter Umständen ein größeres Feld speisen und beeinflussen können. Es soll Ihnen als Leser zeigen, wie Sie als scheinbar winziger Knotenpunkt im globalen Netz nicht nur Durchleiter, sondern auch Impulsgeber Ihres Umfeldes werden können, wie Sie Einfluss darauf nehmen und dessen Qualität führend mitbestimmen können.

Winfried Probst

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einführung	9
1. Führen	13
Sinn, Funktion und Notwendigkeit des Führens	13
Die Bedeutung der Hierarchie	17
Macht und Vollmacht	21
Die Skepsis und der Widerstand gegen Führung	29
Die Sehnsucht, geführt zu werden	37
2. Die Führungspersönlichkeit	43
Gibt es eine perfekte Führungspersönlichkeit?	43
Wie werden Sie eine charismatische Führungspersönlichkeit?	50
25 Einstellungen für eine charismatische Autorität	57
Identifikation mit der Führungsrolle	123
3. Die Geführten	133
Persönlichkeitspsychologie – die sieben Ebenen der Person	133
Methoden der Menschenerkenntnis	145
4. Die Kommunikation	161
Die sieben Ebenen der Kommunikation	161
Die Haltung der Achtsamkeit	163
Grundsätze und Methoden erfolgreicher Kommunikation	165
5. Das Spezielle des Führens	191
Installation in Führungsrang und -rolle	191
Führen auf sieben Ebenen	218

Besondere Führungssituationen _____	239
Der Abschied aus der Führungsrolle _____	245
Excellence in Leadership und Passion in Success _____	249
Der Autor _____	251
Stichwortverzeichnis _____	253

Einführung

Liebe Leserinnen und Leser,

vielleicht hoffen Sie, hier ein Buch mit neuen und revolutionären Ideen für leichte Problemlösungen in die Hand zu bekommen. Vielleicht erwarten Sie Patentrezepte für ein künftig sorgenfreies neues Leben. Natürlich wissen Sie, dass das nicht sein kann, aber Sie werden in diesem Buch vieles finden, das umwälzend wirken kann. Manche Wahrheiten und Ideen liegen im Verborgenen, sind oder werden verdrängt. Man kann versuchen, sie auch einmal in Worte zu fassen und klar auszusprechen. Wenn man sie dann konsequent umsetzt, kann daraus unter Umständen eine Revolution werden. Viele erfolgreiche Internetfirmen haben das in den letzten Jahren gezeigt. Allerdings verlaufen die wenigsten Revolutionen so, wie ihre Anstifter das gehofft und erwartet haben. Es kommt eben nicht nur auf die Auslösung des ersten Startmomentes an, während der Fahrt muss man eben auch ständig aufmerksam am Steuer bleiben.

Wie kann nun dieses Buch Ihr Leben bereichern und Ihre Führungsaufgaben erleichtern?

Seit 25 Jahren befrage ich in Führungsseminaren Führungskräfte nach ihren Sorgen, Problemen und Schwierigkeiten beim Führen anderer Menschen. Dabei habe ich einen recht umfassenden Überblick über deren Fragen, Nöte, Zwiespälte, Zwänge und Herausforderungen gewonnen. Zugleich kenne ich auch einen großen Teil der Techniken und Maßnahmen, mit denen sie versuchen, ihre Aufgaben zu bewältigen. In der Auseinandersetzung mit Führungsfragen habe ich aus diesen Gesprächen einige zentrale Einsichten gewonnen. Sie bilden die Grundlage dieses Buches:

1. *Einstellungen sind wichtiger als Methoden und Techniken*

Führungstechniken und Methoden sind gut und schön, aber sie allein wirken nicht verlässlich. Vielfach kommt es nicht auf die Methoden, sondern auf die inneren Einstellungen und die damit verbundene Aus-

strahlung und Wirkung einer Führungspersönlichkeit auf andere Menschen an. Wie Sie sich diese Einstellungen bewusst machen und sie in sich selbst herstellen können – darum geht es in diesem Buch.

2. *Maßnahmen müssen situativ angemessen sein*

Ich habe feststellen müssen, dass Menschen, die über Jahre mit ihren Führungstechniken und Strategien erfolgreich waren, plötzlich in einer neuen Situation und einem neuen Umfeld nicht mehr erfolgreich waren. Und ich habe die Erfahrung gemacht, dass es weder allein an der Methode noch allein an den Menschen oder allein am Umfeld liegt. Ein ganz wichtiger Aspekt, auf den es ankommt, ist die situative Angemessenheit.

3. *Situative Angemessenheit setzt hohe Aufmerksamkeit voraus*

Wer sich beim Führen auf Führungs- oder Kommunikationskonzepte und Inhalte konzentriert, stellt diese zwischen sich und seine Gesprächspartner und nimmt diese deshalb nicht deutlich wahr. Insofern ist ein hohes Maß an konzeptfreier und offener Aufmerksamkeit wesentliche Voraussetzung für die Wahrnehmung und das Verständnis anderer Menschen. Nur wer versteht, kann erfolgreich auf andere eingehen.

4. *Aufmerksamkeit setzt innere persönliche Balance voraus*

Wer wegen eigener Probleme oder Zwiespälte mit sich selbst beschäftigt ist, kann sich nicht auf anderes konzentrieren. Er sieht darum andere Menschen oder Situationen unscharf, gebrochen und mit den blinden Flecken seiner eigenen Brille. Daher ist eine ständige Arbeit an der eigenen Person erforderlich, um harmonisch ausbalanciert zu werden und eigene Probleme verarbeiten zu können. Ein stabiles Selbstwertgefühl, innere Sicherheit, Versöhntheit mit dem eigenen Leben und eine Perspektive des Überblicks über das Ganze sind dafür von Vorteil.

5. *Persönliche Authentizität ist zum Führen wichtiger als alles andere*

Um auf andere Menschen glaubwürdig zu wirken, helfen keine antrainierten („Schauspiel-“)Techniken. Menschen können intuitiv sehr klar empfinden, was echt und was unecht ist. Insofern ist es für die

Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft eines Führenden unter allen Umständen die oberste Priorität, authentisch mit sich selbst in Einklang zu sein und zu bleiben.

Zusammengefasst: Da Führungsaufgaben strukturell nicht allein durch Detailwissen zu bewältigen sind, sondern aus der Position des Überblicks über das Ganze. In diesem Buch zeige ich Ihnen Aspekte des Führens auf, die, obwohl substanziell, dem Alltagsbewusstsein oft wie die Fundamente oder tragenden Elemente eines Hauses unsichtbar bleiben. Sie betreffen:

- ▶ Grundsätzliches zum Führen,
- ▶ die Person des Führenden,
- ▶ die Menschen, die geführt werden,
- ▶ die Grundsätze der Kommunikation zwischen den beteiligten Menschen,
- ▶ die Praxis des Führens.

Dieses Buch kann Ihnen ersparen, das Rad selbst neu erfinden zu müssen. Vieles ist schon gedacht worden, und das finden Sie hier in überschaubarer Form aufbereitet und ergänzt. Weiter finden Sie hier eine Vielzahl an Werkzeugen, Anregungen und Impulsen, die Sie innerlich und äußerlich in Ihrer Führungsrolle stärken können und sollen, damit Sie Ihr Führungsverhalten optimieren und Ihre Ziele erfolgreicher erreichen.

1. Führen

Sinn, Funktion und Notwendigkeit des Führens

Fragen wir uns zuerst: Welchen Sinn, welche Funktion hat Führung? Gibt es Notwendigkeiten, die Führung vielleicht sogar zwingend erforderlich machen?

Ordnung schaffen im Chaos

Stellen Sie sich eine Klasse mit 30 Schülern im Alter von etwa 14 Jahren vor. Ein Lehrer ist ausgefallen, und in der entstehenden Freistunde wird den Schülern aufgetragen, sich selbst zu beschäftigen. Jeder macht etwas anderes, die meisten trödeln sinnlos vor sich hin. Würde man am Ende der Stunde einmal den Gesamtnutzen dieser Stunde auswerten, so wäre vermutlich wenig Lohnendes zustande gekommen. Einzelergebnisse und Gesamtergebnis wären rein zufällig. Die Fähigkeiten der Anwesenden wären nicht genutzt worden. Möchte man sich mit solchen Nicht-Ergebnissen nicht zufriedengeben, sondern will man sinnvolle Ergebnisse oder gar eine wirtschaftliche Existenz aufbauen und sichern, entsteht die Idee und Notwendigkeit, alle Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel hin zu koordinieren. Dieser Impuls ist die Geburt der Idee des Führens.

Idee, Plan und Ziel

Würde man den Schülern die Aufgabe stellen, ihre Klasse neu zu streichen, dann hätten mit entsprechenden Werkzeugen, Materialien und einem geeigneten Plan 30 Schüler innerhalb einer Stunde vermutlich eine Menge an sichtbarem Ergebnis bewirkt und den Klassenraum neu gestaltet. Vermutlich wären sie über das Ergebnis selbst verblüfft gewesen und hätten Lust auf neue und größere Unternehmungen bekommen.

Die wichtigsten Vorgaben wären vermutlich die Idee, der Plan und das Ziel gewesen. Hätten da nur Eimer mit Farbe, Rollen und Pinseln gestanden, hätte sich niemand an die Arbeit gemacht – oder es hätte nur eine riesige Farbschlacht gegeben.

Woher kommen Idee und Umsetzungsplan? Hier wurde zunächst unterstellt, der Input sei von außen gekommen. Vorstellbar ist aber auch, dass die Schüler selbst auf die Idee gekommen wären und auch gemeinsam einen solchen Plan hätten aufstellen und durchführen können. Dabei wäre die Idee vermutlich nicht vom rangniedrigsten Mitglied der Gruppe gekommen, mindestens hätte dieser Schüler nicht die Kraft gehabt, die Idee zugkräftig in die Gruppe zu kommunizieren. Eine solche Idee wäre eher von einem Klassensprecher oder einem anderen Schüler aus der oberen Rangskala zu erwarten gewesen, oder ein solcher Schüler hätte die Idee aufgreifen und durchsetzen müssen. Diese Person könnte man dann zu Recht für diesen Moment als Führer der Gruppe bezeichnen.

Gruppendynamik und die Entstehung von Hierarchie

Was folgt dann? Vielleicht übernimmt später ein anderer die Funktion, vielleicht streiten zwei oder drei um die Führungsrolle. Eine sinnvolle gemeinsame Aktivität wird erst beginnen können, wenn die Führungsrolle geklärt ist.

Die Erfahrung zeigt, dass es meistens ziemlich lange dauert, bis eine Gruppe aus sich selbst eine Idee entwickelt und sich einvernehmlich darauf verständigt. Oft entzünden sich dann lange Diskussionen, Streitigkeiten, Widerstände oder Konkurrenzkämpfe, und selbst beste Ideen gehen dabei häufig wieder unter und verlieren sich im Nichts. Gruppen ohne Führung brauchen oft viele Anläufe, um eine innere Führungsstruktur zu entwickeln, durch die dann auch Ergebnisse produziert werden können.

In Seminaren zur Gruppendynamik übernehmen die Trainer oft zu Beginn ausdrücklich nicht die Führungsrolle und überlassen die Gruppe sich selbst. In dem entstehenden psychosozialen Prozess werden dann Dynamiken sichtbar, die meistens zu einer klaren und stabilen Gruppen-

struktur mit einer Hierarchie führen. Solche Strukturen geben dann allen Sicherheit und Orientierung, selbst wenn die konkrete Struktur nicht geliebt wird.

Arbeitsteilung, Delegation und Koordination

Ohne eine solche Struktur würde ein Vielfaches an Zeit für die Besprechung benötigt, wer, was, wann, in welcher Reihenfolge, an welcher Stelle machen soll, damit sich in einer sinnvollen Abfolge ein gutes Ergebnis erzielen lässt. Ehe es zu einer erfolgreichen Umsetzung käme, wäre bei der Schulklasse vielleicht das Schuljahr darüber vergangen, eine Firma hätte zwischenzeitlich vermutlich Konkurs anmelden müssen.

Auch in dieser Hinsicht wird deutlich, dass zumindest eine Art Moderator für eine Straffung des Prozesses vorteilhaft ist. Arbeitsteilung beschleunigt den Prozess. Nicht jeder Schüler im Beispiel muss den von ihm benötigten Farbeimer selbst per Fahrrad besorgen, man kann zusammenstellen, was man an Werkzeugen und Material braucht, und einer oder zwei können das dann für alle besorgen. Gegebenenfalls ist es die sinnvollere Lösung, die Beschaffung an einen Elternteil mit Pkw zu delegieren, weil der Arbeitsaufwand damit in eine angemessene Relation kommt. Zusätzlich muss die Reihenfolge der erforderlichen Arbeitsschritte festgelegt werden, dass beispielsweise erst die Gardinen abgenommen werden, dann die Löcher in den Wänden glatt gespachtelt werden, und erst im dritten Schritt damit begonnen wird, die neue Farbe auf die Wände zu bringen. Es wird sogar sinnvoll sein, einen Schüler als „Springer“ freizustellen, der dann den Überblick über alle Aktivitäten behält und bei Bedarf kurzfristig mit Hand anlegen kann.

Überblick für alle

Wenn Sie nun fürchten sollten, hier Schritt für Schritt in eine straffe Führungsphilosophie gelockt zu werden, die sich nachher als militärisch entpuppt, dann ist das Gegenteil richtig: Beim klassischen Militär wird den Ausführenden eine Maßnahme nach der anderen befohlen, ohne dass sie deren Sinn erkennen oder überschauen können, ohne dass sie überbli-

cken, Teil welchen Plans die einzelnen Handlungen sind. Als sinnvoller und effektiver für die Motivation von freiheitlich organisierten Gruppen erweist es sich, alle in den Sinnzusammenhang einzuweißen und ihnen in groben Zügen den Überblick über das Ganze zu vermitteln.

Verstärkung durch Wettbewerb

Würde man zusätzlich zwischen allen Klassen der Schule noch einen Wettbewerb ausrufen und der Klasse, die am schnellsten und besten ihren Raum gestrichen hat, einen Preis in Aussicht stellen, könnte man noch zusätzliche Dynamik wecken. Der Gerechtigkeit halber müssten dann allerdings noch Maßnahmen zwischengeschaltet werden, durch die das Ergebnis kontrolliert und vergleichbar gemacht werden könnte.

Schritte einer Projektplanung

1. Es braucht eine Idee. Die Idee wird zum Ziel.
2. Zur Erreichung eines Ziels braucht es einen Plan.
3. Zur Verwirklichung eines Plans ist ein Koordinator erforderlich.
4. Koordination soll nach Effektivitätskriterien erfolgen.
5. Wettbewerb gibt zusätzliche Dynamik und Energie.
6. Einer muss den Überblick bewahren und vermitteln.
7. Ergebnisse müssen vor ihrer Belohnung überprüft werden.
8. Es sollte eine Belohnung erfolgen.

Zusammenfassung

Am Beispiel der Schulklasse wurde gezeigt, dass es selbst in einfachen Zusammenhängen sinnvoll ist, bestimmte Funktionen zur Zielerreichung an einen Führenden zu delegieren. Er erfüllt seine Aufgabe gut, wenn die Erreichung des Ziels zügig verwirklicht wird. Besonders bei vielschichtigen und ineinander verschachtelten Zielsetzungen ist

es sinnvoll, die Zielerreichung nicht jedes Mal der Gruppendynamik zu überlassen, sondern einer geeigneten Person die Leitung und Steuerung der Gruppe zu übertragen.

Die Bedeutung der Hierarchie

Die Führungsperson

All das könnte in einem freien gruppendynamischen Prozess von allein stattfinden. Ein solcher Prozess braucht allerdings viel Zeit. In der Schule entsteht manchmal der Eindruck, man habe jahrelang Zeit, aber im Business und im Markt drängt sie. Abgesehen von der Gründungsphase vieler Startup-Unternehmen, in denen die Gruppendynamik als kreativer Schub zu einer erheblichen Erfolgsgeschwindigkeit beigetragen hat, wird aber festzustellen sein, dass in den meisten schon länger existierenden Unternehmen mit gewachsenen Strukturen die Führungsaufgabe von eingesetzten Führungskräften übernommen wird. Deren Aufgabe ist es, Ziele zu erreichen oder zu implementieren und die Dynamik einer Gruppe so zu steuern, dass sie die Ziele zügig und effektiv erreicht und umsetzt. Hier begegnet uns also die institutionalisierte Führungskraft.

Disziplin

Bei der Betrachtung der erforderlichen Maßnahmen zur Zielerreichung wird deutlich, dass neben der fachlichen Kompetenz auch die Disziplin erforderlich ist, konsequent auf diesem Weg voranzuschreiten und Störfaktoren so weit wie möglich auszuschalten. Das können neben externen Störungen auch Gruppenmitglieder sein, die die Erreichung des Ziels behindern oder blockieren.

Der Unternehmer als Urtyp der Führungsperson

Der Urtyp einer Ziele auslösenden Person könnte in einer Schulklasse ein Lehrer, ein Klassensprecher oder schließlich jeder Schüler sein, in der Wirtschaft ist der Urtyp des Initiators der Unternehmer. Er stellt zur Verwirklichung einer eigenen Idee Leute ein und bezahlt sie dafür, seine Idee umzusetzen. In diesem Fall entfällt zunächst jeglicher Rechtfertigungszwang und auch jeder Anspruch der Mitarbeiter auf Mitbestimmung. Der Unternehmer besitzt im ersten Ansatz die völlige Freiheit, Ziele zu setzen und die Maßnahmen zu deren Erreichung zu bestimmen. Als Urheber (lateinisch: auctor) ist er in voller Unabhängigkeit (Autonomie) selbst der Gesetzgeber (griechisch: autos = selbst; griechisch: nomos = Gesetz), das Urbild von „Authentizität“. Er entscheidet nach seinem eigenen „Für-gut-Halten“ und trägt die Konsequenzen von Erfolg oder Scheitern. Aus diesem Verständnis heraus kann es in Unternehmen keine Demokratie geben. Hier geht es zunächst um das Recht des Einzelnen, seine eigenen Ziele zu verwirklichen, und um seine Vertragsfreiheit mit anderen Menschen, die er als Mitarbeiter einstellt.

Selektion

Zu den Gesetzen des Marktes gehört es, dass derjenige, der sich mit seinen Entscheidungen nicht im Markt behaupten kann, aus dem Markt ausscheidet. Da keiner über alles Bescheid wissen kann, steht es in der Freiheit des Unternehmers, sich von seinen Mitarbeitern beraten zu lassen. Zu seiner Kompetenz sollte es sowohl gehören, Fachleute zu engagieren, die dazu in der Lage sind, als auch auf sie zu hören. Trotzdem wird er selbst die Entscheidungen treffen müssen.

Führen oder Leiten – die große Illusion

Es ist eine große Illusion vieler so genannter „Leitender Angestellter“ in Groß-Unternehmen zu glauben, dass sie Führungskräfte sind. Wie das Wort Leiter im elektrotechnischen Sinne sagt, geht es beim Leiten mehr darum, Botschaften (der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern oder

Kunden) hin durchzuleiten, als selbst Botschaften zu erzeugen und ins Leitungsnetz einzuspeisen. In Firmen wird viel mehr geleitet als geführt. Darüber sollte man sich keine falschen Vorstellungen machen. Eigenmächtigkeit, d.h. eigene Macht von Mitarbeitern, ist meist nicht gewünscht.

Und ein Abteilungsleiter ist oft nur da, um die Botschaften seiner Chefs möglichst geschmeidig in seine Abteilung hineinzuleiten und innerhalb seiner Gruppe eine widerstandsfreie Umsetzung und Kommunikation zu gewährleisten.

Nur der Oberste führt

Nüchtern betrachtet ist nur die Person an der Spitze einer Hierarchie führend, alle anderen sind durchleitend und ausführend. Manchmal sind sie auch Transformatoren oder Durchlauferhitzer. Das ist durchaus im positiven Sinn gemeint. Als Transformatoren sind sie Übersetzer und passen die eingehende Energie auf die Anwenderbedürfnisse an. Durchlauferhitzer führen noch einmal verstärkende Energie zur Botschaft hinzu und können damit – verstärkt um die eigene Identifikation – oft bessere Überzeugungsarbeit leisten als ein Durchleiter.

Hierarchie als förderliche Ordnung

Nun ist das Wort „Hierarchie“ gefallen. Was damit gemeint ist, scheint allzu klar: Einer ist oben und viele sind unten. Und das scheint für die meisten auf Anhieb nichts Gutes zu sein. Die Frage taucht auf: Wie rechtfertigt sich das „Obensein“? Ist es nicht moralisch verwerflich, sich über andere zu stellen? Möchte eine Mehrheit unter einem stehen? Gibt es da nicht zwangsweise Widerstand und irgendwann Revolte? Gehen wir wieder in die Schule: Wenn Sie sich einmal einen wirklich guten Lehrer vorstellen, der fachlich, menschlich und kommunikativ mit seinen Schülern hervorragend umgeht, dann liegt es nahe, dass die Schüler diesen Lehrer bzw. diese Lehrerin verehren und gerne zu solch einer Person aufschauen. Wenn es klar ist, dass diese Person das Wohl eines jeden im Auge hat und durch ihre Kompetenz, ihr Alter und ihre Position jedem einen Nutzen bringt, dann wird die Höherstellung als wünschenswert

anerkannt. Dazu passt, dass sich das Wort „Hierarchie“ aus dem Griechischen mit „Heilige Herrschaft“ oder etwas sanfter – mit „heilsame Führung“ übersetzen lässt. Trotz aller schlechten Erfahrungen mit unheilvoller Führung ist Hierarchie in diesem Sinn etwas Gutes und bedeutet eine förderliche Ordnung. Sie könnte sich zum Teil oder manchmal schon allein aus altersbedingtem Erfahrungsvorsprung von selbst ergeben.

Die ordnende Perspektive der Metaebene

Wer in einer Metaebene platziert ist, kann aus dem Überblick, der von dort möglich ist, eine ordnende Funktion ausüben. Darum müssen Sie sich als Führungskraft immer wieder um eine solch höhere Perspektive bemühen. Sie können daraus fast automatisch andere Einsichten in Zusammenhänge und Notwendigkeiten gewinnen, als wenn Sie mitten im Getümmel sind.

Beispiel

Ein ADAC-Hubschrauberpilot kann den Verkehrsfluss anders beurteilen als jemand, der unten im Stau steht. Daher kann er auch sinnvolle Umleitungsempfehlungen geben bzw. Maßnahmen zur Staubehebung vorschlagen. Hierarchisch befindet sich der Pilot über dem Autofahrer. Aber der Pilot hat trotz Perspektive meist nicht die Macht, die Dinge, die er empfiehlt, anzuordnen. Über ihm gibt es noch eine Leitzentrale, die zwar auf dem Boden platziert ist, aber doch noch einen höheren Überblick hat als der einzelne Pilot. In der Leitzentrale werden die Informationen von allen Hubschraubern und Verkehrsbeobachtungsstellen gesammelt, und es wird da eine Gesamtkoordination ggf. unter Berücksichtigung der Wetterbedingungen und Kosten vollzogen, vielleicht noch mit der Polizei koordiniert, die aufgrund höchstrichterlicher Entscheidung eine extremistische Massenveranstaltung z. B. durch künstlich erzeugte Staus verhindern soll.

Zusammenfassung

Die Einsicht in die Notwendigkeit des Führens wird ergänzt durch den Sinn und Nutzen von Hierarchie im Sinn von Über- und Unterordnung. Führung ist keine gleichrangige Funktion wie Moderation, Verwaltung oder Controlling, sondern beinhaltet eine übergeordnete Steuerungsfunktion, die einen Überblick über das Ganze sowohl fordert als sich auch daraus rechtfertigt und ableitet.

Macht und Vollmacht

Macht ist die Möglichkeit, etwas zu machen

Im beschriebenen Beispiel der Verkehrssteuerung gibt es eine Reihe hierarchischer Ebenen. Darin kommt unter Umständen das höchste Verfassungsgericht vor. Bleiben wir jetzt bei der Verkehrsleitzentrale. Wenn dort die Kompetenz für Entscheidungen liegt, dann sollte sie auch über die Macht verfügen, diese Entscheidungen durchzuführen. Es ist aber auch leicht vorstellbar, dass dort zwar die richtigen Entscheidungen getroffen werden, aber die Verkehrsleitzentrale eben nicht die Macht hat, sie durchzusetzen. Die Macht hat allenfalls die Polizei. Sie kann Straßen sperren, Umleitungen anordnen, Geschwindigkeiten vorschreiben und auch bei roten Ampeln durchwinken. Bei guter Koordination mag dann die Umsetzung funktionieren.

Macht bedeutet, wie dieses Beispiel zeigt, die Möglichkeit etwas durchzusetzen. Viele Menschen haben die Macht anderer aber als Bedrohung erlebt oder empfunden und sind darum innerlich jeglicher Macht gegenüber skeptisch eingestellt. Das ist insofern berechtigt, als unkontrollierte Macht sicherlich gefährlich ist. Durch Gesetze, Behörden, Aufsichtsgremien, Betriebsräte und Gewerkschaften sind im unternehmerischen Zusammenhang entsprechende Kontrollen vorhanden, was grundsätzlich sehr zu begrüßen ist.

Es gibt eine weit verbreitete gesellschaftliche Grundeinstellung, dass Macht auszuüben unmoralisch und schlecht sei. Wegen solchen negativen Assoziationen mit Macht versuchen viele Leute zu vermeiden, Macht auszuüben, oder entwickeln Schuldgefühle beim Durchsetzen eigener Wünsche und Vorstellungen. Sogar viele Führungskräfte haben innerlich Skrupel, Macht auszuüben. Sie fürchten, etwas Schlechtes zu tun bzw. von denen, über die sie Macht ausüben, abgelehnt zu werden.

Wenn man unter Macht aber nur Vollmacht und die Fähigkeit versteht, etwas machen zu können, stärker ausgedrückt: etwas durchzusetzen, dann wäre das Gegenstück Ohnmacht. Das wäre keine echte und wünschenswerte Alternative. Macht ist zunächst etwas Wertneutrales. Ihre Bewertung hängt davon ab, ob man das, was mit ihr angestrebt und vollzogen wird, als gut oder schlecht bewertet oder empfindet.

Wie bei jedem Werkzeug kommt es auch bei der Macht darauf an, was man damit macht. Und wenn Sie es ehrlich bedenken, werden Sie sich schon unzählige Male mehr Macht gewünscht haben, um endlich einmal richtig zu machen, was in der Welt um sie herum falsch läuft.

Jeder freut sich auch, wenn er für sein Geld etwas kaufen kann. Das ist eigentlich eine Grundsituation der Ausübung von Macht. Wer Geld auf legitime Weise erwirbt, erwirbt damit zugleich legitime Macht, und das bedeutet die Möglichkeit, zwischen Optionen zu wählen. Mehr Geld bedeutet dann mehr Optionen.

Außer Geld bedeutet auch ein gehobener hierarchische Rang meist mehr Optionen und damit größere Freiheitsgrade. Wer also viele Optionen und größtmögliche Freiheit wünscht, muss sich Geld und Macht als Mittel dafür wünschen. Haben Sie also keine Angst vor Macht.

Auch im Sinn einer gesunden biographischen Weiterentwicklung können Sie mit voller Berechtigung sagen: Je älter (und damit hoffentlich erfahrener und kompetenter) ich werde, desto mehr Vollmacht will ich auch haben, Dinge so zu machen, wie ich sie für richtig halte. Entsprechend will ich im Lauf der Jahre in der Hierarchie aufsteigen und auch über mehr Mittel verfügen können. Konkret könnte das so aussehen: Mit 6 Jahren kann man Brötchen und Gummibärchen kaufen gehen, mit 14 kauft man sich seinen ersten Laptop, mit 18 das erste Auto, mit 30 die

erste Eigentumswohnung, mit 40 handelt man dann mit millionenschweren Immobilien, und mit 50 trifft man (unternehmens)politische Entscheidungen, die das Schicksal von 1000 Mitarbeitern betreffen. Wenn man dann mit 60 in der Politik über die europäische Einigung und weltpolitische Entwicklungen mitreden würde, wäre auch das angemessen.

Sie sehen, das sind durchaus gesunde Vorstellungen über den Umgang mit Macht, und man kann unter bestimmten Umständen sogar ein moralisches Gebot daraus ableiten, sich um Macht zu bemühen, wenn Aussicht besteht, damit etwas Besseres zu machen, als es die anderen Bewerber um die entsprechende Machtposition erwarten lassen.

Machtpositionen und Führungsfunktion

Nun ist nicht jeder ein Gründer und Unternehmer. Die Welt ist zum Teil schon fertig und vorhanden. Insofern zeigt sich, dass es Plätze in Institutionen gibt, man nennt sie Positionen, wo die Hebel der Macht schon vorhanden sind und von wo aus die Person, die diesen Platz innehat – (fast) egal wer es sei –, über vorhandene (Be-)Reiche regieren kann. Die meisten Regierungschefs verfügen über Staatskassen, einige Präsidenten gar über „rote Knöpfe“, mit denen Sie Atomraketen auslösen können. Dass um solche vorgefertigten *Machtpositionen* gerungen wird, kann man sich vorstellen, ebenfalls, dass dabei nicht unbedingt die höhere Kompetenz und die höhere Moral die primären Motive sind, sondern oft einfach nur die Lust an der Macht, an persönlicher Bereicherung, an Selbstdarstellung und ihrem Glanz. Das kann dann in der Folge zu manchen Übeln führen.

Wenn Sie sich nun anschauen, wie viele Menschen Machtpositionen innehaben oder hatten, wie sie damit umgegangen sind und was sie von dort aus bewirkt haben, werden Sie erkennen, dass das Besetzen einer Machtposition allein keinen Wert hat. Führungskompetenz muss hinzukommen, um angestrebte Wirkungen erzielen zu können. Bleibt also die Herausforderung, diese Kompetenz zu erwerben.

Die Ethik der Macht

Es ist leicht, von den Mächtigen ein besonderes Ethos zu fordern. Sie tragen eine Verantwortung, die eventuell Tausende oder Millionen Menschen in ihren Auswirkungen betrifft. Wer nur den Glanz und die Ausstrahlung der Macht sucht, wird vielleicht den Schein eines hohen Ethos um sich herum aufbauen. Aber je mehr jemand öffentlich sichtbar auf dem Tablett (oder Tableau) der Macht steht, desto mehr Menschen beobachten ihn in seinem Verhalten. Desto größer wird die Lust, jemanden eines Fehlers oder einer Unmoral überführen zu können und ihn stürzen zu sehen. Ich halte es insofern gar nicht für die überzeugendere Argumentation aus ethischen Gründen für eine hohe Integrität zu plädieren, sondern überzeugender dürfte die Erinnerung an die vielen Fälle von Prominenten aus Wirtschaft, Politik, Showbusiness und Kirche sein, die von sensationsgeilen Paparazzi irgendwelcher bösen Dinge überführt worden sind. Da nutzt dann meist alles Leugnen nicht, irgend ein zu kurz gekommener Zeuge packt dann doch aus, und es kommen Dinge ans Licht, die dem Betroffenen anderer Motive überführen und ihn seine Position für immer verlieren lassen. Integrität ist insofern nicht nur ein moralisches Gebot, sondern vor allem ein Gebot langfristiger Klugheit. Fast nichts ist so geheim, dass es für immer verborgen bleibt. Und wenn etwas Krummes ans Licht kommt, dann ist der Glanz dahin. „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht“, weiß schon der Volksmund. Besonders erschreckend ist, wie vielen Menschen, die sich längere Zeit in Führungspositionen aufhalten, das gesunde Unrechtsbewusstsein des Normalbürgers abhandenkommt, sodass sie sich in völliger Unschuld wähnen, während das Urteil der Öffentlichkeit eindeutig und niederschmetternd ist. Also: Achten Sie auf echte Integrität. Sie tun sich und Ihrer Zukunft damit das Beste, was Sie dafür tun können. Mit Leichen im Keller schläft es sich nicht so gut.

Machtworte

Wenden wir uns wieder der Praxis der Macht zu. Wie hochrangig auch immer eine Position aufgestellt sein mag, die Zeichen und Insignien der Macht sind oft klein. Sie sind oft unauffällig, erscheinen als etwas ganz

Normales und wirken stärker im Unterbewusstsein der Beteiligten als im Bewusstsein, sind aber oft von großer Wirkmächtigkeit.

Das Wort: „genehmigt“ ist zum Beispiel ein ausdrückliches Machtwort, „o. k.“ ist die kleinere Abwandlung davon. „Ja, ich will“ ist bei der Hochzeit oder in der ersten oder tausendsten Liebesnacht ein noch schöneres. „Nein, ich will nicht“ ist ebenfalls ein Machtwort.

Beispiel

Ich hatte einen Onkel, der bei uns als Jugendlichen immer wieder ein Ohnmachtsgefühl auslöste, wenn er uns etwa fragte, was wir am Nachmittag vorhätten, und unsere Antworten mit „genehmigt“ abstempelte. Wir wussten uns nicht zu wehren und empfanden sehr deutlich, dass er sich ständig über uns stellte. Obwohl er vermutlich keine besondere Fachkompetenz in seinem Beruf hatte, machte er eine erstaunliche Karriere bis zum Vorstand. Ich habe den Verdacht, dass ein Teil seines Erfolges in jenem Wort „genehmigt“ lag.

Das zunächst negative Beispiel zeigt, wie stark eine ganz simple Methode wirken kann. Hätte der Onkel uns als stadtkundiger Reiseführer nach unseren Plänen gefragt und auf unsere Vorschläge geantwortet mit: „Das kann ich euch empfehlen, das eher nicht, macht doch lieber Folgendes ...“, wäre er durch Kompetenz und Nutzen gerechtfertigt gewesen – und wir hätten uns nicht geärgert. So sollten Sie sich jedenfalls als Führungskraft eher platzieren.

Machtworte spricht jeder, mal bewusst, mal unbewusst. Führen bedeutet Machen, und das Machen braucht Machtworte. Als Führungskraft müssen Sie dazu in der Lage sein. Machtworte sind normal und können so gut oder so schlecht sein wie die Absichten und Ziele desjenigen, der sie spricht.

Um wirksam zu sein, sollten Sie Ihre Machtworte und Machthandlungen in logisch systematischer Abfolge konstruktiv auf sinnvolle Ziele hin ausrichten. Nur die wenigsten Menschen tun das systematisch, deshalb erreichen sie dann auch nicht die gewünschten Effekte. Viele haben auch

Skrupel, sich gezielt irgendwelcher Machtmittel zu bedienen. Jedes „Ja“ und jedes „Nein“ setzt einen Prozess in Bewegung oder stoppt ihn. Und wie oft bewirkt man durch seine Worte Dinge, die man so eigentlich gar nicht hätte bewirken wollen. Bewusstheit, Zielorientiertheit und Aufmerksamkeit auf das, was Sie tun und bewirken, ist entsprechend ein wichtiges Gebot für den Erfolg beim Einsatz der Machtmittel des Führens.

Die Synthese als konstruktives Mittel der Durchsetzung von Macht

Bleiben wir noch einen weiteren Gedanken lang bei der Frage, ob es ethisch zu rechtfertigen ist, wenn Menschen ihre Optionen und ihre Macht für sich und ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse nutzen. Es kann nicht a priori schlecht sein, seinen eigenen Bedürfnissen Raum zu geben und sich um deren Verwirklichung zu bemühen. Das ist etwas ganz Normales, es ist das Grundprinzip jeder Selbstverwirklichung. Der Einzelne stößt allenfalls da an moralische Grenzen, wo er durch seine Selbstverwirklichung anderen Schaden zufügt. Da ist es auch nicht in erster Linie ein moralisches, sondern eher ein gesellschaftlich-politisches Postulat, nach Immanuel Kant sogar ein Postulat der „Reinen Vernunft“, sich nach Lösungen umzusehen, die die Interessen und Bedürfnisse aller zu einem Ausgleich bringen. Immanuel Kant formuliert das in seiner Abhandlung über den Kategorischen Imperativ so: „Handle so, dass du einen Menschen niemals nur als Mittel, sondern immer auch als Zweck an sich behandelst.“ Dafür gibt es auch schon ein fertiges Lösungspaket: Die abendländische Philosophie bietet dafür seit der griechischen Antike die Idee und Technik der Synthese an. Dabei geht es darum, Lösungen zu entwickeln, in denen die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten integriert enthalten sind. Wenn im Sinne der Durchsetzung von Interessen Lösungen in dieser Form zustande gebracht werden, dann legitimiert sich ein dazu beitragender Moderator allen beteiligten Seiten gegenüber als konstruktiver Gesprächsführer und kann Führungsautorität gewinnen. Die Technik der Synthesebildung ist eine konstruktive Form des Miteinanders bei gleichzeitiger Durchsetzung eigener Interessen. Sie wird im 4. Kapitel im Abschnitt „Grundsätze und Methoden erfolgreicher Kommunikation“ ab Seite 165 ausführlicher dargestellt.

Macht und Kontrolle

Zum Ausüben von Macht oder neutraler gesagt: zur Erfüllung einer Führungsfunktion gehört auch die Überprüfung, ob die angestrebten Ziele erreicht worden sind. Der Satz: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ hat im ersten Teil seinen Sinn darin, dass Misstrauen für die Motivation der Mitarbeiter schädlich wäre, im zweiten Teil darin, dass blindes Vertrauen in die Ergebniskatastrophe führen kann. Trotz des Vertrauens muss auch Kontrolle stattfinden. Schwierig ist dabei neben der Kontrolle das zweite Problem: die dabei gewonnenen Erkenntnisse über Fehlentwicklungen umzusetzen. Als Chef kommen Sie dann leicht in die unangenehme Situation, am Verhalten von Mitarbeitern Kritik üben zu müssen. Das kann insbesondere dann die Stimmung verderben, wenn die Mitarbeiter es sich mittlerweile in Harmoniebetontheit und gegenseitiger Schonung bequem gemacht haben. Aber bequem sind der Weltmarkt und die Konkurrenzsituation meistens nicht. Und wenn Sie aus harmoniebetonter freundlicher Fehlertoleranz Ihre Führungsfunktion nicht wahrnehmen, kann daraus ein Wettbewerbsnachteil zum Schaden aller werden. Klarheit, Transparenz und konsequente Maßnahmen sind deshalb immer wieder gefordert, und dabei können Sie leicht in die Rolle des Bösen gedrängt werden, der den Frieden der Mehrheit stört. Es gibt jedoch keine Alternative dazu. Sie werden diese Rolle annehmen, durchziehen und aushalten müssen.

Der Preis der Macht: die Einsamkeit des Führenden

Alles hat seinen Preis. Nicht zuletzt aus dem oben geschilderten Szenario ist mit dem Führen immer das Risiko verbunden, unpopuläre Maßnahmen treffen zu müssen und dabei allein zu sein und sich im Lauf der Jahre einsam zu fühlen. Wer führt, gerät fast unvermeidlich in Situationen, wo er Entscheidungen treffen muss, die von Einzelnen oder einer Mehrheit abgelehnt werden, Entscheidungen, die unbequem sind und die schmerzen. Als Führungskraft müssen Sie sie notfalls auch gegen Widerstand durchsetzen. Das bringt Sie schnell und ohne dass Sie es wünschen in eine Außenseiterrolle. Vielleicht offenbart dies nur, dass Ihre Sonderrolle eine Einzel- oder Solistenrolle ist. Das mag zwar ein gewisses An-

sehen und öffentliche Sichtbarkeit als Gewinn bringen und seine angenehmen Seiten haben. Die Schattenseite kann aber auch unangenehm und schmerzlich sein.

An dieser Stelle zeigt sich, dass Führungsfunktionen nichts für Menschen mit extremem Harmoniebedürfnis sind. Wer mit der Angst lebt, abgelehnt zu werden, und bereit ist, für Harmonie einen hohen Preis zu zahlen, wird vermutlich in einer Führungsposition über kurz oder lang innere Schwierigkeiten damit bekommen. Innere Unabhängigkeit, innere Autonomie, Abstand und die Fähigkeit, Dinge mit sich allein auszumachen, gehören zur Grundausrüstung einer Führungskraft. Anderenfalls entwickeln sich oft chronische Leidensgeschichten, oder es passiert eine Katastrophe wie im folgenden Fall:

Beispiel

Ein Personalchef bekam von seiner Firmenleitung den Auftrag, fünfzehn Prozent der Belegschaft abzubauen. Das waren etwa 150 Personen, von denen er die meisten selbst eingestellt hatte und die er teils seit zwanzig Jahren kannte. Bislang hatte er sich eher als fürsorgender Freund der Mitarbeiter gefühlt, nun sollte er – die wirtschaftliche Notwendigkeit war einsichtig – dieselben Leute, denen er sich teils freundschaftlich verbunden fühlte, auf die Straße setzen. Als ausdrücklich harmoniebetonter Mensch verkraftete er diesen Auftrag nicht und starb etwa sechs Wochen nach den ersten Mitarbeitergesprächen plötzlich im Büro an einem Herzinfarkt. Er war 53 Jahre alt.

Jedem Führenden sei also geraten:

- ▶ sein Harmoniebedürfnis zu prüfen und Konflikte durchstehen zu lernen,
- ▶ seine privaten familiären und freundschaftlichen Beziehungen zu pflegen,
- ▶ Kontakte, Gemeinschaft und offenen Austausch mit anderen Menschen zu suchen,
- ▶ sich beruflich nicht vereinzeln zu lassen,
- ▶ sich unabhängig und autonom zu halten,
- ▶ den Sinn von Zielen zu hinterfragen und nur sinnvolle Ziele zu verfolgen.

Wenn Ihnen das alles gelingt, werden Sie Ihre Lust am Leben, am Arbeiten und Führen bewahren.

Die Skepsis und der Widerstand gegen Führung

Traumatische Erfahrungen – die Panik vor dem Führer

In allen Zeitaltern und Kulturen der Menschheitsgeschichte hat es verbrecherische, korrupte, egoistische Regime gegeben, die Menschen versklavt, missbraucht und vernichtet haben. Neben genialen, klugen und hervorragenden Herrschern gab es Horrorgestalten und Bestien an Führern und Führungsklassen, aber auch solche, die einfach nur ignorant waren und sich unbemerkt von den von ihnen beherrschten Menschen und Völkern entfremdet hatten.

In Rom führte der entflohene Sklave Spartakus um das Jahr 73 vor unserer Zeit einen Sklavenaufstand an. In England wurde der König im 13. Jahrhundert schon durch die „Magna Charta“ unter ein Gesetz gezwungen. Thomas Müntzer, zunächst Anhänger Luthers, dann von ihm Verfolgter, sammelte in den Bauernkriegen um 1525 viel Volk, um nicht nur die Kirche zu reformieren, sondern der Unterdrückung durch die Feudalherren ein Ende zu bereiten. Auch die französische Revolution war unter anderem eine Folge feudalherrschaftlicher Ignoranz und Unterdrückung. Beispielhaft dafür ist die Episode, als man Königin Marie-Antoinette berichtete, dass das Volk von Paris im Aufstand sei, weil es kein Brot mehr habe. Da soll sie in völliger Verkennung der Situation geantwortet haben: „Dann soll es halt Kuchen essen!“ Dass man den europäischen Monarchen nach Amerika davonlief, war eine Folge. Dass man sich dort etwa durch die Amerikanische Unabhängigkeitserklärung von 1775 von deren Vorherrschaft zu befreien versuchte, eine weitere. Aber es waren nicht nur einzelne Fürsten als Personen, sondern auch ganze Oberschichten, die Teile von Völkern erst als Leibeigene versklavten und später zum industriellen Proletariat verkommen ließen.