



# Was ist gute Führung?

von Christoph Lindinger

---

PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH

[www.pta-koeln.de](http://www.pta-koeln.de) • [pta@pta-koeln.de](mailto:pta@pta-koeln.de)



# Was ist gute Führung ?

## Auch Management-Methoden stellt sich die „K“-Frage

*Was ist „gute Führung“? Vom gerechten Diktator träumen die einen, nach der emotionalen Intelligenz sehnen sich die anderen. Vom Macher-Typus ist die Rede, der Alpha-Persönlichkeit mit angeborenem Machtstreben oder vom alles vereinheitlichenden Integrator, der widerstreitende Impulse versöhnen kann und moderierend führt statt zu bestimmen. Es gibt Nachrichten von Team-Playern, von großen Visionären oder schillernden Persönlichkeiten. Die neueste Grotoske zum Thema lieferte die New Economy mit ihren großenwahnsinnigen Überfliegern, deren hemmungsloses Pubertieren für kurze Zeit als neuer Erfolgsweg missverstanden wurde. Oder gibt es etwa auch für gute Führung einen goldenen Mittelweg? Sicher ist nur eines: Dass es nur die eine richtige Methode nicht gibt.*

**Von C. Lindinger**

Seitdem Menschen über Führung sprechen ist wohl kaum ein Thema so umstritten und kontrovers diskutiert worden wie das Erfolgsgeheimnis von Führungsmethoden. Wo aber Unsicherheit herrscht, haben die Rattenfänger Hochkonjunktur. Motivationstrainer dürfen ihre simplen Botschaften vor riesigen Auditorien ausbreiten. Die Falle ist aufgestellt und viele tapen ahnungslos hinein. Geködert durch Visitenkarte und Gehalt, Dienstwagen und eigenem Parkplatz direkt vor der eigenen Tür beginnen sie ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen. Ein Experiment am lebenden Organismus, dem Mitarbeiter. Führen-Können ist aber nur wenigen in die Wiege gelegt und die meisten bedürfen intensiver Lernerfahrungen, um dieser Anforderung gerecht werden zu können. Weisheiten von Erfolgspredigern aufzusaugen allein ersetzt eben Substanz nicht.

Substanz ist aber das schwer beschreibbare Phänomen, das jenseits aller Schlagworte und Moden einer Führungsperson wirkliche Kraft und damit Güte verleiht, in welcher Gestalt sie auch immer daher kommen mag. Dass es sich dabei nicht um ein genetisches Erbstück handelt, sondern sehr wohl formbar und erlernbar ist, zeigen viele Lebensläufe. Eine Auswahl von Irrwegen einer „guten Führung“, wie sie bisher gegangen wurden, soll ein kurzer Überblick skizzieren.

## Führen als Sozialdarwinismus

Archaische Führungskünste, die dem freien Spiel der Kräfte obliegen, lassen sich heute noch in der organisierten Kriminalität gut beobachten. Ihre Effizienz, Brutalität und Einfachheit ist bestechend, hat jedoch lediglich den Status Quo im Visier. Das Recht des Stärkeren, das „survival of the fittest“, geben einen guten Anlass zum Anstimmen eines Hohelieds auf die



Natur, in der nur der überlebt, der sich kraft seiner Fähigkeiten rücksichtslos durchsetzt. Kein Wunder, dass sich solches Gedankengut auch auf manchen Chefetagen wiederfindet, zieht doch die Einfachheit und überaus klare Ausrichtung auf Erfolg in den Bann. Ein gleichsam manualisiertes Vorgehen zur Machterlangung und –erhaltung jenseits politischer Moralvorstellungen findet die Führungskraft dabei heute wie vor 500 Jahren im ewigen Bestseller „Der Fürst“ von Macchiavelli.

## Führen als Feldzug

In der zivilisierten Gesellschaft finden sich solche Rangordnungen zumeist in auf Befehl und Gehorsam ausgerichteten Organisationen. Dieses System funktioniert immer, alle sind an ihrem Platz, das Räderwerk dreht sich reibungslos. „Strategie“ oder „feindliche Übernahme“ stammen direkt aus dem Wortschatz der Generäle und der Kampf um Marktanteile, der Wettlauf um Innovation und Produktivität gleicht auf vielen wirtschaftlichen Sektoren einer kriegerischen Auseinandersetzung. Solche Führungssysteme bauen auf nahtlosem Druck, messerscharfen



Repressalien und (im Erfolgsfall) Prämien auf, die ihren Empfängern ein deutliches Gefühl von Neureichentum gestatten. Aber wehe dem, der in diesem Umfeld größere Veränderungen bewirken muss, sich veränderten Feindbildern oder Aufgabenstellungen ausgesetzt sieht oder kreative Geister für ein solches System anwerben soll. Wer mit einem derartigen Stil ohne den tiefen Griff in die Tasche arbeiten will, erzeugt Paralyse statt Kampfeslust und verliert seine Gefolgschaft bei der erstbesten Gelegenheit.

## Führen als Manipulation

Manipulation und Motivation stehen in dieser Debatte als Zwillingspaare auch bei weniger soldatischem Denken nebeneinander. Es finden sich immer noch genügend Vertreter der Meinung, dass die hohe Führungskraft darin bestehe, anderen das Gefühl geben zu können, von alleine und völlig freiwillig auf fremde Gedanken gekommen zu sein. Eine Illusion, die sich in der Praxis selten bestätigen lässt. Hier wird die überaus facettenreiche Anpassungsleistung



des Menschen mit dessen Manipulierbarkeit verwechselt. Wer sich allen Ernstes einbildet, seine Mitarbeiter über derlei Tricks im Griff zu haben, dem sei dringend abzuraten, den Gesprächen auf den Fluren zu lauschen. Vertrauen aufbauen ist schwer, Vertrauen verlieren allerdings leicht. Wer meint, dennoch manipulieren zu müssen, setzt jedesmal jenes letzte Vertrauen aufs Spiel, über das er womöglich noch verfügt. Man sollte eben nie die Intelligenz von Mitarbeitern unterschätzen, sobald es um das Erkennen von Glaubwürdigkeit ihrer Führungskräfte geht.

## Führen als Offenheitsfanatismus

Anstelle von Manipulation eine bedingungslose Offenheit zu setzen ist zwar ehrenwert, aber leider auch naiv. Die Führungsposition stellt eine andere Rollenerwartung an einen Menschen als die Mitarbeiterposition. So gering auch die Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Falle guter zwischenmenschlicher und arbeitsbezogener Verhältnisse ausgeprägt sein mag, es verbleibt ein Unterschied an disziplinarischer Befugnis, die nicht zu ignorieren ist. Diesen



Unterschied zu akzeptieren, gehört zu den Grundregeln einer guten Führung. Von daher sollte man nur von einer relativen Offenheit sprechen, die eine Führungskraft praktizieren kann. Auch der Umgang mit Offenheit muss gelernt sein. Es empfiehlt sich, den Spielraum für eine möglichst große Transparenz in der Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern so weit wie möglich auszudehnen. Wer Bescheid weiß, kann sich zwar nicht mehr verstecken, wird aber dafür Verständnis auch für schwierige Sachlagen

entwickeln.

## Führen als Kennzahlenfetischismus

Wie ein Phönix aus der Asche erlebt derzeit die Zielorientierung ihre dritte Renaissance. Nach Peter Drucker und seinem „Management by objectives“ der 50er Jahre, nach den ersten Wellen der Zielvereinbarungssysteme Anfang der 90er Jahre steht einem heute die „Balanced Score Card“ ins Haus, die vielen als das Heilmittel in unsicheren



Zeiten erscheint. Immerhin wird mit dieser Methode der Versuch unternommen, sich bisher als ausschließende Pole betrachtete Themen unter einen Hut zu bringen. Finanzen, Prozesse, Markt und Mitarbeiter sollen gleichrangig ins Visier einer guten Unternehmensführung genommen werden. Doch häufig beschränkt man sich lediglich auf die harten Zahlen, Daten und Fakten, wohingegen die sogenannten weichen „human factors“ vernachlässigt werden. Somit werden selbst brauchbare Instrumente unglaublich unwirksam.

## Führen als Geheimwissenschaft

Sicher ist, dass mit jedem Führungsinstrument Schindluder getrieben werden kann. Allein die Sprachbarriere kann selbst gute Ideen zum Scheitern bringen. Betrachtet man die grassierende Flut von Anglizismen in der Managementliteratur und im Gegensatz dazu den vielleicht nur gebrochen Deutsch sprechenden Mitarbeiter, so fällt der „gap“ gewaltig aus. Damit entstehen nicht nur auf schnellstem Wege Missverständnisse, es verstärkt sich auch der Eindruck über die Arroganz der Führungskräfte, die ihr in der Regel höheres Bildungsniveau als Trumpf-As aus dem Ärmel schütteln. Noch immer rufen Mitarbeiter nach Rhetorikkursen, weil sie sich



ohnmächtig und in ihrem Selbstvertrauen angegriffen fühlen, wenn sie sich auf das seifige Parkett der Managementsprache begeben müssen. Der Umkehrschluss lautet nicht, sich sprachlich völlig zu assimilieren. Aber eine um Statusbegriffe bereinigte Ausdrucksweise ist ein unverzichtbares Mittel, um sich verständlich zu machen. Nur wer hin und wieder die Gipfel rhetorischer Wendungen und Fachtermini der Managementsprache verlassen kann, verhindert das babylonische Sprachgewirr im Unternehmen.

## Die „6-K“ guter Führung

Trotz allen Wirrwarrs gibt es einige Erfolgsfaktoren, die sich übereinstimmend bei guten Führungskräften zeigen. Nicht jeder verfügt dabei notwendigerweise über eine Extremausprägung dieser Faktoren, aber zumindest über ein gesundes Mittelmaß. Die „6 K“ einer erfolgreichen Führungskraft können als Orientierung dienen. Wie ein einzelner sie für sich ausgestaltet, liegt im eigenen Ermessen.

### Kompetenz

„Mache nur die Dinge, von denen du etwas verstehst“ könnte der Leitsatz heißen. Das muss nicht automatisch bedeuten, diese Kenntnisse selbst zu besitzen. Je besser das Verhältnis zu Mitarbeitern oder Kollegen, desto einfacher lassen sich Kompetenzen erweitern ohne selbst unter den Nürnberger Trichter zu müssen. Über fachliches Know-how hinaus bleibt einem gerade hinsichtlich des kompetenten Umgangs mit Menschen die eigene Weiterentwicklung nicht erspart. Ein höheres Alter genügt als Hinweis nicht. Hier hilft die Reflexion des eigenen Verhaltens mit einer neutralen Person. Wer sich einen Coach leisten kann dem sei geraten, sich im Vorfeld der Beratung über Ziele und Erwartungen ausreichend Gedanken zu machen. Es gilt, Verhalten auszuformen, das im eigenen Verhaltensrepertoire noch nicht oder nur unzureichend vorhanden ist und Wirkungen des bisherigen Handelns verstehen zu lernen.

### Konsistenz

Berechenbarkeit ist eine fundamentale Eigenschaft beim Aufbau von Vertrauen. Eine Führungskraft ist eine öffentliche Person. Jede nicht berechenbare Handlung führt zu Spekulationen. Man muss kein sardonisches Grinsen an den Tag legen, um den notwendigen Optimismus auszustrahlen, der guter Führung innewohnt. Aber ständige cholerische Anfälle, Achterbahnfahrten durch sämtliche Stimmungslagen oder unberechenbare Entscheidungen verhindern zuverlässig, dass Mitarbeiter hinter ihrer Führungskraft stehen können.

Ein passender Leitsatz könnte lauten: „Was ich heute sage, meine ich auch morgen“. Das ist nicht zu Verwechseln mit notwendigen Meinungsänderungen, die nachvollziehbar sind. Wer den Ehrgeiz hat, Fleisch gewordenes Aprilwetter sein zu wollen, dem sei eine andere Laufbahn als die der Führungskraft empfohlen.

### Kontinuität

Man muss nicht alles bis zum bitteren Ende „durchziehen“, was man einmal begonnen hat. Manchmal bedarf es gerade der Größe, sich eingestehen zu können, auf das falsche Pferd gesetzt zu haben. Schadensbegrenzung ist eine mehr als legitime Entscheidungsgrundlage. Wenn aber alles „Baustelle“ bleibt, wenn auf ein enthusiastisch begonnenes Projekt direkt schon das nächste folgt, dann entsteht Orientierungslosigkeit bei allen Beteiligten. Mitarbeiter flüchten sich dann in resignatives, passiv-aggressives Verhalten, denn aktive Mitgestaltung

bleibt ohne Erfolg. Aber wenn es um tiefgreifende Veränderungen geht, die hauptsächlich von den Mitarbeitern umgesetzt werden müssen, ist die Kondition für einen Marathonlauf erforderlich.

„Wer sich auf den Weg macht, will auch ankommen“ könnte der passende Leitsatz sein. Wichtig ist auch, sich nicht zuviel vorzunehmen. Lieber ein Thema wirklich anpacken, als überall nur an der Oberfläche kratzen. Monströse Projektlisten, Aufgabenüberflutung im Tagesgeschäft oder eine inflationär wachsende Anzahl von Besprechungen charakterisieren den Alltag einer Führungskraft. Die beharrliche Arbeit an ausgewählten Fragestellungen bleibt die Ausnahme.

## **Konsequenz**

Wie oft werden harte Entscheidungen angekündigt und dann doch nur butterweich umgesetzt. Wie oft klagen Führungskräfte über Mitarbeiter, die eklatant die Arbeitsmoral ihrer Kollegen untergraben und es passiert trotzdem nichts. Meist sitzen die Schuldigen für diese Inkonsequenz aus Sicht der Führungskräfte woanders. Die Personalabteilung, der Betriebsrat oder - wenn niemand direkt haftbar zu machen ist - die Gesetze. Auch sollte man sich vor vorschnellen Ankündigungen hüten. Nicht nur in der Politik gilt der „Ankündigungsminister“ als Schimpfwort.

Wenn die Führungskraft aber macht, was sie sagt, ist damit eine wesentliche Grundlage von konsequenter Führung geschaffen. Konsequenz bedeutet eben nicht, gefühllos oder hartherzig zu sein. Vielmehr sorgt sie dafür, dass jedem klar ist, innerhalb welcher Grenzen er sich bewegen kann und mit welchem Ernst ein Thema verfolgt wird. Wenn diese Konsequenz nicht mit Engstirnigkeit und diktatorischem Verhalten verwechselt wird, werden vor allem die Mitarbeiter dankbar sein, die mit geballter Faust in der Tasche bislang destruktive Kollegen decken mussten, um nicht als Außenseiter zu gelten.

## **Kommunikation**

Führung heißt heute vor allem, mit Informationen umgehen zu können. Schaltzentrale von Informationen zu sein und dafür zu sorgen, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Platz sind. Aber genau hier hapert es am gewaltigsten. Besprechungen werden als Last angesehen, obschon sie zum Austausch dringend erforderlich sind. Statt aber die Effizienz solcher Zusammenkünfte aktiv zu verbessern, träumt man lieber von heroischen Einzelleistungen.

„Nur wer spricht, den hört man“ ist vielleicht ein simpler Leitsatz. Dies gilt besonders für arbeitsrelevante Informationen. Gerade hier sollte die Einsicht vorherrschen, dass man es bei den Adressaten nicht mit zur Telepathie fähigen Medien zu tun hat. Erwartungen, Ziele und Anforderungen an Mitarbeiter müssen explizit formuliert werden, manchmal auch zweimal, da ansonsten die Missverständnisse vorprogrammiert sind.

Ein wesentliches Element der Führungsaufgabe besteht in der klaren und eindeutigen Rückmeldung über Erfolg und Misserfolg eines Mitarbeiters. Im günstigsten Fall weitet sich die eingleisige Information zur zweigleisigen, offenen Kommunikation aus. In der betrieblichen Praxis benötigt man das Rückfragen, das Sich-Vergewissern. Andere dazu animieren zu können, ihrerseits Fragen zu stellen, ist ein weiteres Puzzlestück echter Kommunikation.

## **Kreativität**

„Jeder Mensch ist ein Künstler“, sagte Joseph Beuys und meinte damit wohl auch Führungskräfte. Der Anspruch in allen Ehren, künstlerische Kreativität schadet einer Führungskraft zwar nicht, ist aber sicher nicht erforderlich. Kreativ sein heißt in der täglichen Führungsarbeit, Ideen zu entwickeln, wie man Mitarbeiter unterstützen und fördern kann, wie Hilfestellungen zu geben oder den Horizont der Mitarbeiter (und den eigenen) zu erweitern. Tatsächlich ist eher eine Art „Werkstattkreativität“ gefordert. Nicht der große Wurf, die Innovation, die bahnbrechende Idee ist gefragt. Wenn ein Mitarbeiter nicht mehr weiter weiß, muss nicht unbedingt die Führungskraft die Lösung kennen. Sie sollte aber einen Weg finden, der dem Mitarbeiter hilft, aus der Sackgasse herauszukommen. Manchmal genügt es, mit offenen Augen unterwegs zu sein, andere Unternehmen zu besuchen, andere Lösungen zu ähnlichen Problemen auszuprobieren. Den Blickwinkel zu erweitern ist erlernbar. Man muss es nur wollen.

## **Fazit**

Hinter guter Führung verbirgt sich offenbar mehr ein Patchwork an Verhaltensweisen und Kenntnissen, als eine eindeutig beschreibbare Fähigkeit. Sich mit dem Thema Führung zu beschäftigen bedeutet zwangsläufig, immer nur einen Teil der Wahrheit zu erfassen, eine Facette unter vielen herauszunehmen und näher zu beleuchten. Gute Führung basiert in vielfacher Hinsicht auf individueller Erfahrung, obwohl leider nicht jeder aus Erfahrung lernt. Gute Führung kann sich verschiedener Methoden virtuos bedienen und ist doch nie auf eine Methode zu reduzieren. Gute Führung ist immer nur eine relative Größe, sofern man sich nicht ausschließlich an kurzfristigen monetären Kennzahlen ausrichtet. Gute Führung findet dort statt, wo sich Menschen über die Fallstricke und Widersprüche bewusst sind, mit denen Führung immer behaftet sein wird und doch tragfähige Beziehungen zu Mitarbeitern und Kollegen aufzubauen im Stande ist.

Und zum Schluss findet sich bei guter Führung ein gesunder Mittelweg zwischen intuitivem Handeln und kritischem Nachdenken, weil weder permanentes Reflektieren noch die Weigerung, überhaupt etwas in Frage zu stellen, zur Weiterentwicklung beitragen. In letzter Konsequenz kann sich jede Führungskraft glücklich schätzen, auf bezahlte Weise ihre

Persönlichkeit ausbilden zu dürfen. Leider machen immer noch zu wenige von dieser Chance Gebrauch.

*c.lindinger@pta-koeln.de*