

campus

Michael Löhner

Führung

neu

denken

Das Drei-Stufen-Konzept
für erfolgreiche Manager und
Unternehmen

Führung neu denken

Michael Löhner, Jahrgang 1945, ist seit 1978 als selbstständiger Unternehmensberater tätig, seit 1994 in eigener Firma. Er berät unter anderem Unternehmensberatungen wie Accenture oder Boston Consulting, Banken oder Großunternehmen wie DaimlerChrysler, Lufthansa und Siemens. Er lebt in Zürich.

Dr. Gerhard Kebbel, Jahrgang 1961, ist promovierter Literaturwissenschaftler. Nach Stationen im Verlagswesen und als Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group ist er seit 2003 Bereichsleiter bei der Immobilienbank Eurohyp.

Anne Jacoby, Jahrgang 1969, ist freie Wirtschaftsjournalistin und Autorin; *Carsten Hennig*, Jahrgang 1972, ist selbstständiger Unternehmensberater und Autor. Sie leben und arbeiten zusammen in Frankfurt am Main.

Michael Löhner

Führung neu denken

**Das Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche
Manager und Unternehmen**

unter Mitarbeit von

Carsten Hennig, Anne Jacoby und Gerhard Kebbel

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 3-593-37787-X

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2005 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Vorwort von Dr. Peter Strüven	9
1. Führung neu denken	11
Das Symptom: Fehlgesteuerte Prozesse durch unklares Rollenverständnis	12
<i>Fehlsteuerungen durch Führungsmythen</i>	15
<i>Bekannte Führungskonzepte sinnvoll ergänzen</i>	20
<i>Die Rahmenbedingungen der Hierarchie mitdenken</i>	22
<i>Die Dynamik der Prozesse berücksichtigen</i>	23
<i>Wirtschaftliche Schäden durch mangelnde Kommunikation</i>	25
<i>Gemeinsam wachsen – im Rahmen der Möglichkeiten</i>	27
Führung neu denken: Das Drei-Stufen-Konzept	29
2. Führen heißt Prozesse steuern	36
Management als Prozessbegleitung	36
<i>Die Dynamik scheiternder Prozesse</i>	39
<i>Unternehmenskultur als Gegenkraft</i>	47
Gelungene Prozesssteuerung	50
<i>Die Vision als Kraftquelle</i>	60
3. Erfolgreich führen mit dem Drei-Stufen-Konzept ..	68
Führen heißt Kompetenz zeigen	69
<i>Soziale Kompetenz ist auf jeder Ebene notwendig</i>	71
<i>Fachkompetenz braucht Methodenkompetenz</i>	72

<i>Kompetenz als Machtmittel</i>	73
<i>Kompetenz lässt sich lernen</i>	75
<i>Das bedeutet Kompetenz auf den drei Stufen der Führung</i>	78
Führen heißt Verantwortung tragen	79
<i>Für Konsequenzen geradestehen</i>	83
<i>Delegieren und Kontrollieren</i>	85
<i>Das bedeutet Verantwortung auf den drei Stufen der Führung</i>	88
Führen heißt entscheiden	89
<i>Die Entscheidungsfaktoren Information und Spekulation</i>	93
<i>Sicher entscheiden in einer komplexen Umwelt</i>	96
<i>Das bedeutet Entscheiden auf den drei Stufen der Führung</i>	100
Führen heißt vertrauen und Vertrauen vermitteln	101
<i>Notwendige Eigenschaften auf den drei Stufen der Führung</i>	104
<i>Vertrauen in Personen und Vertrauen in ihren Erfolg</i>	107
<i>Loyalität als Grundlage des Vertrauens</i>	110
<i>Verständnis begründet Vertrauen</i>	112
<i>Das bedeutet Vertrauen auf den drei Stufen der Führung</i>	113
4. Persönlichkeitsentwicklung für Manager	116
Zwischen Selbst- und Fremdbestimmung	118
<i>Leben und arbeiten nach eigenen Prinzipien</i>	119
<i>Keine Autonomie ohne Heteronomie</i>	121
Autonomie und Heteronomie im Unternehmen	122
<i>Autonomie fördern durch Anerkennung und Kritik</i>	124
<i>Mit einer tragfähigen Konfliktkultur zu mehr Autonomie</i>	128
<i>Das bedeuten Autonomie und Heteronomie im Unternehmen</i>	132
Autonomie und Heteronomie in der Führung	133
<i>Zwischen Autonomie und Einsamkeit: Herausforderungen im Top-Management</i>	136
<i>Zwischen allen Stühlen: Herausforderungen im mittleren Management</i>	140

<i>Selbstbewusst folgen: Herausforderungen für die Führungskräfte an der Basis</i>	144
<i>Das bedeuten Autonomie und Heteronomie auf den drei Stufen der Führung</i>	147
<i>Autonomie und Heteronomie in der Persönlichkeit</i>	148
<i>Richtig führen mit Konflikt- und Veränderungsbereitschaft</i>	150
<i>Schattenseiten der Führungspersönlichkeit</i>	155
<i>So sehen die Schattenseiten der Persönlichkeit auf den drei Stufen der Führung aus</i>	162
<i>Persönlichkeitstest für Manager</i>	163
<i>Selbstbild und Fremdbild</i>	165
5. Werkzeug Kommunikation	171
<i>Kommunikation auf den drei Stufen der Führung</i>	171
<i>Jede Stufe kommuniziert anders</i>	173
<i>Klare Kommunikation durch klare Rollenverteilung</i>	175
<i>Das bedeutet Kommunikation auf den drei Stufen der Führung</i>	177
<i>Kommunikation in der Prozessdynamik</i>	178
<i>Offene Kommunikation schafft Vertrauen</i>	180
<i>So gelingt das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern</i>	183
<i>Darauf kommt es bei der Kommunikation in der Prozessdynamik an</i>	190
<i>Warum Kommunikation erfolgsentscheidend ist</i>	191
<i>Funktionale und personale Kommunikation</i>	193
<i>Die vier Seiten einer Botschaft</i>	195
<i>Dialog statt technischer Kommunikation</i>	200
<i>Kommunikation ist auf jeder Stufe der Führung erfolgsentscheidend</i>	201
<i>Orientierungsfragen für Manager</i>	202
6. Führen mit Werten und Werten	211
<i>Warum Werte wichtig sind</i>	211
<i>Wertorientierte Unternehmensführung zahlt sich aus</i>	212

<i>Eigene Werte reflektieren und danach leben.</i>	216
Exkurs in die Philosophie: Ethik, Moral, Sittlichkeit	220
<i>Was ist Ethik?</i>	221
Ethisches Management auf den drei Stufen der Führung	223
<i>Unternehmensethik und Unternehmerethik</i>	226
<i>Führungsethik ist eine Ethik der Kommunikation</i>	229
<i>Das bedeutet ethisches Management auf den drei Stufen der Führung</i>	231
7. Führung neu denken: Darauf kommt es an	233
Persönlichkeitsentwicklung als Grundlage der Führungsethik	233
Ethisches Führen mit dem Werkzeug Kommunikation	235
<i>Vertrauen als Basis für erfolgreiches Führen mit dem Drei-Stufen-Konzept</i>	236
Lebendig bleiben	238
Anmerkungen	240
Literaturverzeichnis	245
Nachwort	247
Register	249

Vorwort

Strategie und Umsetzung sind zwei Seiten einer Medaille – untrennbar miteinander verbunden. Die Strategie lehrt uns, das Richtige zu tun, die Umsetzung lässt uns das Richtige richtig machen. Strategische Pläne und Maßnahmenbündel mögen hilfreich – bisweilen auch notwendig – sein, hinreichend für den nachhaltigen Erfolg aber ist erst eine effektive Führungsstruktur, klar definierte Prozesse, vor allem aber glaubwürdige Führungspersönlichkeiten. Dies sind Wettbewerbsvorteile, die ungleich viel schwerer zu kopieren sind als Strategien an sich. Das gilt umso mehr, je stärker sich unsere Unternehmen dem globalen Wettbewerb ausgesetzt sehen.

Michael Löhner zeigt in seinem Buch, wie Strategien durch eine intelligente Organisation der Führung effektiv realisiert werden können. Sein Drei-Stufen-Modell ist klar und zugleich flexibel, sodass es – weitgehend kulturunabhängig – in Unternehmen auf der ganzen Welt einsetzbar ist, sei es bei einem High-Tech-Konzern in Asien, einem amerikanischen Automobilhersteller oder einem europäischen Pharmaunternehmen. Löhner beschränkt sich aber nicht auf das System der Führung, sondern stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Denn ein fachlich kompetenter Manager ist nur dann effektiv und effizient, wenn er mit seinen Kunden, seinem Team und mit der Führungsspitze nicht nur professionell, sondern vor allem menschlich umzugehen in der Lage ist. Dazu braucht es mehr als eine geschliffene Rhetorik. Es kommt auf Integrität an, auf Konsistenz von Wörtern und Taten, auf eine ständige und kritische Reflektion der eigenen Erfahrungen und Werte.

Werte können nicht gemanagt, sondern nur (vor)gelebt werden. Deren Vermittlung und Wirksamkeit muss ständig an der Wirklichkeit überprüft werden. Um den Spiegel der Wirklichkeit nicht blind werden zu lassen, ist die Führungskraft gut beraten, den konstruktiven Ungehorsam von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzufordern und jede Art von Angst-

kultur zu vermeiden. Manager, die sich an Löhners zutiefst humanistischem Menschenbild orientieren, strahlen im Unternehmen und in der Öffentlichkeit etwas aus, nach dem unsere weltumspannende und schnell getaktete Wirtschaft heute mehr verlangt denn je: Glaubwürdigkeit. Damit können aus Managern Führungspersönlichkeiten werden.

*Dr. Peter Strüven
Vice President, The Boston Consulting Group
München, Juli 2005*

Kapitel 1

Führung neu denken

Zu teuer, zu langsam, zu verkrustet. Unternehmen am Standort Deutschland geraten angesichts der dynamischen Märkte Asiens und der aufstrebenden Mitglieder der erweiterten EU zunehmend unter Druck. Ein Wust an staatlichen Regelungen und ein dichtes Netz diverser Interessensverbände engen ihre Handlungsfreiheit auf nationaler Ebene zusätzlich ein. Für die deutschen Unternehmen wäre es einfach und angenehm, wenn das die einzigen Gründe für die aktuelle Krise wären – das ist aber nicht der Fall.

Die Probleme sind auch hausgemacht: In etlichen Unternehmen sind Strukturen gewuchert, die schnelles und effizientes Wirtschaften nahezu unmöglich machen. Außerdem hat die Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre viele Manager und Mitarbeiter so stark verunsichert, dass sie sich aus Angst um ihren Job vorrangig mit Hahnenkämpfen und Profilierungsspielen befassen – oder sich in eine vermeintlich sichere Nische ihres Unternehmens zurückgezogen haben und hoffen, dort möglichst wenig aufzufallen.

Effektives, geschweige denn kreatives Arbeiten ist unter diesen Rahmenbedingungen nur noch schwer möglich. Kein Wunder also, dass Deutschlands Innovationskraft im internationalen Vergleich keinen Spitzenplatz mehr einnimmt.¹ Hiesige Belegschaften sorgen zudem für Negativschlagzeilen, weil sie sich laut einer Gallup-Studie sehr häufig unengagiert zeigen und sich in nur geringem Maß mit ihren Arbeitgebern identifizieren.²

Richtig verstandene Führung kann derartigen Entwicklungen jedoch entgegenwirken. Der Faktor Führung wird damit im nationalen und vor allem internationalen Wettbewerb in der Zukunft eine noch wichtigere Rolle spielen – gerade für ein Hochtechnologieland wie Deutschland.

Das Symptom: Fehlgesteuerte Prozesse durch unklares Rollenverständnis

Der Schock sitzt tief: So hat sich der Vorstand das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung nun wirklich nicht vorgestellt. Zwar lobt die Hälfte der rund 15 000 Teilnehmer ihr »gutes Verhältnis zur direkten Führungskraft« und das »erfolgreiche Teamwork«, und über 80 Prozent geben sogar an: »Die Arbeit macht mir Spaß.« Die oberste Führung selbst aber schneidet denkbar schlecht ab: 40 Prozent der Befragten finden, dass »zu wenig Kontakt zwischen Management und Mitarbeitern« bestehe, 50 Prozent haben »kein Vertrauen in die Entscheidungen des Managements« und sehen »kein geeignetes Vorbildverhalten auf der obersten Führungsebene«. Sogar mehr als die Hälfte des Managements, nämlich 60 Prozent, können sich nicht mit der Unternehmensstrategie identifizieren. »Die Strategie des Top-Managements scheint recht akademisch«, gibt ein Mitarbeiter im Interview zu Protokoll. »Liest man seine so genannten Visionen, so glaubt man, dass es völlig von der Realität abgehoben ist und in einer fremden Firma agiert. Das Top-Management scheint unser Tagesgeschäft gar nicht einschätzen zu können.« Und auch nicht zu wollen, ergänzt ein Kollege: »Ich vermisste die Bereitschaft, auch unbequeme Wahrheiten zu erkennen.« Andererseits gebe sich die oberste Führungsriege so, als sei sie omnipotent und allwissend, während alle anderen Mitarbeiter keinen Durchblick hätten.

Dieses Beispiel ist keineswegs überzogen – leider sehen die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen häufig so aus. Gleichzeitig zeigt sich, dass selbst Unternehmen, die sich um eine effiziente und effektive Führung bemühen, selten auf einen grünen Zweig kommen. Sie kämpfen immer wieder mit den gleichen Problemen, die sich oft gegenseitig bedingen oder als Folge eines anderen Problems auftreten:

- Die Führungsstufen greifen nicht richtig ineinander;
- Prozesse werden zwar angestoßen, versanden aber schnell wieder;
- Erfolgsideen des Top-Managements kommen wegen der mangelhaften Verzahnung der Führungsebenen nicht unten an;
- Die Mitarbeiter an der Basis sind wegen der fehlerhaften Führungsstruktur frustriert.

Aus meiner Praxis als Berater weiß ich, dass die Führungsspitze sich mit Händen und Füßen gegen solche Befragungsergebnisse wehrt: Sie empfindet die Ergebnisse als unfair. Sie zeigt sich enttäuscht, beleidigt, narzis-

tisch gekränkt, schließlich ist einiges getan worden: Es wurden Programme aufgesetzt, die interne Kommunikation optimiert, Projekte und Schulungen durchgeführt, erhöhte Präsenzen und »Sichtbarkeit« bei gemeinsamen Tischrunden realisiert, Jour fixes installiert, kaskadenartige Leitungskreise mit regelmäßigen Tagungen organisiert ... Und trotzdem diese Quittung?

Die Führungsspitze sucht nach Interpretationsmöglichkeiten und macht schnell drei Punkte dingfest: Erstens werden ihre Bemühungen um mehr persönliche Kommunikation und »Sichtbarkeit« scheinbar nicht gewürdigt. Wenn, zweitens, die Informationen aus dem Board an der Basis nicht richtig ankommen, fehlt in der Führungsstufe unter dem Vorstand das unternehmerische Denken. Und, drittens, solidarisiert sich das Mittel-Management offenbar mit den nachfolgenden Stufen gegen den Vorstand, zeigt damit mangelnde Loyalität, Eigenverantwortung und Eigeninitiative. Fertig! – Aber leider zu früh gefreut.

Mit dieser Einschätzung mag sich das Top-Management zwar entlasten und vielleicht auch etwas Frust ablassen können. Mit seinen Problemen aber wird es auf diese Weise keinen Schritt weiterkommen, denn die Interpretation zielt genau am kritischen Punkt vorbei: Schuld an den schlechten Umfrageergebnissen ist nicht ein undankbares, illoyales Mittel-Management, sondern es sind vielmehr zwei wesentliche Grundlagen der Unternehmensführung, die diesem sowie auch den meisten anderen Unternehmen fehlen, nämlich

- ein konsistentes Führungsmodell und
- eine tragfähige Vertrauenskultur.

Kein Wunder also, dass die gegenseitigen Rollenerwartungen – sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt – nicht realistisch sind, und dass auch die Erwartungen des Top-Managements an sich selbst an dem vorbeiziehen, was die oberste Führungsstufe eigentlich leisten sollte.

Doch fangen wir mit der Analyse dieser Mitarbeiterbefragung »unten« an, an der Basis. Dass Mitarbeiter finden, sie hätten zu wenig Kontakt zum Top-Management, mag in den meisten Unternehmen zutreffen. Das ist aber noch lange kein Grund dafür, dass der Vorstand eines Großkonzerns sich ausführlich bei »Tischrunden«, womöglich noch mittags in der Kantine, blicken lässt. Warum sollte er auch? Echter Kontakt entsteht auf diese Weise jedenfalls nicht, und der eng gestrickte Terminplan vieler Top-Manger lässt eine solche Art der internen Öffentlichkeitsarbeit ohnehin nicht zu. Und selbst wenn sich Techniker, Fachkräfte und Projektleiter dies wün-

schen: Auch die Details ihres Tagesgeschäfts muss der Vorstand nicht unbedingt kennen – zumindest, solange es sich nicht um erfolgskritische Details handelt.

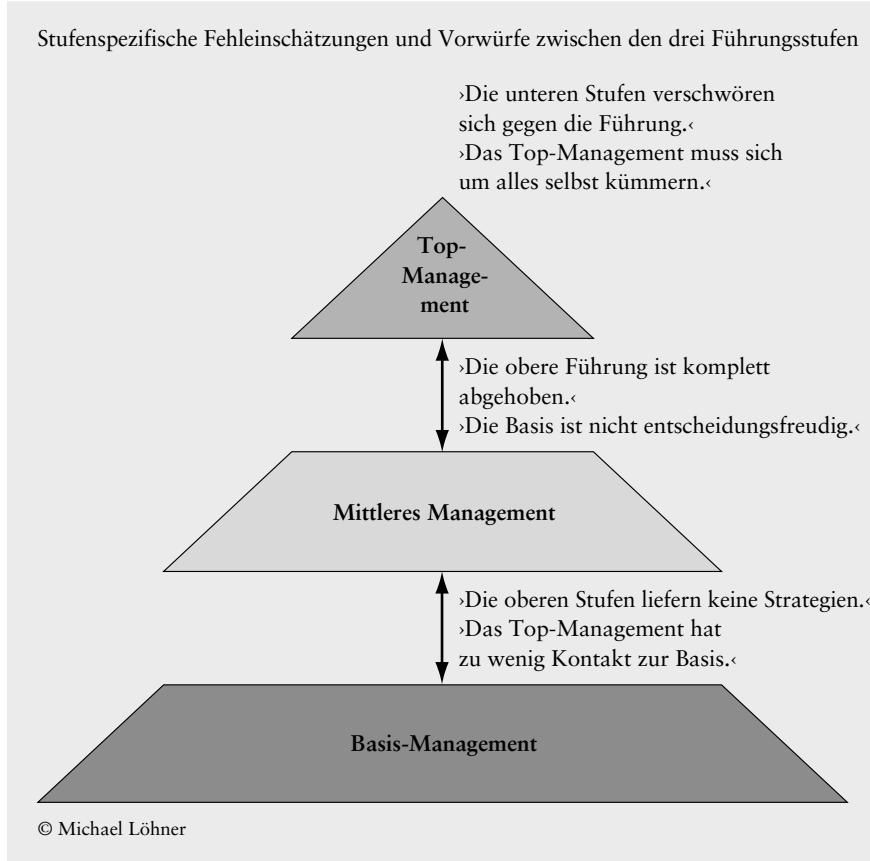
Die Vertreter des mittleren Managements hingegen sind gut beraten, wenn sie einen guten Kontakt zur Basis halten, da sie das Bindeglied zwischen Vorstand und Basis darstellen. Der Vorwurf des Top-Managements, sie seien illoyal und solidarisierten sich unangemessen gegen den Vorstand, greift jedoch erst dann, wenn sich die mittlere Hierarchiestufe nach unten entlastet, etwa nach dem Motto: »Wir wissen auch nicht, was das soll, aber die da oben wollen es so.« Gute Mittel-Manager bringen Eigeninitiative mit, unternehmerisches Denken jedoch ist vor allem die Aufgabe des Top-Managements.

Der Vorstand wiederum verschwendet seine Zeit mit persönlicher Kommunikation bis in die unteren Hierarchiestufen und bemüht sich um »Sichtbarkeit« an der Basis. Zudem zeigt er überflüssige Eifersucht auf die engen Beziehungen zwischen Mittel-Management und Basis, dabei ist der gute Kontakt zum unteren Management gar nicht seine Aufgabe.

In einer erschreckend großen Zahl von Unternehmen herrscht solch eine Unklarheit über die Erwartungs- und Verantwortungsbereiche auf den einzelnen Stufen der Führung, die eine immense Energieverschwendug zur Folge hat und sich so zusammenfassen lässt: Die Manager an der Basis erwarten von ihren Mittel-Managern Strategien, die diese nicht liefern können, sowie enge persönliche Beziehungen zur Führungsspitze, was schon organisatorisch kaum möglich ist. Mittel-Manager wiederum erwarten von ihren nachgeordneten Führungskräften Entscheidungen, die diese gar nicht treffen können. Und das Top-Management kümmert sich am liebsten um Details und Sachfragen selbst, leidet unter »Omnipotenzwahn« und demotiviert damit sowohl das mittlere Management als auch die Führungskräfte an der Basis.

Kommt Ihnen dieses Chaos bekannt vor? Dann hat Ihr Unternehmen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur ein Führungsproblem, sondern auch hausgemachte wirtschaftliche Schwierigkeiten. Mit dem Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen möchte ich Ihnen ein Führungsmodell an die Hand geben, mit dem Sie endlich Klarheit in Ihrem Unternehmen schaffen können: Klarheit darüber, welcher Manager auf welcher Hierarchiestufe für welche Aufgaben zuständig ist, und Klarheit darüber, warum so viele kleine und große Prozesse in Unternehmen scheitern – und was Sie dagegen tun können. Bevor ich dieses Konzept in die-

Abbildung 1: Fehleinschätzungen innerhalb der Führungshierarchie



sem Kapitel in dem Abschnitt *Führung neu denken: Das Drei-Stufen-Konzept* vorstelle, möchte ich aber zunächst noch auf einige Grundlagen der Führung sowie auf weitere Ursachen für fehlgesteuerte Prozesse eingehen.

Fehlsteuerungen durch Führungsmythen

Eine Ursache für die Unklarheit über die Erwartungs- und Verantwortungsbereiche auf den einzelnen Führungsstufen, vor allem aber auf der Ebene des Top-Managements, liegt in unseren tradierten Vorstellungen da-

von, wie eine ideale Führungspersönlichkeit zu sein hat: Die einen haben den hart arbeitenden, sich für sein Unternehmen aufopfernden Gründer der vorletzten Jahrhundertwende vor Augen. Andere denken an das Bild des gerechten (Gott-)Vaters, wieder andere an Herrscher im Stile eines römischen Kaisers, französischen Königs, deutschen Gutsherren oder eines Offiziers. Führungspersönlichkeiten, die an diese Vorbilder heranreichen, gibt es in der Wirtschaft tatsächlich: Tyco-Chef Dennis Kozlowski zum Beispiel wurde als »römischer Kaiser« bezeichnet, Ahold-Boss Cees van der Hoeven als »niederländischer Napoleon« tituliert. Andere lassen oder ließen sich als Superhelden bejubeln, wie etwa Bernie Ebbers bei Worldcom, Jean-Marie Messier bei Vivendi und Percy Barnevik bei ABB. Und laut dem *Time Magazine* kommt es vor, dass Cisco-Chef John Chambers bei Messen »mehr Groupies anzieht als die Spice Girls«.³

»Manager werden heute viel stärker wahrgenommen als früher«, stellt Philosophieprofessor und Ethik-Coach Ferdinand Rohrhirsch fest. »Sie sind Heils- und Unheilsbringer in einer Person. Schenkte die Bevölkerung ihre Aufmerksamkeit einst der Kirche und später der Politik, so schenkt sie ihre Aufmerksamkeit heute der Wirtschaft.«⁴ Ein Grund dafür ist die verstärkte Personalisierung, man könnte auch sagen: Boulevardisierung, der Ökonomie in den Medien. Der Manager als erhabener Superstar – diese Entwicklung ist für die Manager selbst, vor allem aber auch für die Wirtschaft im Allgemeinen höchst problematisch.

Laut einer Studie von Gilbert Probst, Professor für Organisation und Management an der Universität Genf, und Sebastian Raisch, Unternehmensberater, sind allzu mächtige Unternehmensführer in fast allen Fällen die Ursache für den plötzlichen Absturz eines erfolgreichen Unternehmens. Sie beschreiben das typische Szenario: »Ein mächtiger, nahezu autokratisch herrschender Vorstandschef schaltet und walten nach Gutdünken. Nahezu ausnahmslos mit einer visionären, charismatischen und selbstsicherer Persönlichkeit ausgestattet, strebt er ambitioniert nach höheren Zielen.« Presse, Aktionäre und die Öffentlichkeit bejubeln die anfänglichen Erfolge. Wenn ein übertrieben ehrgeiziger Superheld an der Spitze das Unternehmen aber durch exzessives Wachstum und permanenten Wandel überlastet, brennt es aus. »Geschwächt durch hohe Schulden, wachsende Komplexität und anhaltende Unsicherheit, bricht das System im Extremfall in sich zusammen.«⁵

Wir sehen: Manager dieser Fasson, also »Superhelden«, können den Erfolg eines Unternehmens allein auf Dauer nicht sichern. Es kommt viel-

mehr auf ein reibungsloses Zusammenspiel verschiedener Faktoren an, vor allem der unterschiedlichen Managementebenen von der Spitze bis zur Basis. Deshalb möchte ich die tradierten Führungsmythen von ihrer Verklärung befreien und Ihnen zeigen,

- welche Funktion Führung heute in ihrer jeweiligen Rolle hat und
- mit welchen Instrumenten Sie heute arbeiten können, um Vertrauen herzustellen.

Das traditionelle Führungsprinzip setzte auf Sekundärtugenden wie Fleiß und Disziplin, häufig auch auf hartes Durchsetzen der eigenen Macht. Ältere Definitionen von Führung lauten etwa so: Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung von Mitarbeitern, im Unternehmenssinne tätig zu sein. Modernere Betrachtungen sagen: Gemeinsam mit Geführten die gestellten Arbeiten bewältigen. In der Gegenwart heißt es oft: Führen bedeutet, dass Menschen andere Menschen auf unterschiedliche Weise beeinflussen – immer mit dem Ziel, Vertrauensfelder aufzubauen.

Bücher über »richtiges Führen« füllen mittlerweile ganze Bibliotheken, und die meisten Manager dürften schon viel über Führung gelesen, gehört und diskutiert haben. Trotzdem werden aber von Führungspersonlichkeiten auch heute noch unreflektiert bestimmte Eigenschaften erwartet, ohne dass deren jeweilige Kehrseite berücksichtigt wird. Diese »typischen« Führungseigenschaften sollten deshalb dringend kritisch unter die Lupe genommen werden, denn die folgenden Beispiele zeigen, dass vermeintlich positive Eigenschaften nicht automatisch Erfolg versprechen, sondern sich gleichzeitig auch fatal auswirken können, wenn sie nicht richtig in der Unternehmens- und Führungsstruktur verankert sind.

Mythische Führungseigenschaften und ihre Kehrseite

1. Mitreißender Glaube an Ideen

Richtig ist: Menschen sind angetan von Personen, die ohne ausreichende Informationen von etwas überzeugt sein können, die etwas für wahr halten, das man nicht wissen kann – denn das bedeutet Kreativität und Mut.

Die Kehrseite: Überschießende Erfolgsideen im Top-Management können zu mangelnder Kritikfähigkeit auf den nachgeordne-

ten Ebenen führen, wie das Beispiel der jüngst entlassenen Hewlett Packard-Chefin Carly Fiorina zeigt. Sie gilt als äußerst charismatisch und konnte die Top-Führungskräfte über Jahre mit ihren Ideen begeistern. Dass diese Ideen sich nicht in wirtschaftlichem Erfolg niederschlugen, wurde dabei lange Zeit übersehen.

2. Positive Einstellung

Richtig ist: Führungspersönlichkeiten strahlen ihre Erziehungsbotschaften glaubhaft aus: »Wenn man will, dann kann man auch, und dann geht es auch!« Die Omnipotenz der Machbarkeit treibt sie und will den Ehrgeiz anderer fördern.

Die Kehrseite: Die Abwehrenergie solcher Manager ist meistens so groß, dass kritische Stimmen aus nachgeordneten Hierarchiestufen nicht gehört werden – auch wenn die Kritik berechtigt und wichtig ist. Dies kann nicht nur zu wirtschaftlichen Krisen führen, sondern die betroffenen Manager und Mitarbeiter auch demotivieren.

3. Selbstsicheres Auftreten

Richtig ist: Wer mit Fehlern fertig wird, ist attraktiver als jemand, der keine macht. Mitarbeiter nehmen einem Manager weniger die Fehler an sich übel, sondern eher seine Reaktion: Wer in so einem Fall Unsicherheit zeigt, verliert Autorität.

Die Kehrseite: Die Rahmenbedingungen, in denen Führungskräfte heute handeln, sind so komplex, dass sie sich Anzeichen von Unsicherheit nicht leisten können. Einige Manager versuchen Sicherheit herzustellen, indem sie Scheuklappen aufsetzen: Sie ignorieren die Komplexität und befolgen lieber einfache Rezepte. Konstruktive Einwände von Vertretern nachgeordneter Hierarchiestufen dringen dann nicht zu ihnen durch.

4. Selbstbestimmtes Handeln

Richtig ist: Autoritätsträger wissen, was sie wollen, und wollen, was sie entscheiden. Sie handeln entschlossen und zeigen Energie ohne Hektik, weil sie ihre eigene Kraft kontrollieren können.

Die Kehrseite: Ein zu großes Maß an selbstbestimmtem Handeln kann schnell in Rücksichtslosigkeit umschlagen, und ist dann

gleichbedeutend mit menschenverachtenden Umgangsformen. Diese führen im Unternehmen zu aktivem oder passivem Widerstand der betroffenen Mitarbeiter. Letztlich wird dadurch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens geschwächt.

5. Treffsichere Intuition

Richtig ist: Top-Führungskräfte haben eine Spürnase für Erfolgsschancen. Sie setzen sich durch Intuition über die Komplexität hinweg, und das verlangt Kreativität und Mut zur Überwindung von Unsicherheit. Unternehmer spüren, Bearbeiter spuren.

Die Kehrseite: Mit einer so genannten Bauchentscheidung kann das Top-Management natürlich auch einmal daneben liegen. Ganz ohne kompetente Analyse geht es nicht. Das bedeutet Fleiß, Fachwissen und Disziplin – auch wenn diese Attribute eher den unteren Führungsstufen zugeordnet werden. Unter den Bedingungen hoher Komplexität ist erfolgreiches Handeln nur dann möglich, wenn Manager mit Gefühl *und* Ratio arbeiten.

6. Härte und Verbindlichkeit

Richtig ist: Manager beherrschen mindestens zwei soziale Rollen: Sie sind hart und zugleich verbindlich.

Die Kehrseite: Wer Härte mit Unberechenbarkeit verwechselt, erzeugt Misstrauen – und damit eine schädliche Störung des Betriebsklimas. Wer Härte mit Unfreundlichkeit gleichsetzt, stabilisiert die Frustration. Und wer Verbindlichkeit mit Liebenswürdigkeit in Verbindung bringt, provoziert, dass er ausgenutzt wird.

7. Held statt Helfer

Richtig ist: Überspitzt gesagt, kennzeichnen vier Bedingungen den erfolgreichen Top-Manager: Er bricht Regeln, er hat Erfolg, er ist verwundbar, und er ist einsam. Kurz gesagt, er ist ein Held. Drachen werden nicht von Gruppen besiegt, sondern von Helden. Helfer dagegen sind Symbole für Zuverlässigkeit und können nach der gewonnenen Schlacht das Umfeld wieder in Ordnung bringen – sie sind gut aufgehoben im mittleren oder unteren Management.

Die Kehrseite: Viele Führungskräfte wollen Helden sein, kommen aber mit den dazu gehörenden Ambivalenzen nicht klar: Sie

möchten selbstbestimmt handeln, sind aber den übergeordneten Zielen des Unternehmens und den Regeln des Marktes unterworfen. Sie möchten als erfolgreiche Führungskräfte gefeiert werden, ertragen die herausgehobene Position aber nicht, weil diese sie von ihrem Team distanziert.

Viele Manager haben mythische Bilder wie diese im Kopf, sehen aber die Kehrseite der Medaille nicht. Ich bin überzeugt davon, dass wir diese Kehrseite mit einbeziehen müssen, um Führung tatsächlich zu verstehen und so zu praktizieren, dass sie im Unternehmen greift.

Aber das allein reicht noch nicht aus. Die genannten Führungseigenschaften haben sich fast ausschließlich auf Top-Manager bezogen. Wir müssen das Unternehmen aber als Ganzes in den Blick nehmen – und das heißt, auch die organisatorischen Rahmenbedingungen und die zwischenmenschlichen Beziehungen der einzelnen Manager und der Mitarbeiter, die unter diesen Rahmenbedingungen tätig sind. Konzepte, die allein den Führungsstil der Vorgesetzten, die Motivation der Mitarbeiter oder die Unternehmensorganisation betrachten, greifen immer zu kurz. Es kommt darauf an, alle Faktoren zugleich in den Blick zu nehmen.

Bekannte Führungskonzepte sinnvoll ergänzen

Management-Ansätze wie in *Management by principles* (Stephen R. Covey) oder *Mythos Motivation* (Reinhard K. Sprenger) beschrieben – die Manager wie Mitarbeitern versprechen, bei richtiger Führung könne jeder sein Potenzial frei entfalten – sind zwar durchaus richtig und anerkannt, aber auch für sie gilt, dass wir sie in einem größeren Zusammenhang betrachten müssen.

Covey zum Beispiel formuliert die Forderung, »jedem Menschen ein anspruchsvolles und erfülltes Arbeitsleben zu ermöglichen«. Führungskräfte sollen nach seiner Vorstellung versuchen, »langweilige, sich wiederholende Aufgaben zu automatisieren und den Mitarbeitern die Chance zu geben, auf ihre Leistungen stolz sein zu können. Sie fördern ihre Mitwirkung an Entscheidungsprozessen und bei wichtigen Regelungen. (...) Sie sind stets bestrebt, Mitarbeitern mehr Verantwortung und Selbstständigkeit einzugeben«.

räumen, damit sie sich weiterentwickeln und dazulernen.«⁶ Diese Managementmethode führt »zu ungeahnten Fortschritten in der persönlichen Effektivität und zu Leistungssteigerungen im Unternehmen.«⁷ Reinhard K. Sprenger verfolgt einen ganz ähnlichen Gedanken: Führungskräfte sollen »nicht die ›Ausnutzung‹, das ›Antreiben‹ unselbstständiger Schlafmützen, sondern das Herausfordern kreativer Akteure« in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen. Jeder Mitarbeiter sei von sich aus schon motiviert, man müsse ihm bloß Entfaltungsmöglichkeiten bieten und ihn dazu bringen, »dass er etwas tut, *weil es gut für ihn selber ist.*«⁸ Schluss also mit Lob, Prämien, Boni und Aktienoptionen, mit denen unwillige Mitarbeiter zu Leistung »verführt« werden sollen. Sprenger fordert stattdessen echte, ernst gemeinte Zielvereinbarungen, die die Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit der Mitarbeiter fördern und herausfordern.

Das klingt wunderbar! Aber ist eine solche Führung unter den Rahmenbedingungen eines Unternehmens überhaupt möglich? Und mehr noch: Ist sie sinnvoll?

Nicht jede sich wiederholende Aufgabe kann automatisiert werden – man denke nur an das alljährliche Spargelstechen oder Routinetätigkeiten in der Altenpflege. Und nicht jede kleine Fischfabrik kann es sich leisten, ihre Arbeiterinnen und Arbeiter am Band durch Maschinen zu ersetzen. Ein Top-Manager wird immer viel weitreichendere Möglichkeiten haben, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen, als ein Lagerarbeiter. Nicht zuletzt hat er sogar die Verpflichtung dazu, wohingegen der Mitarbeiter im Lager vor allem für reibungslose Abläufe zu sorgen hat. Natürlich kann er auch hier neue Denkanstöße einbringen – aber eben nur in einem kleinen Rahmen. Und das heißt noch lange nicht, dass sein persönliches Potenzial nicht sehr viel größer sein könnte. Nicht zuletzt müssen etliche Entscheidungen unter Ausschluss nachgeordneter Manager oder Mitarbeiter getroffen werden: Produktinnovationen zum Beispiel bleiben so lange wie möglich geheim, um den Vorsprung vor der Konkurrenz zu sichern. Auch die Übernahme eines Mitbewerbers beschließt ein Unternehmen sinnvollerweise nicht im Konsensverfahren mit allen Mitarbeitern. Ganz zu schweigen von einer Krisensituation: Wer da stets Harmonie, individuelle Verwirklichung und Konsens sucht, hat ein Projekt schnell in den Sand gesetzt oder sogar ein ganzes Unternehmen ruiniert.

Ein modernes und in der Realität erfolgreiches Führungsmodell muss meiner Überzeugung nach die *Rahmenbedingungen der Hierarchie* erfassen, und zwar realistisch. Das Versprechen, alle Mitarbeiter könnten sich

frei entfalten, wenn sie nur richtig geführt würden, greift bei dieser Be- trachtungsweise zu kurz.

Die Rahmenbedingungen der Hierarchie mitdenken

Schauen wir uns zunächst die bekanntesten Führungssysteme an. Konzerne oder große mittelständische Unternehmen verblüffen oft mit komplizierten Organigrammen: Da gibt es pyramidenförmige Aufbauten oder matrixförmige Strukturen, da stehen alle Abteilungen auf gleicher Höhe nebeneinander, oder es sind einzelne bevorzugt direkt unter dem Vorstand »aufgehängt«. Vorteil dieser Art der Organisation ist, dass Hierarchien und Aufgaben formal klar zugeteilt sind. Der Nachteil hingegen ist, dass sich schnell eine Tendenz zu starrem Zuständigkeitsdenken, zur Bildung von »Fürstentümern« und zu einem Kampf der Abteilungen gegeneinander entwickelt. Schon aus diesem Grund kann sich nicht jeder Mitarbeiter frei entfalten, und gute Ideen, die auf den mittleren oder unteren Stufen der Organisation entstehen, dringen aufgrund dieses Konkurrenzdenkens oft nicht bis nach oben durch. Umgekehrt kommen die Erfolgsideen des Vorstands nicht oder nur verzerrt an der Basis an.

Anders halten es zum Beispiel die Unternehmensberatungen amerikanischer Prägung. Sie praktizieren ein strenges Stufensystem, das aber den einzelnen Mitarbeitern langfristig gute persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet: Wer als Einsteiger direkt von der Universität kommt, löst zunächst kleinere Teilaufgaben wie zum Beispiel das Sammeln und Auswerten von Daten. Eine sehr frustrierende Aufgabe für ambitionierte Jungberater, denn entfalten können sie sich dabei nicht. Dann kommt der Sprung auf die Stufe der Consultants. Diese tragen bereits mehr Verantwortung für Teilprojekte. Nach drei bis fünf Jahren Firmenzugehörigkeit übernehmen Berater Projekt- und Führungsverantwortung, in manchen Häusern spezialisieren sie sich dann auf bestimmte Branchen oder Funktionen. Nach vier bis sechs Jahren als Berater werden sie zum Manager mit Verantwortung für Akquise und Strategie. Auf dem Olymp sitzen die Partner: Sie waren sechs bis sieben, in manchen Häusern auch rund zehn Jahre erfolgreich als Consultants tätig und werden nun direkt am Erfolg der Unternehmensberatung beteiligt. Die strengen Karrieresysteme der Beratungen funktionieren allerdings nur, weil gnadenlos gesiebt wird. Aufsteigen oder aussteigen, heißt dieses Prinzip, eleganter klingen die englischen For-

mulierungen »Up-or-Out« oder »Grow or go«. Wer sich in der vorgegebenen Zeit nicht so weiterentwickelt, wie sich die Firma das vorgestellt hat, muss gehen. Bei diesem System sehe ich durchaus Vorteile, denn es herrscht eine absolute Leistungsorientierung und klare Aufgabenverteilung auf allen Stufen. Als Nachteil gilt jedoch die gnadenlose Karriereorientierung vieler Berater, die eher an ihr eigenes Fortkommen als das Unternehmen denken. Dieses System bietet somit sicherlich gute individuelle Entfaltungsmöglichkeiten, gleichzeitig können eine zu starke Karrierefixierung einzelner Mitarbeiter oder Machtspielchen unter konkurrierenden Mitarbeitern aber auch den Erfolg des Unternehmens gefährden.

Diese beiden Beispiele sollen Ihnen zeigen, dass es verschiedene Führungsmodelle gibt, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Eine Grundvoraussetzung sollte jedoch jedes Modell mitbringen, um erfolgreich zu sein: Es muss die *Dynamik der Prozesse* mitsamt ihrer Reibungsverluste innerhalb derartiger Hierarchiesysteme berücksichtigen und gleichzeitig auch erkennen, welche Kräfte solche Systeme freisetzen können. Im Grunde haben alle Hierarchiesysteme das gleiche Ziel: Sie sollen dafür sorgen, dass das, was getan werden muss, möglichst effektiv erledigt wird.

Die Dynamik der Prozesse berücksichtigen

Wer liefert wem was? Wer entscheidet und verantwortet was? Das Ziel muss sein, dass alle Prozesse perfekt ineinander greifen und am Ende ein Produkt oder eine Dienstleistung steht, die mit möglichst wenig Kosten entstanden ist. In der Realität stellt sich dies zumeist ganz anders dar als auf dem Organigramm. Da schiebt der Abteilungsleiter einem Mitarbeiter die Schuld für einen Fehler zu und blamiert ihn so vor der Geschäftsleitung und vor den Kunden – und zerstört damit das Vertrauen zwischen beiden. Im Gegenzug zieht sich der Betroffene in einen Schmollwinkel zurück und verweigert fortan jeglichen konstruktiven Beitrag.

Oder es müssen bei den einfachsten Vorgängen komplizierte Dienstwege eingehalten werden, weil sich die misstrauische Projektleiterin sonst übergegangen fühlt und direkte Kontakte zwischen den Mitarbeitern verschiedener Abteilungen verhindern will – aus Angst, hinter ihrem Rücken könnten Dinge geschehen, die sie nicht kontrollieren kann. Häufig werden auch Informationen mutwillig zurückgehalten oder falsche Informationen gestreut, um den eigenen Machtbereich gegen »Feinde« zu sichern. Die

Grundstimmung in solchen Unternehmen ist von Misstrauen geprägt, wodurch selbst simple Abläufe immer wieder ins Stocken geraten oder komplett scheitern.

Noch drastischer wirken sich diese negativen Folgen bei Veränderungsprozessen, aus, beispielsweise bei der Entwicklung eines neuen Produkts, dem Aufbau einer neuen Vertriebsstruktur oder der Einführung eines Qualitätsmanagements; oder mehr noch: bei großen Umwälzungen im Rahmen von Fusionen oder strategischen Kurswechseln in Großkonzernen. Doch in diesem Buch soll es weniger um große Strategieveränderungen wie beispielsweise bei einer Fusion gehen, sondern vielmehr um die täglichen Prozesse und die zahlreichen kleinen Abläufe im Unternehmen.

Meiner Erfahrung nach tritt bei Prozessdynamiken immer wieder das gleiche Muster auf: Da wird mit mehr oder weniger großem Trauma eine neue Marschrichtung ausgerufen, und die nachgeordneten Manager reagieren euphorisch. Nach kurzer Zeit allerdings zeigen sich die ersten Schwierigkeiten: Sei es, dass ungeahnte Probleme in der Umsetzung auftreten und es aus Angst keiner wagt, offen darüber zu sprechen; sei es, dass einzelne Ressort- oder Abteilungsleiter die Strategie gegenüber ihren Mitarbeitern nicht überzeugend genug vertreten, weil sie nicht an den Erfolg glauben: »Die da oben haben sich das in den Kopf gesetzt – aber wenn sie mich fragen, wird das nichts.« Die Anfangseuphorie schlägt dann allmählich in Frustration um. Manager und Mitarbeiter reagieren mit aktivem oder passivem Widerstand oder vielleicht sogar mit Aggression, und das wiederum verleitet das Top-Management dazu, hart durchzugreifen. In der Folge verhärtet sich der Widerstand im Unternehmen, gleichzeitig beginnt die große Zeit des Lamentierens: »Es wird alles immer schlechter«, hört man da auf den Fluren und in den Kantinen. »Früher, als der alte Chef noch am Ruder war, lief es besser.« Die Belegschaft verfällt in Selbstmitleid, und der anfangs so hoffnungsvoll begonnene Prozess versandet (zur erfolgreichen Prozesssteuerung siehe auch Kapitel 2, *Führen heißt Prozesse steuern*).

Wichtig ist, dass wir bei der Konzeption eines erfolgreichen Führungsmodells neben den *Rahmenbedingungen der Hierarchie* auch diese typische *Dynamik der Prozesse* mitdenken – und klären, wie die beschriebene Abwärtsspirale aufgehalten werden kann, oder besser noch: Wie sie sich gar nicht erst zu drehen beginnt. Wir werden sehen: Ausschlaggebend ist eine stabile Vertrauenskultur im Unternehmen, die sich in erster Linie über *erfolgreiche Kommunikation* vermittelt.