

Ulrich F. Zwygart

Dein Weg zum Erfolg?

NZZ LIBRO E-Book

Vom Umgang mit Menschen
und Leistung. Anregungen für eine
andere Führungsgeneration

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Ulrich F. Zwygart

Dein Weg zum Erfolg?

NZZ LIBRO E-Book

Vom Umgang mit Menschen
und Leistung. Anregungen für eine
andere Führungsgeneration

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Ulrich F. Zwygart

Dein Weg zum Erfolg?

*Vom Umgang mit Menschen und Leistung.
Anregungen für eine andere Führungsgeneration*

Verlag Neue Zürcher Zeitung

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.

© 2016 Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich

Der Text des E-Books folgt der gedruckten 1. Auflage 2016 (ISBN 978-3-03810-182-6)
Lektorat: Bettina Kratz-Ritter, Göttingen
Titelgestaltung: TGG Hafen Senn Stieger, St. Gallen
Datenkonvertierung: CPI books GmbH, Leck

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werks oder von Teilen dieses Werks ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN E-Book 978-3-03810-214-4

www.nzz-libro.ch

NZZ Libro ist ein Imprint der Neuen Zürcher Zeitung

Prolog

Warum könnte sich der Dialog mit mir lohnen?

Liebe Leserin, lieber Leser, ich kenne dich nicht, weder dein Alter, deinen Beruf noch deine (Führungs-)Erfahrungen. Vielleicht stört dich das, vielleicht bist du froh darüber. Wenn du dich auf die Lektüre dieses Buchs einlässt, wirst du vieles über mich erfahren. Ich hoffe, dass dabei Vertrauen entsteht, weniger zu mir als in deine eigenen Fähigkeiten und Entfaltungsmöglichkeiten. Und wenn ich mir gestatte, das vertrauliche «Du» zu verwenden, so um mit dir auf Augenhöhe zu kommunizieren.

Im Folgenden werde ich dir etwas über mich erzählen, damit du erkennst, ob es sich tatsächlich lohnt, mit mir in Dialog zu treten und von mir Anregungen zu empfangen.

Erstens bin ich nichts Besonderes, obwohl ich in jungen Jahren davon ausging, dass unsere Generation, die der Babyboomers, etwas Spezielles wäre. Wie die meisten meiner Altersgruppe trug ich die Haare lang, hörte die Musik der Beatles, der Rolling Stones, von Jimi Hendrix und den Doors und diskutierte mit meinen Freunden über eine friedlichere und gerechtere Welt. «Wir bauen eine neue Gesellschaft auf, die Welt wird morgen anders aussehen, unsere Haare sind Symbol dieses Aufbruchs», sagte ich Ende der 1960er-Jahre zu meinen skeptischen Eltern. Wir demonstrierten gegen den Vietnamkrieg und die Niederschlagung des Prager Frühlings. Mit Protesten und Sitzstreiks erwirkten wir, dass die Leitung unseres Gymnasiums die Entlassung eines Primaners wegen eines erotischen Abenteuers mit einer Schulkollegin rückgängig machen musste. «Make love, not war», forderten wir lautstark und, zumindest in diesem Fall, erfolgreich. Wir glaubten, dass Che Guevara in Lateinamerika und Mao in China mit ihren Revolutionen auf dem

Weg zu einem neuen Menschen und einer besseren Welt wären. Wir skandierten Ches Parolen und zitierten in der Geschichtsstunde unserem verdutzten Lehrer eine Stunde lang aus Maos rotem Büchlein. Als später die tatsächlichen Entwicklungen und Konsequenzen ans Tageslicht kamen, vor allem die Millionen von Opfern in China, war die Euphorie verflogen, der Glaube an «das Besondere der 68er» verloren und die Haare wieder kürzer, wenigstens bei mir. Und mir wurde bewusst, dass ich nichts Spezielles bin.

Im Verlauf der Jahre wurde mir bewusst, dass ich überall ersetzbar war und mir nichts darauf einbilden durfte, in guten familiären Verhältnissen und in einem stabilen Umfeld aufgewachsen zu sein. Die meisten Länder Westeuropas und Nordamerika haben seit 1945 eine lange Periode des Friedens und der wirtschaftlichen Prosperität erlebt. Nie zuvor ist es einer grossen Zahl von Menschen in diesen Weltzonen so lange so gut gegangen. Davon habe ich profitiert. Ich konnte in relativer Sicherheit aufwachsen, zur Schule gehen und studieren; ich war auf Reisen und bin mit anderen Kulturen und Menschen in Kontakt gekommen; meine Freizeit konnte ich fast uneingeschränkt geniessen, dabei war fast alles möglich und erlaubt. Deshalb bin ich nicht etwas Besonderes, sondern besonders privilegiert. Das machte mich etwas bescheidener und dankbarer. Das Gegenteil von dem, was einige Werbeslogans mir vorgaukeln wollen, wenn sie sagen: «Du bist es wert.»

Zweitens habe ich eine grosse Passion für Leadership. Ich darf sagen, dass ich auf fast 50 Jahre Führungserfahrung zurückblicke. Selbstverständlich wusste ich als Zwölfjähriger nicht, dass mich Führungsfragen ein Leben lang faszinieren und beschäftigen würden. In diesem Alter liess ich mich zum Captain der Fussballmannschaft wählen. Meinem Vater erzählte ich, dass ich zwar stolz sei, einstimmig gewählt worden zu sein, aber nicht

verstehe, weshalb der Trainer gesagt habe, von nun an sei ich sein verlängerter Arm auf dem Spielfeld. «Wir spielen doch Fussball, nicht wahr, Dad?», fragte ich meinen verdutzten Vater. Später übernahm ich bei den Pfadfindern, als Klassensprecher und als Bandleader einer Pop-Rock-Gruppe Verantwortung. Mit 23 Jahren war ich Offizier in der Schweizer Armee. In den Schul- und Semesterferien war ich unter anderem bei der Post, in Autogaragen, bei einer Tageszeitung, in Werkstätten und bei einem Getränkelieferanten tätig. Primär ging es darum, Geld für das Studium, für die Musik und für Reisen zu sammeln. Aber es kam auch vor, dass ich den Filialleiter aufsuchte und ihm Verbesserungsvorschläge für seinen Betrieb vortrug. Was haben sich jene Chefs wohl gedacht, als der 18- oder 20-Jährige mit einer von Hand gefertigten Skizze vor ihnen stand und ohne Umschweife auf den Punkt kam? Dachten sie, es handle sich um einen Ehrgeizling, ohne Berechtigung zur Kritik? Im Nachhinein frage ich mich: Was trieb mich an? Den Ehrgeiz streite ich nicht ab, aber mir ging es, so denke ich zumindest heute, immer auch um die Organisation, für die ich mich engagierte. Mein Bestreben war es, mich verantwortlich zu zeigen und im positiven Sinn zu wirken.

Ich studierte Jurisprudenz, wurde Anwalt, mein Jugendziel, und arbeitete in einer partnerschaftlich organisierten Anwaltskanzlei. Dann wurde ich Berufsoffizier. Im Rückblick habe ich in der Grossfirma «Schweizer Armee» mit 600000 Angehörigen alle ein bis zwei Jahre eine andere Funktion bekleidet. Die Armee war mein Leben, und ich war bestrebt, mich in jeder Funktion zu bewähren und positive Spuren zu hinterlassen. Ich absolvierte die amerikanische Generalstabsschule und wurde mit 46 Jahren Brigadekommandant. Als Zwei-Sterne-General war ich später für die Kampftruppen und anschliessend für die Aus- und

Weiterbildung aller Offiziersgrade zuständig. Mit 54 Jahren folgte ich dem Ruf der Deutschen Bank nach London und übernahm als Managing Director die Auswahl ihrer Topkader, eine Funktion, die ich später auch für ein anderes international tätiges Unternehmen ausübte. In diesen Jahren war ich ehrenhalber Präsident eines (Frauen-)Fussballklubs. Anfang 2015 machte ich mich selbstständig und berate seither Verwaltungsräte und Konzernleitungen in Führungsfragen.

Berufsbegleitend habe ich mich immer wieder mit meinen Führungserfahrungen auseinandergesetzt und versucht, Neues zu lernen. Daraus sind verschiedene Artikel und mehrere Bücher entstanden. 2009 wurde ich Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen, wo ich seither für die Executive School in der Ausbildung von Topmanagern engagiert bin.

Während meiner Karriere habe ich viele Erfahrungen gesammelt. Ich denke mit Dankbarkeit und Genugtuung an Erfolge und an die vielen Menschen zurück, die mit mir ein Stück Weges gegangen sind. Ich habe Leadership praktiziert, darüber geforscht und geschrieben. Ich denke täglich darüber nach, und das nicht nur, wenn ich schlechte Führungsbeispiele erlebe und beobachte, wie ein Hotelmanager seinen Angestellten anschreit. Erfreut bin ich, wenn ich höre, wie der Geschäftsführer einer Fahrzeuggarage zu seinem Mitarbeiter «Danke» sagt. Ich weiss vieles, aber nicht alles. Ich habe auch Fehler gemacht und muss zu meinem Leidwesen sagen, dass ich nicht dagegen gefeit bin, weitere zu machen. Das liegt wohl in der Natur der Führung (und des Lebens): Man wird älter und erfahrener, aber bleibt nicht fehlerfrei. Das Schlimmste ist ohnehin, wenn jemand glaubt, er sei eine tolle Führungskraft, wisse alles und sei unfehlbar - und sich so verhält.

Ich bin deshalb weit davon entfernt, dir konkrete Ratschläge zu erteilen oder sogar rezeptartige Vorgaben zu machen. Da ich mir bewusst bin, dass ich zwar reichhaltige, aber doch spezielle, vielleicht nur meine Person betreffende Erfahrungen gemacht habe, hüte ich mich vor einfachen Botschaften. Ich habe zwar eine Meinung zu (fast) allen Führungsfragen. Damit will ich dich aber keineswegs zum kritiklosen Nachbeten meiner Empfehlungen und Merksätze verführen. Du sollst nicht alles, was ich dir sage, als «das Gelbe vom Ei» betrachten; nicht alles, was ich dir empfehle, kannst du in deinem Führungskontext 1:1 übernehmen. Ich möchte dich zum Denken animieren, zum Nach- und Vordenken, zur kritischen Reflexion über dich selber, über Führungssituationen und deinen Einfluss. Du ziehst deine eigenen Schlussfolgerungen, die Entscheidungen liegen bei dir.

Nun weißt du ein wenig mehr über mich und was du von mir erwarten kannst. Aber was treibt mich an, vieles über mich preiszugeben und über zahlreiche Aspekte der Führung nachzudenken?

Meine Führungsgeneration würde ich nicht als eine goldene bezeichnen. Das mag an der Transparenz und Beschleunigung durch das Internet und die (sozialen) Medien liegen. Was früher unter den Tisch gekehrt werden konnte, ist heute rasch publik und in aller Munde. Fehlverhalten von Führungskräften, insbesondere von Topmanagern, lassen sich nicht mehr geheim halten. Die Führungsetage ist zum öffentlichen Raum geworden. Unter diesen Voraussetzungen war bei einigen (nicht bei allen) Managern Söldnermentalität, Eigennutz und kurzfristiges Denken festzustellen: Ihr primäres Ziel schien die eigene Karriere, die Gier nach persönlicher Bereicherung und Anerkennung zu sein. Der schnelle Erfolg, dargestellt in Zahlen, Steigerung des Unternehmensgewinns wie des Salärs, war offensichtlich die einzig wichtige und bestimmende Zielsetzung. Auf der Strecke

blieben die Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig war. Die Business Schools der Universitäten waren zwar nicht schuld an der Finanzkrise und den Skandalen wie der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko oder dem Abgasschwindel des VW-Konzerns, aber sie haben angehenden Managern vor allem individualistische und rationalistische Konzepte im Rahmen des General Managements aufgezeigt, zu wenig zum Denken in Zusammenhängen und zur Zusammenarbeit mit anderen Menschen und Organisationen angeregt.¹

Ich stelle heute fest, dass es Führungskräfte gibt, die nur das *Ich* sehen, das *Wir* ausblenden. Und ich sehe auch andere, die das *Wir* im Vordergrund sehen und das *Ich* hintanstellen. Zu welchen Chefs möchtest du gehören?

Ich wünsche mir, dass Wirtschaft und Führung für die Menschen da sind, nicht umgekehrt. Wenn ich von einer «anderen Führungsgeneration» spreche, so hoffe ich, dass die Zukunft von Führungskräften geprägt wird, die mehr vom *Wir* als vom *Ich* beseelt sind. Eine «andere Führungsgeneration», die sich selber weniger wichtig nimmt, die Mitarbeiter mehr befähigt als befiehlt, mit Diversität (so werden z.B. Angehörige der Babyboomers noch längere Zeit in der Arbeitswelt verbleiben) umgehen kann und die möglichen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf Umwelt und Gesellschaft sorgfältig abwägt. Ich wünsche mir eine «andere Führungsgeneration», die verantwortungsbewusster handelt.

Als Angehöriger dieser «anderen Führungsgeneration» kannst du im Alltag für viele zu einem besonderen Menschen werden. Wirtschaft und Staat brauchen auf allen Ebenen verantwortungsbewusste Führungskräfte. Führung braucht es nicht nur in hierarchisch gegliederten Organisationen, sondern immer, wenn es darum geht, Ziele mit anderen Menschen zu

erreichen. Auch Projektleiter, Vorsitzende von Expertenteams oder Personen, die Kollegen und deren Aktivitäten koordinieren, sind Führungspersonen. Führung kann gelernt und entwickelt werden.

Auf diesem anspruchsvollen Weg möchte ich dich begleiten. Dabei bin ich mir bewusst, dass es einfacher ist, über Führung zu schreiben, als im Alltag verantwortungsbewusst zu führen. Der preussische Militärstratege Carl von Clausewitz hat gesagt, im Krieg sei alles einfach, aber das Einfache sei schwierig zu tun. Genauso verhält es sich mit der Umsetzung eines «anderen Führungsverständnisses». Du benötigst Reflexion über dein Tun und Übung in der Führung. Du wirst Fehler machen. Das gehört dazu: Bedenke, dass ich auch heute nicht fehlerfrei bin - trotz meiner Führungserfahrung. Mögen dich meine Ausführungen zur kritischen Reflexion anregen, dir Mut machen, Führung zu wagen und als Führungskraft zu wachsen. Ich bin bereit, vieles von mir preiszugeben: Ich erzähle dir von meinen eigenen Fehlern, habe in vielen Führungsfragen einen Standpunkt und gebe Empfehlungen ab; aber die Schlussfolgerungen liegen bei dir. Ich würde mich freuen, wenn du dich auf den Dialog mit mir einlassen würdest.

Teil I

Für welches Führungsverständnis möchte ich dich gewinnen?

1. Welches Führungsmodell kann dir als Kompass dienen?

Führung bedeutet, Ziele mit anderen Menschen erreichen:

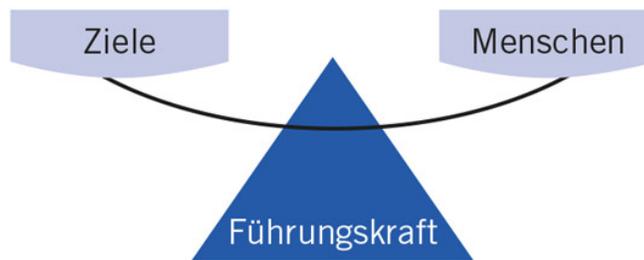


Abb. 1: Definition von Führung.

Die klare Definition und die einfache Darstellung zeigen, dass es primär um drei Sachverhalte geht: Erstens sind Ziele zu erreichen, zweitens können diese nur mit der Hilfe anderer Menschen erreicht werden und drittens ist eine Person für Ziele und Menschen zuständig. Das Bild der Waage habe ich gewählt, um einerseits die Verantwortung der Führungskraft für Ziele und Menschen zu zeigen und andererseits auf die Bedeutung einer ausgewogenen Zuweisung von Zielen an Menschen hinzuweisen. Wenn die Führungsperson viel fordert, mehrere Ziele gleichzeitig anpeilt oder eine bestimmte Aufgabe in kurzer Frist erledigen will, so verlangt sie von den ihr anvertrauten Menschen mehr als üblich. Darin sehe ich kein Problem, denn die Arbeitswelt verlangt zeitweise solche zusätzlichen Anstrengungen. Problematisch wird es, wenn es nur noch um zu erzielende Aufgaben und Resultate geht und die damit beschäftigten Menschen immer mehr leisten sollen. Dann werden Menschen ausgebeutet und bleiben auf der Strecke. Die Waage kippt nach links. Ebenso problematisch

verhält sich eine Führungskraft, die zu sehr mit dem Wohlergehen der Mitarbeiter beschäftigt und ängstlich darum bemüht ist, nicht zu viel von ihnen zu verlangen. Anstatt die Mitarbeiter zu ermutigen, zu begleiten und mit gutem Beispiel voranzugehen, macht sie sich zum Komplizen des «Dienstes nach Vorschrift». Die Waage kippt nach rechts. Wer längerfristig erfolgreich sein will, sollte dafür sorgen, dass die Waage im Gleichgewicht bleibt oder immer wieder in Balance gebracht wird. In diesem Sinne steht die Waage auch symbolisch für Masshalten:

«Das rechte Mass zu erkennen und zu beachten, ist eine der klassischen Tugenden, deren Anwendung nie berechnet werden kann [...]. Es geht darum, die Kunst des rechtzeitigen Anhaltens zu erspüren und zu verinnerlichen, lehr- und lernbar ist sie nicht. Doch ein aufmerksames Betrachten des Geschehens in der Welt und in unserem Umfeld kann uns Erfahrungen vermitteln [...]. Das Mass zu erkennen ist vermutlich auch ein Aspekt einer gewissen Genügsamkeit.»²

Der Begriff des Managements leitet sich ab von «agere», lateinisch «handeln», und von «manus», lateinisch «die Hand». Führung bedeutet demnach, zielgerichtet zu handeln und anderen Menschen den Weg zum Ziel zu weisen oder sie zu unterstützen, sollten es die Umstände erfordern. Ein anschauliches Beispiel gibt Christoph Ransmayr, wenn er einen jungen Steuermann beschreibt, wie dieser von seinem Vater in schwierigen Situationen ohne Worte, aber auf eindruckliche Weise unterstützt wird:

«Lae steuerte das Boot auf dem Stromabschnitt zwischen Huay Xai und Luang Prabang allein, aber wenn Gefahren oder Hindernisse die Fahrt bedrohten - felsige Untiefen,

Stromschnellen, Strudel oder vom Monsun entwurzelte Bäume, deren Äste sich manchmal wie die Arme ertrinkender Riesen aus der Flut erhoben -, legte sein Vater ihm stets die Hand auf die Schulter, sagte dazu aber kein Wort, gab keinen Rat.»³

Im Folgenden möchte ich detailliert auf die drei grundlegenden Elemente von Führung eingehen:

Ziele: Ergebnisse, Resultate, Leistungen, wie etwa: Waren werden von A nach B transportiert, Mahlzeiten werden gekocht, Briefe geschrieben, eine Skulptur geformt, ein Haus gebaut, ein Garten bestellt, ein Feld geerntet, ein Vortrag gehalten, ein Markt erobert, Gewinn erzielt.

Menschen: Individuen in ihrer Einzigartigkeit und Endlichkeit, die in einem bestimmten Kontext mit Blick auf das Erreichen eines Ziels handeln.

Führungskraft: Sie ist für ein oder mehrere Ziele verantwortlich und dafür auf die Unterstützung anderer Menschen angewiesen. Sie bittet andere Menschen, ihr zu helfen, sie beauftragt oder befähigt sie, befiehlt ihnen, zeigt ihnen mögliche Wege zum Ziel auf, begleitet und berät sie, öffnet ihnen Türen.

Aus diesen kurzen Beschreibungen geht hervor, dass im Management weitere Komponenten eine Rolle spielen, z.B. das Interesse, der Mehrwert, Ethik und Verantwortung:

Interesse: Führender und Geführte können dasselbe Interesse an einer bestimmten Leistung haben, beispielsweise wenn es

um die Abwendung einer bestimmten Gefahr geht oder wenn beide den Nutzen für ihre Organisation im Auge haben und ihre je unterschiedlichen Qualitäten einsetzen. Einzelne Geführte können auch bloss ihre Verdienstmöglichkeit sehen und die erteilte Aufgabe ohne inneres Engagement erledigen. Sie können die Aufgabe vordergründig zu Ende bringen, jedoch in verminderter Qualität oder mit versteckten Mängeln, weil sie ihrer Führungskraft oder Organisation einen Schaden zufügen wollen; vielleicht, um so ihren Frust über den Umgang mit ihnen zum Ausdruck zu bringen.

Mehrwert: Wer ein Möbelstück von A nach B bringt, eine Mahlzeit zubereitet oder ein Haus baut, erbringt einen Mehrwert, wenn B zugleich der Bestimmungsort ist, das Gekochte geniessbar und nicht vergiftet ist und das Haus bewohnbar ist und nicht beim nächsten Sturm in sich zusammenfällt. Der Begriff des Mehrwerts erklärt sich von selbst: Eine Leistung muss mehr wert sein als vor den eingeleiteten Handlungen; der Endzustand ist im Vergleich zum ursprünglichen Zustand besser oder wertvoller, zumindest aus Sicht des Auftraggebers oder des Kunden.

Ethik: Rein formalistisch könnte man sagen, Management müsse sich nicht um die Frage kümmern, ob die Art und Weise, wie Menschen geführt werden, ob ein Ziel sittlich-moralisch gerechtfertigt sei. Mit dieser Grundhaltung wäre auch Mord eine Leistung oder das sogenannte Cybermobbing, wenn vorwiegend junge Menschen unter Verbreitung falscher Tatsachen oder kompromittierender Fotos verleumdet oder erpresst werden. Es würde auch keine Rolle spielen, ob ein Unternehmen durch seine Produkte oder Abwässer die Umwelt gefährdet, ob der Geführte zur Leistung gezwungen

und mit dem Tod bedroht würde. Das darf nicht sein. Ethische Gesichtspunkte sind im Management zwingend zu berücksichtigen. Es spielt eine Rolle, welches Ziel geplant ist und wie Menschen behandelt werden.

Verantwortung: Ausgehend vom Mehrwert und von der Ethik wird deutlich, dass damit Führender und Geführte angesprochen sind: Beide tragen die Verantwortung für ihr Handeln. Die Führungskraft ist für eine menschliche Behandlung der Geführten ebenso verantwortlich wie für die Ziele, den Mehrwert und die ethisch vertretbare Leistung. Die Geführten sind ihrerseits für ihre eigenen Handlungen verantwortlich. Wer verantwortlich ist, hat eine Rechenschaftspflicht, sei es gegenüber einer vorgesetzten Stelle, sei es gegenüber dem eigenen Gewissen und den Gesetzen des Landes, in dem die Handlungen vollzogen werden.

Wer führt, ist für Ziele und Menschen verantwortlich. Führung spielt sich immer in einem ganz bestimmten Umfeld ab, dem Kontext:

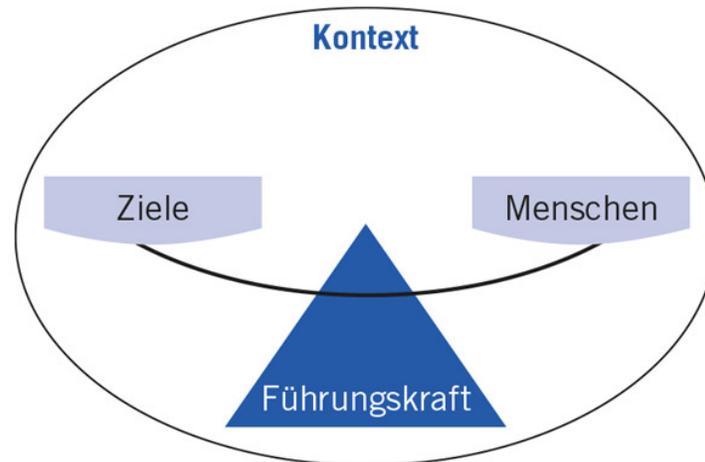


Abb. 2: Führung im Kontext.

Das Umfeld wird auf unterschiedliche Weise geprägt: von einer politisch-sozialen, gesellschaftlichen Kultur, einem Produkt und einem Markt sowie von den in ihm tätigen Menschen.

Der einzelne Mensch ist nicht in jedem Kontext ein und derselbe, so z.B. Karl: Als Projektleiter eines Bauunternehmens tritt er gegenüber den Angestellten auf der Baustelle kompetent und selbstbewusst auf, als Soldat und «Bürger in Uniform» verrichtet er seine Pflicht, hält sich jedoch eher im Hintergrund, und als Präsident des Volleyballklubs ist er ein kollegiales, engagiertes Vereinsmitglied mit besonderer Charge. Der Kontext beeinflusst das Verhalten und die Kommunikation. Der Einzelne passt sich an und weist sich selber, meistens unbewusst, den Platz zu, zu dem er sich je nach Kontext hingezogen fühlt. Diese Gedanken will ich im Kapitel über die Organisationskultur (vgl. Unterkapitel 5) vertiefen.

Weil es bei der Führung um Menschen und ihr Handeln geht, stehen auch Fragen des Lebens und dessen Sinn im Raum. Management kann deshalb nicht eine in sich abgeschlossene Lehre sein, sondern sollte sich mit allem befassen, was mit dem Menschsein zusammenhängt. Philosophie, Psychologie,

Soziologie, Ökonomie, Naturwissenschaften, Literatur, Malerei und Musik gehören zu den Lehrmeistern der Führung. Das Leben selbst - allgemein zugängliche, wissenschaftliche Erkenntnisse ebenso wie individuelle persönliche Erfahrungen - lehrt uns zu führen. Wir müssen nur bereit sein, uns belehren zu lassen.

Management ist weder ein Beruf noch eine in sich geschlossene Wissenschaft und sollte deshalb keine Doktrin für den Umgang mit Menschen und Leistung aufstellen, sondern Wege und Optionen aufzeigen, die es dem Einzelnen erlauben, eine für sich und den jeweiligen Kontext angemessene Lösung zu treffen und daraus pragmatische Handlungen abzuleiten. Die Menschen sind zu verschieden, der Kontext zu komplex und die einzelnen Situationen zu singulär, als dass es ein allgemein verbindliches Regelbuch gäbe. Es mag ähnliche Erfahrungen geben und vergleichbare Situationen, aber keine wissenschaftliche Theorie, die abschliessend einen verbindlichen Führungskodex diktieren könnte.

Wenn ich vorgehend erwähnte, dass die Menschen zu verschieden sind, so ist diese Aussage noch zu verdeutlichen. Menschen sind voneinander so verschieden aufgrund ihrer Gene, ihrer Kinder- und Jugendzeit und aller weiteren Erlebnisse und der damit verbundenen Emotionen und Erfahrungen. In jedem Menschen schlummern «gute» und «böse» Kräfte. In jedem von uns steckt ein Heiliger wie auch ein Mörder. Ein Glücksgefühl überkommt uns, wenn wir einer gehbehinderten Person über die Strasse geholfen haben; im nächsten Moment ertappen wir uns beim Gedanken, einen anderen Passanten, der uns fast über den Haufen geworfen hätte, erwürgen zu wollen. Wir nehmen uns vor, ein bestimmtes Benehmen zu vermeiden, stellen jedoch nach einiger Zeit ernüchtert fest, dass wir es nicht oder nur ansatzweise schaffen. Wir ärgern uns dann über uns selber und stellen fest, wie wenig wir uns selber kennen. Wenn wir uns im

Privaten oder bei der Arbeit freuen, ärgern, wütend oder traurig werden, so ist die Ursache dafür in der überwiegenden Mehrheit der Fälle bei uns oder anderen Menschen zu finden. Wir sind und bleiben unvollkommene Wesen. Nicht jeder gut gemeinte Rat erreicht uns; auch wenn wir uns anstrengen, können wir scheitern. Was unserem Nachbarn nützt, bekommt uns nicht, und was ich nachahmenswert finde, kannst du nicht nachvollziehen. Nicht jede Erfahrung ist eine Lehre, nicht jede «Weisheit» findet einen Schüler.

Das soll uns aber nicht davon abhalten, nach dem zu forschen und das zu lehren, was zu positiven Beziehungen unter Menschen beiträgt und Leistungen fordert, die nicht nur für dich und mich, sondern für das Gesamtwohl gut sind.

Führung bedeutet, Ziele mit anderen Menschen erreichen. Als Führungsperson bist du sowohl für die Aufgabenerfüllung als auch für die dir anvertrauten Menschen verantwortlich.

2. Welchen Stellenwert hat die Verantwortung?

Wo befindest du dich zurzeit in der Organisation: Bist du Teamchef oder Abteilungsleiter? Je nach Funktion, Stellung und Aufgabenportfolio sind die Erwartungen verschieden. Darauf wird im Folgenden noch näher eingegangen. Wichtig ist mir zuerst, auf das allen Führungskräften Gemeinsame und Verbindende hinzuweisen: die Verantwortung und die Rechenschaftspflicht.

Für alle Führungskräfte aller Hierarchiestufen gilt, dass sie für Leistungen und Personen zuständig sind. Sie haben dafür zu sorgen, dass Aufgaben zusammen mit Mitarbeitern zugunsten von

anderen Menschen erfüllt werden. Demzufolge sind sie verantwortlich für das anzustrebende Ergebnis und gleichzeitig für die ihnen anvertrauten Menschen. Ja, anvertraut. Zu Personen, die dir als Führungskraft zur Aufgabenerfüllung zugewiesen werden, hast du ein besonderes Verhältnis: Diese Personen vertrauen darauf, dass sie ziel- und menschenorientiert behandelt und eingesetzt werden.⁴

Eine Führungskraft kann nicht nur aufgrund der erzielten Resultate beurteilt werden, sondern stets in Kombination mit den Personen, die in ihrem Namen und in ihrem Auftrag gehandelt haben, sie bewusst unterstützt oder ihr sogar uneigennützig geholfen haben, ohne dass sie dazu verpflichtet gewesen wären. Hier steckt einer der Irrtümer, die ich in der Praxis oft feststelle: Manager werden häufig allein nach den ihnen zugerechneten Ergebnissen bewertet. Dies ist falsch, weil es den Anteil der von den Mitarbeitern und Dritten erbrachten Anstrengungen ausblendet. Diese einseitige Betrachtungsweise lässt auch andere Einflussfaktoren, die Ergebnisse erheblich oder mindestens zu Teilen beeinflussen, völlig unberücksichtigt:

- unternehmensinterne Massnahmen (neue IT, parallel laufende Aktionen einer anderen Division),
- externe Entwicklungen oder Handlungen (Veränderungen im Markt oder im Kundenverhalten),
- Zufall oder Glück (Ereignisse, deren Auswirkungen noch nicht endgültig beurteilt werden können).

Zugegeben, die soeben beschriebenen Einflüsse sind in der Regel nicht einfach zu messen oder zu bewerten. Diese Einschränkung gilt jedoch nicht für die Leistungen der Mitarbeiter. Ihre Arbeit kann beobachtet werden und ist quantifizierbar. Jeder Manager sollte wissen, dass er auf Mithelfer, Mitstreiter oder

«Arbeitstiere» angewiesen ist, und dafür dankbar sein. Damit ist keine Gefühlsduselei gemeint, sondern eine Form von Respekt, den Mitarbeiter für ihren Anteil am Ergebnis verdienen. «Ein General hat seine Soldaten unendlich nötig», sagt eine alte Soldatenweisheit. Das sagt alles: Ein General kann noch so einen guten Plan haben; ohne Menschen, die sogar ihr Leben für dessen Umsetzung einsetzen, wird er sein Ziel nie erreichen.

Die Führungskraft trägt - im wahrsten Sinne des Wortes - Verantwortung. Damit ist zweierlei verbunden: Sie trägt, bildlich gesprochen, die Last der Verantwortung auf ihren Schultern. Gleichzeitig wird sie von der Verantwortung getragen. Das ist kein Widerspruch, sondern ein Dualismus. Oft spricht man nur von der einen Seite der Verantwortung: von der Last, die eine Führungskraft drückt und ihr eine schlaflose Nacht beschert, weil sie sich um das Gelingen der Aufgabe sorgt. Die Verantwortung kann vom Individuum als schwer, gar zu schwer zu tragen empfunden werden und dann krank machen. Wir erinnern uns an den Manager, der «einsam an der Spitze» ist und scheinbar alle Verantwortung allein zu tragen hat. Wenn er aber ein privates und berufliches Umfeld geschaffen hat, vom dem er sich gestützt und nicht bedroht fühlt, wird es ihm leichter fallen. Die Verantwortung trägt die Führungskraft, indem sie zusätzliche Energie zur Aufgabenerfüllung gibt. Ich habe diese «Energiezufuhr» öfters miterlebt, etwa in Krisenlagen. Wenn Personen, die zuvor müde und gestresst wirkten und sich lethargisch und als Mitläufer benahmen, mit einer Aufgabe betraut wurden, verwandelten sie sich plötzlich in wahre Energiebündel; sie «erwachten», wurden initiativ, handelten und suchten die Unterstützung von anderen Personen. Die Verantwortung beflügelte sie und machte zusätzliche Kräfte frei. «Ich musste doch, ich war doch für andere verantwortlich», hörte ich sie im Nachhinein sagen, angesprochen auf ihre «Verwandlung» vom Geführten zur Führungskraft.

Verantwortlich zu sein ist für die Führungskraft eine Last und bedeutet zugleich getragen zu werden. Beides benötigt physische und psychische Kraft, auch wenn Letzteres anspricht und positive Energie freimacht. Nimmt die Verantwortung ab oder fällt sie weg, so fühlt man sich erleichtert. Gleichzeitig - so habe ich das immer wieder an mir selbst erlebt - überkommt einen oft ein Gefühl der Leere. In dieser Entspannungsphase ist der Körper anfälliger für Krankheiten. Ich erkältete mich dann häufiger als während der Wahrnehmung der Führungsaufgabe. Schwere Erkrankungen, wie Herzinfarkte, geschehen nach medizinischer Erkenntnis häufiger in dieser Phase.

Verantwortlich sein heisst, die Schuld nicht bei «den anderen» zu suchen, sondern die anstehenden Probleme bzw. die momentane Situation ohne Schuldzuweisung zu analysieren und anschliessend die nächsten Schritte festzulegen.

Wer Verantwortung übernimmt, ist auch rechenschaftspflichtig. Primär ist es eine Rechenschaftspflicht gegenüber den Anspruchsgruppen: den Mitarbeitern, Kunden, Aktionären und Investoren. Rechenschaft ablegen bedeutet, sich an den Taten (nicht Worten und Absichten) messen zu lassen. Was wurde erreicht? Weshalb wurde ein Ziel übertroffen? Warum wurde ein angestrebtes Ergebnis nicht erzielt? Sekundär geht die Rechenschaftspflicht über die eigene Organisation hinaus, weil jedes Unternehmen in einem Staat und einer bestimmten gesellschaftlichen Kultur operiert und hier Wirkung entfaltet. Auch hier geht es um den Tatbeweis: Welcher Mehrwert wird geschaffen? Warum sind Entlassungen unumgänglich? Wieso sollen Teile der Fabrikation ins Ausland transferiert werden?

Verantwortlich sein bedeutet Rechenschaftspflicht gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und dem gesamten Unternehmen, und je nach Funktion auch

gegenüber Aktionären, Investoren und der Gesellschaft.

3. Wie weit reicht die Spannweite der Führungsverantwortung?

Jede Führungskraft hat nicht nur sich selbst (1), sondern mehreren Anspruchsgruppen zu genügen und Verantwortung zu übernehmen: ihrem Team (2), ihrem Vorgesetzten (4) sowie den Kollegen und Kunden (3):

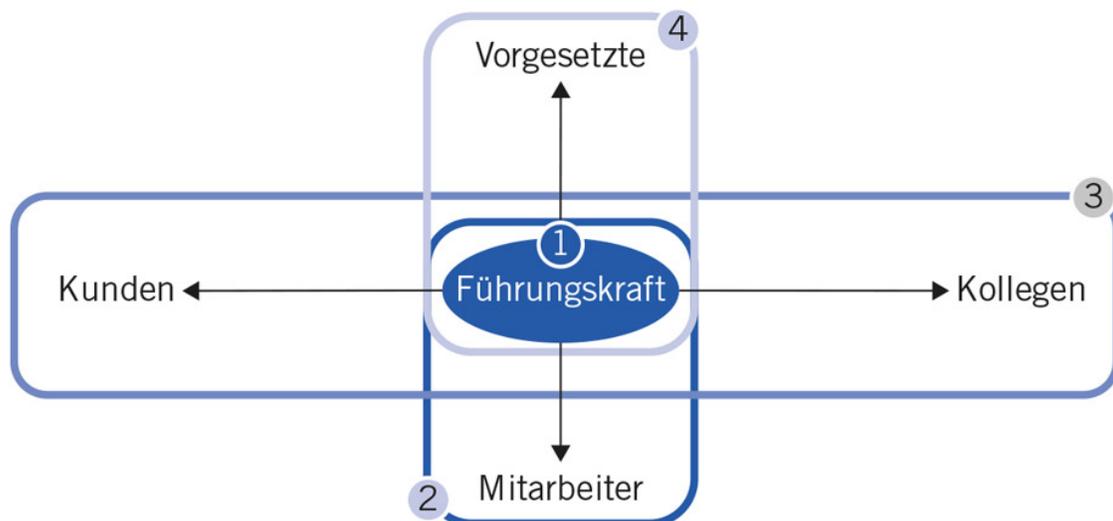


Abb. 3: Verantwortungsbereiche.

Das Selbstmanagement (Unterkapitel 14) und die Führung des Teams (Unterkapitel 21) werden später ausführlich behandelt. An dieser Stelle möchte ich mich zur Beziehung zu Kollegen, zu Kunden und zum Vorgesetzten äussern.

Kollegen sind hierarchisch gleichgestellte Führungskräfte. Sie haben entweder einen ähnlichen Aufgabenbereich zu verantworten oder sind für ein anderes Geschäftsfeld zuständig.

Unter ihnen befinden sich ältere und erfahrenere Führungskräfte. Je länger sie bereits in ihrer Position sind, desto detaillierter kennen sie die Kultur der Organisation und desto ausgeprägter ist ihre eigene Reputation. Ich empfehle, die Beziehung zu Kollegen zu pflegen. Regelmässige kurze Meetings, mit und ohne Traktanden, fördern das gegenseitige Verständnis. Es liegt in der menschlichen Natur, dass die eine oder die andere Person sympathischer wirkt und angenehme Kontakte eher gesucht und gepflegt werden. Die Beziehungen zu Kollegen dienen jedoch nicht in erster Linie dem Aufbau und der Pflege von Freundschaften, sondern erfolgen im Interesse der Führungsverantwortung. Der eine Kollege, erfahrener als du, kann dein Mentor sein; die andere Kollegin kann deine Mitarbeiter bei der Realisierung eines Projekts unterstützen. Es ist ein Geben und ein Nehmen. Auch du bist für Kollegen von Interesse, sei es für einen Rat, sei es für die Promotion einer Initiative. Diese Führungskollegen sind wichtige Pfeiler in deinem unternehmensinternen Netzwerk (vgl. Unterkapitel 20).

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass der Souveräne nicht sehr beliebt ist. Die souveräne Führungskraft löst alle Aufgaben autonom; auf fremde Hilfe ist sie nicht angewiesen; als selbstständige Person bewältigt sie auch Herausforderungen mit eigenen Ressourcen. Deshalb sucht der Souveräne weniger den Kontakt zu Kollegen, und schon gar nicht zum Chef. Diese Haltung ist nicht empfehlenswert. Ich war vermutlich selber einer dieser Sorte, unbewusst, weil ich die Verantwortung suchte und eigenständige Lösungen anstrebte. Aber: Viele lieben jene Menschen eher, die Unterstützung anfordern, sich ab und zu überfordert fühlen (oder wenigstens den Anschein erwecken); mit ihnen kann man sich gut austauschen, fühlt sich eher verstanden als vom unnahbar Souveränen, der immer alles kann und einem Musterknaben ähnelt.

Die Beziehung zu Kunden ist eine wichtige Führungsaufgabe. Auch wenn der Kundenstamm auf deine Mitarbeiter verteilt sein sollte, musst du dich um die wichtigsten Kunden periodisch persönlich kümmern. Zu ihnen gehören die Kunden mit dem grössten Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung, die treuen, langjährigen Kunden und die «Problemfälle». Manchmal genügt es, wenn du dich dem einzelnen Kunden zeigst und Small Talk übst. Andere haben andere Ansprüche, beispielsweise eine kompetente Auskunft, einen Rat oder die Geschäftsbedingungen neu auszuhandeln. Geschicktes Verhandeln, auch in der Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten wichtig, ist lernbar.⁵

Auch gegenüber deinem Chef hast du eine Verantwortung. Diese erschöpft sich nicht in dem, was viele Führungskräfte tun: «kiss up, kick down» oder «nach oben buckeln, nach unten treten». Um den Chef herum wird genickt, gelächelt und geschmeichelt. Die Neigung zum Gehorsam ist in unseren Genen und kommt im Verhältnis zu Vorgesetzten deutlich zum Ausdruck. Ich will nicht den Eindruck erwecken, als habe man den Chefs nicht respektvoll zu begegnen. Chefs verdienen wie alle anderen Menschen auch Respekt und Anstand. Mein Rat geht dahin, das richtige Mass zu finden: Einerseits heisst es «Gehe nicht zum Fürst, wenn du nicht gerufen wirst», andererseits besteht das Risiko des Jasagers im Sinne des nützlichen Esels. Weder sollst du nur dann zur Chefin, wenn sie etwas von dir will, noch bist du als Führungskraft dazu da, wie ein Erfüllungsgehilfe alles Gesagte oder Ungesagte der Chefin widerspruchslos in die Tat umzusetzen. Auch die Beziehung zum Vorgesetzten muss aufgebaut und gepflegt werden, immer im Rahmen der Unternehmensstrategie und der Ziele, die für deinen Verantwortungsbereich gelten. Es ist wichtig, dass du auch unaufgefordert deinen Chef aufsuchst, um ihn über die Fortschritte in der Zielerreichung zu unterrichten. Dein Chef soll

im Bild sein über deine Absichten und Anstrengungen. Er ist nicht dazu da, deine Probleme zu lösen. Ich weiss aus eigener Erfahrung, dass es manche Chefs lieben, die Probleme der Unterstellten zu lösen. Da fühlen sie sich kompetent (eventuell waren sie früher an deiner Stelle), zudem sind sie geschmeichelt, dass sie um Lösungen gebeten werden. Aber das ist falsch: Erstens haben sie eine andere Führungsposition und andere Aufgaben, als die Probleme von unten zu lösen, und zweitens bist du Führungskraft geworden, um in deinem Verantwortungsbereich selbstständig zu handeln. Sollten aber deine Probleme echte Herausforderungen sein, welche deine Kräfte übersteigen oder die Anordnung von Massnahmen nicht in deinen Kompetenzbereich fallen, so sollst du deinen Vorgesetzten um Unterstützung ersuchen. Als Führungskraft kannst du auch in respektvoller Weise kritische Hinweise oder auf erkannte Fehler und Missstände aufmerksam machen. Anregungen und Kritik darfst du nur unter vier Augen, nie vor anderen Personen vortragen, und nie verärgert. Dazu gehört etwas Mut, der ein Element der Verantwortung darstellt.

Viele Führungskräfte leiden unter ihrem Chef. Er ist ihnen zu fordernd oder zu wenig fürsorglich, dann wieder zu lasch oder zu persönlich. Selten kann er oder sie es allen richtig machen. Das wird deinen Mitarbeitern mit dir ähnlich gehen! Mit kleineren Unzulänglichkeiten oder auch dem einen oder dem anderen kleineren Fehler kannst du problemlos umgehen. Aber was ist zu tun, wenn es mehr als das ist, wenn du und andere sich ärgern oder sich Hoffnungslosigkeit breitmacht? Es gibt diverse Szenarien. Alle kann ich unmöglich behandeln. Die einzelne Situation und der Kontext spielen dabei eine grosse Bedeutung. Fünf Fälle möchte ich kurz beschreiben:

1. Die Chefin ist grundsätzlich in Ordnung und die Zusammenarbeit gestaltete sich in der Vergangenheit recht gut; nun steht aber eine Weisung oder Anordnung von ihr im Raum, die dem Team «in den falschen Hals» geraten ist. Hier empfehle ich dir, die Sache unter vier Augen zur Sprache zu bringen, die Gründe für die Ablehnung bzw. Unzufriedenheit darzulegen und einen Lösungsvorschlag zu präsentieren.
2. Der Chef ist neu, und mit ihm kommt ein frischer Wind in die Firma. Vieles, was gestern richtig war, wird von ihm nicht akzeptiert. Er verlangt mehr als bisher und hat bereits Einsparungen eingefordert. Hier gilt es meines Erachtens eine Weile zu beobachten und nicht gleich bei den ersten Auftritten und Weisungen aufzumucken. Menschen müssen sich aneinander gewöhnen, und das braucht eine gewisse Zeit.
3. Der Vorgesetzte, seit einem Jahr in der Funktion, ist bei der Belegschaft nicht sehr beliebt. Du berichtest als Teamleiter direkt an ihn. Er hat einige etwas eigentümliche Vorstellungen von Führung: Er lässt nur Zahlen gelten und führt nur nach Ergebnissen. Wenn die stimmen, lässt er dich in Ruhe. Zudem ist er viel auf Reisen und mischt sich nicht in Details. Das ist ein typischer Fall, wo du dich arrangieren kannst. Du erzielst die geforderten Ergebnisse, im Übrigen hast du mehr oder weniger freie Hand, deinem Team geht es recht gut. Das lässt sich aushalten.
4. Es vergeht keine Woche, in der du dich nicht über den Chef ärgerst. Einmal brüllt er eine deiner Mitarbeiterinnen an, und das andere Mal macht er dir unberechtigte Vorwürfe. Er ist eine ständige Nervensäge, mischt sich in alle Angelegenheiten, unterstützt jedoch keine deiner Initiativen. In diesem Fall bist du an einem Punkt angelangt, wo du die Lage ernsthaft analysieren musst. Optionen gibt es mehrere: