

## **Führung in der Krise.**

10 Thesen

Von Joachim Sauer und Prof. Dr. Alexander Cisik

Führungsfragen bekommen nicht die Beachtung, die sie verdienen. In der öffentlichen Arena diskutieren wir nur selten und oberflächlich, was gute Führung ist. Und wenn, dann tun dies in erster Linie Personalmanager, Wissenschaftler und Autoren. Die Führungskräfte selbst, also gewissermaßen die „Betroffenen“, beteiligen sich kaum und widmen sich lieber eher griffigeren und pragmatischeren Teilaspekten, wie zum Beispiel der Lohn- und Gehaltsentwicklung, den Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung oder auch den Ansätzen der Work-Life-Balance. Die nachrangige Auseinandersetzung mit Führung und ihren Facetten steht aber einer signifikanten Verbesserung der Führungskultur in der Breite im Weg. Dabei kosten Führungsfehler die deutsche Wirtschaft in Summe weit mehr, als jede Anhebung der Lohnnebenkosten dies je könnte.

So dürfen wir uns nicht wundern, dass wir nicht nur keinen einheitlichen, sondern erst recht keinen eindeutig positiv besetzten Führungsbegriff haben. Dass Führung prinzipiell ein breites Spektrum – von Beteiligung bis hin zu Gefolgschaft – umfasst, ist eine Erklärung, aber keine Entschuldigung. Das Ausweichen auf die neudeutsche Vokabel „Leadership“ illustriert, wie die semantische Problematik übertüncht und die Herausbildung eines angemessenen Führungsverständnisses erschwert wird.

Es ist also höchste Zeit, den Dialog zu eröffnen. Wir tun dies mit zehn Thesen, beruhend auf eigener Feldforschung und empirischen Untersuchungsergebnissen:

- 1. Es führen überwiegend die Falschen.** Die rudimentäre Auseinandersetzung mit Führung leistet eklatanten Fehlern Vorschub. Zu den elementarsten gehört, dass wir tendenziell die Falschen in Führungspositionen befördern. Es sind diejenigen, die vor allem fachlich stark, lange dabei, besonders durchsetzungsstark oder auch hinreichend anpassungsbereit sind. Soziale Kompetenz, Empathie oder die Fähigkeit zur Reflexion spielen kaum eine Rolle. Fatal ist, dass dieser Mechanismus, einer Studie der Hochschule Osnabrück aus dem Jahre 2010 zufolge, umso stärker gilt, je hochrangiger die Führungsposition ist. Für eine umsichtige Personalplanung, gerade für die höheren Ebenen, fehlt es an Strategie, Zielkonsistenz, Bewertungsrastern und nicht zuletzt an Wissen.

- 2. Es fehlen echte Alternativen zur Führungslaufbahn.** Eine wesentliche Ursache für eine falsche Beförderungspolitik ist die Monokultur hiesiger Karriereoptionen. Alles und jeder ist auf eine Führungskarriere ausgerichtet; Fach- oder Projektlaufbahnen haben – wenn überhaupt bereits existent – sowohl organisatorisch als auch imagebezogen ein massives Gleichwertigkeitsproblem. Der Wert eines Managers korreliert bei uns immer noch sehr stark mit der Zahl der zu führenden Mitarbeiter. Damit wird Führung für karriereorientierte Nachwuchsmanager zum alleinigen Weg. Man drängt in eine Führungsposition, auch wenn andere Laufbahnen den persönlichen Potenzialen und Präferenzen deutlich besser entsprächen. In der Konsequenz verlieren wir damit gute Fachkräfte und „gewinnen“ schlechte Führungskräfte – zum Schaden der Unternehmen, der Führungskräfte und nicht zuletzt natürlich auch der Mitarbeiter.
- 3. Führung fehlt Vertrauen.** Einen Führungsanspruch kann nur einfordern und einlösen, wer über ein hinreichendes Maß an Philanthropie verfügt und damit in der Lage ist, die Beziehung zu seinen Mitarbeitern auf ein ebenso tiefes wie stabiles Vertrauen zu gründen. Ist ein solches Fundament gelegt, können auch massivere Streitigkeiten oder Konflikte die Beziehung nicht nachhaltig schädigen. Vielmehr lassen sich auch schwierige Situationen vor diesem Hintergrund wesentlich besser ertragen und verarbeiten. Dabei ist es völlig nachrangig, welchen Führungsstil ein Manager pflegt, ob er oder sie viel delegiert oder auf das Begeistern seiner Mitarbeiter setzt: Vertrauen ist das Fundament guter Führung. Und Vertrauen wächst über ehrliche Kommunikation. Die unzureichenden emotionalen wie kommunikativen Fähigkeiten vieler Manager sind bereits ein Problem an sich. Darüber hinaus haben sie aber auch eine verheerende Vorbildwirkung für Nachwuchskräfte.
- 4. Führung ist zu Deutsch.** Oftmals mangelt es an internationalen Perspektiven und einem wirklich belastbaren globalen Netzwerk. Zwar haben viele Manager mittlerweile Auslandserfahrung und verfügen über eine große Zahl internationaler Kontakte. Doch ein tiefgehendes Verständnis kultureller Unterschiede fehlt häufig. Ein souveräner Umgang mit nationalen oder regionalen Eigenheiten ist daher zu selten. Wer regelmäßig an Videokonferenzen teilnimmt, ist noch nicht weltgewandt. Echter Kosmopolitismus zeigt sich in einem breiten Verständnis und persönlicher Kenntnis verschiedener internationaler Märkte und deren Besonderheiten.
- 5. Führung ist zu männlich.** Laut des Führungskräfte-Monitors 2012 des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der deutschen Privatwirtschaft in den Jahren 2001 bis 2010 von 22 auf 30 Prozent gestiegen. Die überwältigende Mehrheit aller Führungspositionen wird mit 70 Prozent aber immer noch von Männern eingenommen. In den Vorständen der 200 größten Unternehmen waren Frauen Ende 2011 mit einem Anteil von 3 Prozent sogar nur eine Randerscheinung. Nach

wie vor stellen Männer also das ganz überwiegende Personal in den Top-Etagen der Unternehmen. Über die in den Frauenquotendiskussionen dominierende Gerechtigkeitsfrage hinaus sind mehr Frauen in Führungspositionen aber auch ein rein ökonomisches Gebot: Das Verständnis gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen und die Ausgestaltung erfolgreicher wirtschaftlicher, marktkonformer Reaktionen darauf ist in rein männlichen Organisationen langfristig „unterentwickelt“ – denn wie man es dreht und wendet: 50 Prozent der Menschen sind weiblich.

- 6. Führung ist zu konventionell.** Männer sind überwiegend Kopfmenschen, die die Dinge gerne informationsbasiert und effizienzorientiert betrachten und regeln. Bei ihnen dominiert häufig die Sach-Logik die Psycho-Logik, das Bewährte das Neue, das Konventionelle das Kreative. Die neueste „GLOBE“-Studie bestätigt, dass sich die deutsche Führungskultur einerseits durch eine hohe Leistungs- und Zukunftsorientierung auszeichnet, andererseits aber auch ein hohes Maß an Unsicherheitsvermeidung zu Lasten von Innovation und Experimentierfreudigkeit aufweist. Fakt ist, dass das Primat der Rationalität höchst unvollständige und damit letztlich untaugliche Denk- und Handlungsweisen produziert, die stärker an das Paradigma des homo oeconomicus erinnern, als den Protagonisten lieb sein kann. Gautam Mukunda, Assistant Professor an der Harvard Business School, ist sogar der Überzeugung, dass „wirklich herausragende Führungskräfte diejenigen sind, die Entscheidungen treffen, die niemand anders so getroffen hätte, und die damit auch noch Erfolg haben.“ Seinen Forschungsergebnissen nach, seien diese Führungskräfte eher in der Gruppe der „Seiteneinsteiger“ zu finden. Wenn wir restriktives Denken mit all seinen Konsequenzen weiter tolerieren oder gar fördern, geraten wir führungsbezogen zwangsläufig in eine Abwärtsspirale, die irgendwann ein Niveau erreicht haben wird, dass eine effektive und nachhaltige Unternehmensgestaltung verhindert.
- 7. Führung mangelt es an Klarheit und Konsequenz.** Die verstärkte Orientierung an der Arbeitgeberattraktivität und eine dogmatische Humanorientierung haben zunehmend etwas Hysterisches. Sie rauben Führungskräften systematisch Gestaltungsspielraum. Entscheidend für den Unternehmenserfolg sowie eine unterstützende Firmenkultur und damit schließlich auch die Entlohnung sind nicht das Duzen des Abteilungsleiters, der Wellness-Faktor in der Kantine oder die Frequentierung der CEO-Sprechstunden im Intranet, sondern glasklare Ziele und die konsequente Einhaltung vereinbarter Spielregeln. Eine aktuelle Untersuchung der Personalberatung LAB & Company in Kooperation mit der Hochschule Coburg bestätigt dies: Demnach informieren ca. 50 Prozent der deutschen TOP-Manager ihre Mitarbeiter nur unzureichend über wichtige betriebliche Vorgänge, ca. 49 Prozent sorgen für keine klaren Zuständigkeiten und ca. 44 Prozent kommunizieren Erwartungen und Ziele mangelhaft. Ein respektvoller Umgang (Manieren!) und die Partizipation der Mitarbeiter gehören selbstverständlich jenseits aller Hierarchie-Moden

dazu. Eine ausschließliche Fokussierung auf Fragen des Wohlbefindens verstellt aber den Blick auf ökonomisch Wesentlicheres.

- 8. Führungserfolg kann man nicht garantieren.** Auch wenn äußerlich scheinbar alles zusammenpasst. Der Erfolg von Führung ist schwierig zu planen, da viele Faktoren nicht leicht zu beeinflussen sind: die Persönlichkeit der Führungskraft beispielsweise, situative Rahmenbedingungen oder zwischenmenschliche Beziehungen. Auch muss das Verhalten einer Führungskraft nicht unbedingt ihrer eigentlichen Persönlichkeit entsprechen. Häufig resultiert es eher aus Rollenerwartungen, die an den Manager herangetragen werden, beziehungsweise die er oder sie glaubt, erfüllen zu müssen. Die Komplexität ökonomischer, technischer und gesellschaftlicher Prozesse, die unüberschaubare Zahl der Akteure und ein halsbrecherisches wirtschaftliches Tempo machen die Festlegung auf einen alleinseligmachenden Führungsansatz unmöglich. Insbesondere der Dualismus „charismatischer Anführer“ vs. „technoider „Durchdelegierer“ ist wenig hilfreich. Die starre Fixierung auf eine Handvoll Führungstypen behindert die Herausbildung einer wandlungsfähigen, krisentauglichen Führungskultur, die sich auf ein ganzes Bündel von – situativ je mit anderer Gewichtung einzusetzender – Einzelinstrumenten und Verhaltensweisen stützen sollte. Auch das garantiert nicht den Erfolg, macht ihn aber wahrscheinlicher.
- 9. Führungsversagen hat zu selten Konsequenzen.** Bei fundamentalem Führungsversagen gilt oft: zu selten überhaupt erkannt, angemessen benannt und adäquat sanktioniert. Verantwortungsträger, die wider besseres Wissen oder fahrlässig agieren, kommen zu häufig ungestraft davon. Die bereits bei These 1 zitierte Studie der HS Osnabrück kommt diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass die Toleranz gegenüber Schwächen im Führungsverhalten bei mehr als zwei Dritten aller Unternehmen recht hoch ausgeprägt ist, sofern das operative Ergebnis stimmt; außerdem sei für 82 Prozent der Unternehmen schlechtes Führungsverhalten kein Anlass für eine Trennung. Dagegen wird die Initiative vieler Führungskräfte, einmal unorthodoxe, innovative, auch durchaus riskante Wege maßvoll zu beschreiten, systematisch beschnitten. So verfestigt sich der Eindruck, dass man die Großen laufen, die Kleinen hängen lässt.
- 10. Führungskompetenz ist nur bedingt erlernbar.** Sicherlich sind zum Beispiel fundiertes Fachwissen, Flexibilität und Durchsetzungstärke wichtige Kompetenzen und Eigenschaften einer Führungskraft, die man durchaus lernen kann. Und sicherlich sollten Unternehmen nicht auf charismatische Visionäre warten, sondern sich beizeiten durch eine umsichtige Führungsausbildung und -förderung solides, strukturiertes und professionelles Know-how aneignen. Notwendige Voraussetzung für eine gute Führungskraft sind aber zunächst ihr

Talent und ihr Wille zum Führen. Ebenso, wie man für eine Musiker-, Künstler- oder Sportlerkarriere auf höchstem Niveau viel Talent und starken Willen benötigt, trifft dies auch für Top-Führungskräfte zu. Nicht alles ist durch persönlichen Fleiß und ein anregendes Umfeld gestaltbar.

Damit sind unsere Prämissen guter Führung klar: Es gilt, die wirklich führungstalentierten und -willigen Frauen und Männer innerhalb und außerhalb der Unternehmen frühzeitig zu identifizieren und effektiv zu fördern. Für alle anderen Potenzialträger/innen müssen gleichwertige Karrierelaufbahnen geschaffen werden. Erste und wichtigste Aufgabe der Führungskraft wäre, eine belastbare Vertrauensbasis mit ihren Mitarbeitern zu schaffen. Das Führungsdenken und -handeln an sich sollte interkulturell und ganzheitlich sein. Unabdingbar dafür sind klare Ziele und deren konsequente Verfolgung. Dazu gehört auch, dass Erfolge gefeiert und Fehler thematisiert werden – Führungsqualität muss messbar werden.

Autoren:

Joachim Sauer ist seit 2009 Präsident des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM)  
Prof. Dr. Alexander Cisik, lehrt und forscht im Fachgebiet Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach. Daneben ist er wissenschaftlicher Leiter der cisikconsulting Agentur für Personal- und Organisationsberatung GmbH in Düsseldorf.