
Führen lernen

Peter Gräser

Führen lernen

Der Weg zur Führungskompetenz
und zur persönlichen Karriere-Strategie

 Springer Gabler

Peter Gräser
passagen: Coaching - Beratung - Training
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3263-1
DOI 10.1007/978-3-8349-7135-7

ISBN 978-3-8349-7135-7 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Für meinen Vater

Ich verlasse Sisyphos am Fuß des Berges! Seine Last findet man immer wieder. Sisyphos jedoch lehrt uns die höhere Treue, die die Götter leugnet und Felsen hebt. Auch er findet, dass alles gut ist. Dieses Universum, das nun keinen Herrn mehr kennt, kommt ihm weder unfruchtbar noch wertlos vor. Jedes Gran dieses Steins, jedes mineralische Aufblitzen in diesem in Nacht gehüllten Berg ist eine Welt für sich. Der Kampf gegen Gipfel vermag ein Menschenherz auszufüllen. Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen.

Albert Camus

Vorwort von Volkert Sjut

Wer im Online-Buchhandel das Stichwort „Führung“ in der Kategorie Bücher eingibt, kann sich über mehr als 9000 Treffer freuen. Mit „Führen lernen“ erzielt man immer noch weit über 1000 Vorschläge. Weshalb dann noch ein Buch über Führung, gar eines mit einem Ausbildungscurriculum? Lässt sich Führung überhaupt erlernen, durch ein Buch?

Um eine gute Führungskraft zu werden und zu bleiben, braucht es Führungserfahrung. Die gewinnt man nicht aus Büchern und Fallstudien, sondern nur durch eigenes Erleben: selber führen und geführt werden. Menschen, denen die Fähigkeit zur Führung zugetraut wird, muss so früh wie möglich Führungsverantwortung übertragen werden. Das wird in zu vielen Unternehmen und Organisationen vernachlässigt, gerade in Zeiten häufig wechselnder Projektarbeit. Dabei ist die Führung von Projektteams wegen ihrer heterogenen und variablen Zusammensetzung eine besondere Herausforderung, aus der sich viel lernen lässt.

Seit mehreren Jahren zeigen Motivationsstudien, dass nicht mehr als ca. 25 % der Arbeitnehmer in Deutschland (ähnlich wie in vielen anderen Ländern) hoch engagiert sind, aber rund ein Drittel nur geringes bis kein Engagement zeigen. Die Gründe sind vor allem unzureichende Führungsfähigkeiten; denn verantwortlich für Mitarbeiterengagement sind die Vorgesetzten, also die Führungskräfte, nicht die Personalabteilung. Führungskompetenz wird aber in Zeiten von mehr Wettbewerbsdruck, zunehmender Komplexität, wirtschaftlicher Unsicherheit, schneller Innovations- und Veränderungsgeschwindigkeit sowie kritischem Kundenverhalten besonders wichtig im Sinne von Richtung und Orientierung geben. Die mechanische, lineare Sicht von Ursache und Wirkung funktioniert dabei nicht mehr. Vielfalt und Diversität sind zu meistern, und das gelingt am besten mit Vielfalt. Ein rein rationales, zahlen- und controlling-betontes Führungsmodell ist dafür ungeeignet, es spricht viel für ein soziales, menschenorientiertes Führungsmodell. Erfolg ist nämlich letztlich das Ergebnis einer engagierten, in das Gesamtbild und -ziel einer Organisation eingebundenen und deshalb motivierten Mitarbeiterschaft. Anders gesagt: „Winning the minds of your people is not enough, you need to win their hearts!“ Dabei ist die Balance wichtig zwischen emotionaler Führung und rationalem Management. Situative Führung, ein Modebegriff der letzten Jahre, ist deshalb keine neue Erkenntnis, sondern tägliches Tun erfahrener Führungskräfte: Es gibt kein allgemein geltendes Patentrezept für gute Führung,

nicht den einen Führungsstil. Manager steuert/Mitarbeiter funktioniert oder Kommando-stil gehören allerdings der Kategorie Auslaufmodell an.

Die Anforderungen an Führungsfähigkeit und Führungsverhalten sind hoch. Dazu gehören nach meiner Erfahrung und Überzeugung, Vertrauen zu schaffen und zu geben durch respektvolles, verlässliches, integrires und konsequentes Handeln, Verantwortung zu übernehmen und das übergreifende vor das eigene Interesse zu stellen. Regelmäßige und konsistente Kommunikation ist so wichtig wie die Fähigkeit und Bereitschaft, aktiv zuzuhören und Konflikte nicht nur auszuhalten, sondern auch zu lösen. Wissen ist kein Herrschaftsgut, sondern muss geteilt werden, um voneinander zu lernen. Ehrlich, aufrichtig und glaubwürdig müssen Führungskräfte handeln, Vorbild sein und die Bereitschaft zur selbstkritischen Reflexion besitzen. „Verbale Aufgeschlossenheit bei gleichzeitiger Verhaltensstarre“, wie der Soziologe Ulrich Beck so treffend formulierte, bewährt sich nicht.

Diesen Anforderungen zu genügen, wird nicht immer gelingen, aber eine gute Führungskraft strebt danach. Hilfreich ist dabei ein Mindestmaß an innerer Unabhängigkeit als Schutzschild gegen Selbstinszenierung, Personenkult, Statussymbole und nicht zuletzt gegen Eitelkeit. Besser als in jedem Assessment- oder Development-Center zeigen sich Führungsfähigkeiten und -verhalten übrigens in Situationen, die mit viel Unsicherheit verbunden sind, wie Firmenfusionen, Restrukturierungen oder Kostensenkungsprojekten. Schnell wird dann die Ausprägung von Eigenverantwortung, unternehmerischem Denken und Handeln, von Einfühlungsvermögen, Veränderungsbereitschaft und Frustrationstoleranz deutlich – und ob ausgeprägte Zahlengläubigkeit das individuelle Urteilsvermögen verdrängt.

Führung prägt eine Organisation täglich neu, sie ist der entscheidende Baustein ihrer Kultur. Der eigentliche Wert jeder Organisation, nicht nur eines Unternehmens, sind das Wissen und Können der in ihr tätigen Menschen. Sie sind nicht erster Kostenfaktor, sondern der entscheidende Erfolgsfaktor. Anerkennung, Respekt und Wertschätzung sind deshalb wichtig. Vielen Führungskräften ist vielleicht zu wenig bewusst, wie wirkungsvoll ihr Führungsverhalten für die Organisationskultur ist, obwohl sie auch selber als Geführte merken, ob ihre Arbeit nur Einkommensquelle oder vor allem auch Sinnquelle ist. Ohne diese jedoch wird eine gesunde Zufriedenheit im Beruf schwer erreichbar sein, geschweige denn hohes Engagement. Führungskraft: ja, Führung braucht oft Kraft, aber allen, die gemeinsam mit anderen Menschen etwas erreichen wollen, gibt sie auch Kraft.

Wozu also noch ein Buch über Führung? Wer dieses Buch gelesen hat, ist deshalb noch keine Führungskraft. Das ist auch nicht sein Anspruch. Führen lernt man, wie gesagt, durch Erleben in der Praxis. Aber das ist nicht genug. Eine immer bessere und erfolgreichere Führungskraft wird nur, wer fähig ist, das Erlebte zu reflektieren, sich der faszinierenden Vielfalt der Themen bewusst zu werden, die mit Führung im Zusammenhang stehen, ihrer vielschichtigen Dimensionen. Für den eigenen Weg zur Führungskompetenz ist dieses Buch ein herausragender und wertvoller Begleiter, ob für junge oder erfahrene Führungskräfte, für alle, die sich intensiver mit dem Thema Führung beschäftigen wollen.

Vorwort von Bernhard Bueb

Über Führung sind viele Bücher erschienen. Das ist ein Indikator dafür, dass die Bedeutung guter Führung seit Jahren erkannt wurde, und dass ein Bedürfnis nach Beratung und Fortbildung entstanden ist. Das ist eine gute Entwicklung. Um dem Bedürfnis nach mehr Führungskompetenz zu genügen, präsentieren sich viele Bücher als Ratgeber, wie sich die Kunst der Führung erlernen lässt.

Dieses Buch geht andere Wege. Peter Gräser verfolgt das ehrgeizige Ziel, Führung als eine fundamentale Kategorie menschlichen Zusammenlebens begreifen zu wollen. Wenn immer Menschen zusammen sind und vor allem, wenn sie gemeinsam etwas unternehmen, findet Führung statt. Es gibt keinen führungslosen Zustand, es gibt nur gute oder schlechte Führung. Peter Gräser geht den Bedingungen guter Führung nach, den sozialen Bedingungen ebenso wie den Bedingungen, die die führend Tätigen erfüllen müssen, damit Führung gelingt. Wer sich auf die Lektüre dieses Buches einlässt, wird durch einen anregenden und erkenntnisreichen Gang durch die philosophischen, psychologischen, historischen und literarischen Aspekte der Bedingungen guter Führung belohnt. Der Wechsel grundsätzlicher, wissenschaftlicher Überlegungen und lebendig geschilderter Beispiele aus Geschichte und Gegenwart macht die Lektüre zu einem Lesevergnügen. Da wenige Menschen heute genügend Zeit aufbringen, um ein so umfangreiches Buch zu lesen, kommt der Autor dem Leser entgegen, indem er das Buch durch ein sehr detailliertes Inhaltsverzeichnis aufschlüsselt. Man kann das Buch daher entweder nach thematischen Schwerpunkten, die einen gerade interessieren, lesen; oder man kann es wie ein Nachschlagewerk benutzen.

Das Buch erfüllt noch einen weiteren Zweck. Wer führend tätig ist, sollte sich nicht nur ständig bilden, er sollte vor allem an seinem Charakter arbeiten, seine Persönlichkeit weiterentwickeln. Das Buch bietet einen Leitfaden der Selbstreflexion. Die Lektüre regt an, über die verschiedenen Dimensionen der eigenen Person nachzudenken.

Es ist ein Wagnis, ein Buch solchen Anspruchs und Umfangs der Öffentlichkeit vorzulegen. Für diesen unzeitgemäßen Mut muss man dem Autor danken.

Überlingen, im Mai 2012

Bernhard Bueb

Einleitung

Als ich mein erstes wirklich großes Projekt bekam, war ich jung, ziemlich unerfahren – und sehr ehrgeizig. Wenn nicht diese drei Faktoren zusammen gekommen wären – oder wenn ich ein wenig klüger gewesen wäre –, hätte ich es sofort abgelehnt. Ich hatte noch nie ein Projekt dieser Größenordnung geleitet. Ich war nicht der erste Projektleiter, sondern der dritte. Das Projektbudget – in diesem Jahr das größte, das wir überhaupt hatten – war bereits überschritten und alle zeitlichen Spielräume mehr als ausgereizt. Die Software war reichlich ambitioniert für das, was damals technisch überhaupt möglich war. Auf Kundenseite gab es nicht einen Projektleiter, sondern deren drei aus drei heftig rivalisierenden Abteilungen. Es gab nur noch eine Vorgabe: Zur Cebit musste die Software fertig sein – irgendwie. Irgendwie wurde sie es dann auch.

Auch wenn ich nicht alle Fehler gemacht habe, die man als Projektleiter überhaupt machen kann, dann wenigstens die meisten. Wie wir es trotzdem geschafft haben, ist mir heute immer noch ein Rätsel. Wahrscheinlich deshalb, weil das Team hervorragend besetzt und über den Punkt längst hinaus war, an dem man noch bereit ist, aufzugeben. Als ich meinen ehrlichen Projektbericht dem Projektverantwortlichen in der Geschäftsführung vorgestellt hatte, sagte er: O.k. – wir haben alle unser Bestes gegeben, aber es war nicht gut genug. Wir haben eine Menge Geld verloren, ohne dass unser Kunde besonders begeistert ist. Lernen wir daraus. Wir machen von jetzt ab nur noch Sachen, die wir wirklich können.

Ich habe das Projekt immer noch im Kopf, und das ist einer der Gründe, warum ich dieses Buch geschrieben habe. Ich wollte wissen, was ich daraus und in den folgenden 30 Jahren eigentlich gelernt habe. Nicht nur für mich, sondern um es anderen weiterzugeben. Der zentrale Punkt ist: Ich hätte das Projekt nicht übernehmen dürfen, weil ich für die Leitung nicht ausreichend qualifiziert war. Sicher – niemand hätte es wirklich retten können. Budget und Timeline waren überschritten. Aber jemand anderes hätte mit großer Wahrscheinlichkeit einen geringeren Verlust oder einen zufriedeneren Kunden bewirkt. Oder er oder sie hätte gesagt: Wir machen das nicht weiter. Wir versenken nicht noch mehr Geld, um am Ende etwas abzuliefern, was unseren Qualitätsstandards nicht entspricht und was der Kunde nicht mögen kann, weil es einfach nicht das ist, was wir ihm versprochen haben. Dazu war ich auf jeden Fall zu unerfahren, und vielleicht auch nicht mutig genug.

So wie es bei diesem Projekt ablief, war es – wie ich später immer wieder feststellen musste – eigentlich normal. Es entspricht der Gewohnheit, der „Kultur“ in vielen Orga-

nisationen im übersteuerten Alltagsgeschäft. Man hat ein Problem und will es durch die Neubesetzung einer Stelle lösen. Zufällig läuft da jemand herum, der gerade nichts Wichtigeres zu tun hat, und dem man zutraut, das schon irgendwie hinzukriegen: Mach mal. Führen können wir schließlich irgendwie alle. Dass die Parameter alle nicht stimmen, ist egal. Hauptsache, man hat das Problem wegdelegiert. Damals hatte ich das Glück, wenigstens einen erfahrenen Mentor zu haben, mit dem ich mich immer wieder besprechen konnte. Seinerzeit war das eine Ausnahme, heute ist es in manchen Organisationen bereits institutionalisiert. Heute gibt es auch mehr und bessere Schulungsangebote. Hin und wieder wird sogar ein Fortbildungsetat bereitgestellt, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist. Manches ist besser geworden – aber es ist noch längst nicht gut.

Immer noch herrscht die Auffassung vor, dass Führen und Leiten etwas ist, das eigentlich jeder kann, der fachlich hinreichend qualifiziert ist. Immer noch denken viele, dass man führen weder lernen muss noch könnte. Ein bisschen Kommunikationstechnik und Rhetorik, ein bisschen „Personal Design“, damit man auch „gut rüberkommt“, das muss reichen. Vielleicht liegt es daran, dass wir Führungskompetenz (was immer das auch sein mag) immer noch eher für eine angeborene als eine erlernte Fähigkeit halten. Man hat sie, oder man hat sie nicht. Aber das ist nicht so. Vielleicht liegt es auch daran, dass der Führungsnachwuchs in der Vergangenheit seine Ausbildung an anderer Stelle bekam und man sich in den Organisationen darum nicht mehr kümmern musste.

Wie auch immer: Niemand erwartet von einem Mechatroniker, dass er sein Handwerk beherrscht, ohne dass er dazu ausgebildet wurde. Und „ausgebildet“ meint hier nicht den Besuch von ein paar Wochenend-Fortbildungen, sondern eine systematische, dreijährige, inhaltlich sehr anspruchsvolle Ausbildung in Theorie und Praxis. Egal ob Bäcker, Ingenieur, Schauspieler oder Zahnarzt: ohne Ausbildung geht gar nichts. Aber Führen? Das sollen Sie gefälligst können ab dem Moment, in dem man Sie anderen als Führungskraft vorsetzt: Nun mach aber mal.

Das kann so nicht stimmen, und die Erfahrung zeigt allerorten, dass es nicht stimmt. Nicht alle, aber viele Probleme, die wir in unserer Gesellschaft haben, in unseren Institutionen und Organisationen, nicht nur in Politik und Wirtschaft, sind handfeste Führungsprobleme. Der Fisch stinkt vom Kopf. Sich über diese Tatsache in moralischer Entrüstung zu empören, ist nicht hilfreich. Das in den Medien und an den Stammtischen so beliebte, verbale pauschale Einprägeln auf die Führungskräfte und Eliten, die angeblich alles falsch und nichts richtig machen, bringt nichts Positives hervor. Denn erstens: Es stimmt so nicht. Menschen in Führungspositionen – gleich auf welcher Ebene der Hierarchie – machen sehr viel richtig und erstaunlich wenig falsch. Extrem wenig sogar, wenn man berücksichtigt, wie sie auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Auch wenn uns nicht immer gefällt, was sie und wie sie es machen. Aber das steht auf einem ganz anderen Blatt. Zweitens: Ist es angemessen, den Boten – den Symptomträger einer Kultur – zu bestrafen, weil uns die Nachricht nicht gefällt, die er für uns hat? Ihr sollt uns führen, aber eigentlich auch nicht – denn in Wirklichkeit wissen wir ja sowieso alles besser? Drittens und Wichtigstes: Können wir ernsthaft von jemandem verlangen, seine Aufgabe besonders gut zu machen, ohne ihm Gelegenheit zu geben, sein Handwerk zu erlernen, seine Kenntnisse und seine Persön-

lichkeit dazu zu entwickeln? Nein, das können wir nicht. Zumindest dann nicht, wenn wir einigermaßen bei klarem Verstand sind. Führung, die Leitung von Organisationen, ist ein äußerst anspruchsvoller Beruf. Wenn wir unsere Führungskräfte nicht angemessen aus- und weiterbilden, müssen wir uns über Mängel in der Führung nicht wundern. Dass es trotzdem einigermaßen funktioniert, beruht auf dem Engagement der Führungskräfte, die wir haben. Sie sind in der Mehrzahl Autodidakten, das heißt, sie lernen es „auf die harte Tour“. Das verdient großen Respekt. Aber es ist nicht gut, nicht gut für die Menschen, denen wir solches zumuten, und nicht gut für die Organisationen, von deren Führung in unserer komplexen Welt ungeheuer viel abhängt.

Wir brauchen eine wirkliche Ausbildung – eine Ausbildung zur Führung. Nach mehr als einem Jahrzehnt als Coach und Berater auf der ganzen Bandbreite vom Einzelunternehmer bis zum international agierenden Konzern kam ich zu der Auffassung: So wie bisher hat es keinen Sinn mehr. Ich bin nicht mehr bereit, mein Geld damit zu verdienen, dass ich mit dazu beitrage, dass alles so bleibt, wie es ist. Es ist sowohl betriebs- wie volkswirtschaftlich sinnfrei, von organisationaler und privater Seite viel Geld in Beratungsprojekte und individuelles Coaching zu investieren, damit Führungskräfte das tun (können), wofür sie eingestellt und bezahlt werden. Die allermeisten Führungskräfte sind gut. Oder besser: könnten gut sein. Sie kennen ihren Markt und ihre Organisation, die Umfeld, in denen sie agieren. Sie wissen, was zu tun ist. Aber allzu oft tun sie es nicht – nicht entschieden genug, nicht schnell genug, nicht konsequent genug. Häufig wird morgen revidiert, was gestern noch galt. Das heißt dann Flexibilität. Man kann ja nicht anders; das Umfeld ist so komplex und so dynamisch, Ziele und Strategien müssen täglich neu ausgerichtet werden. Zugegeben, ich übertreibe – aber nur ein bisschen.

Obwohl es auf den ersten Blick ganz anders zu sein scheint, fehlt vielen Führungskräften das Selbstbewusstsein, das konsequent zu tun, was sie für richtig halten. Sie führen nicht. Stattdessen konsultieren sie Berater, die ihnen erklären, was zu tun sei, um sich abzusichern. Wenn das Logo einer der großen Beratungsunternehmen auf der Vorstandspräsentation erscheint, dann ist alles, was Kollegen und Mitarbeiter schon lange wissen, auf einmal viel glaubwürdiger. Wenn ich drei Berater (teuer) bezahle, bekomme ich sechs perfekte Strategien. Und mein Coach soll mir dann helfen, mich für eine davon zu entscheiden. „Da steh' ich nun, ich armer Tor, / Und bin so klug als wie zuvor!“

Führen heißt, Entscheidungen vorzubereiten, zu treffen und umzusetzen. Nicht allein, sondern in und für eine Gemeinschaft – ein Team, ein Referat, eine Abteilung, eine ganze Organisation. Gut zu führen wird niemandem in die Wiege gelegt. Alle, die es tun, haben es irgendwann, irgendwie und irgendwo gelernt. Wollen Sie sich darauf verlassen, dass Sie es irgendwo, irgendwann und irgendwie lernen? Womöglich „auf die harte Tour“? Wollen wir alle uns voller Gottvertrauen darauf verlassen, dass unsere Führungseliten es schon lernen werden? Überall dort, wo gute Führung unmittelbar überlebensnotwendig ist, verlassen sich die Menschen nicht darauf. Dort wird systematisch ausgebildet. Deshalb habe ich mich vor drei Jahren entschlossen, eine Ausbildung zur Führung zu entwickeln. Dieses Buch ist Teil dieser Ausbildung. Ich bin der Überzeugung, dass wir es besser machen müssen als bisher. Und ich weiß auch: Wir können es besser. Wir müssen es nur tun. Es ist

eigentlich alles da – die Menschen denken über diese Problematik ja schon länger nach. Wir haben Arbeits- und Entwicklungsmaterial aus ungefähr 2500 Jahren – seit es schriftliche Überlieferungen gibt. Es gibt Ausbildungskonzepte und Ausbildungspraxis – nicht alles ist gut, manches schlichte Scharlatanerie, aber auch das Schlechte enthält genug Hinweise, wie wir es besser machen können. Wir müssen es eben nur tun.

Nach anderthalb Jahren Recherche habe ich ein erstes Exposé geschrieben und es mit aktiven, erfahrenen und jungen Führungskräften, Personalberatern, HR-Chefs, Ausbildungsleitern, Trainern und potenziellen Ausbildungskandidaten diskutiert. Jedes der vielen Gespräche hat mit gezeigt, was ich besser machen kann. Als das Curriculum schon ziemlich gut war, wies mich ein Freund und Kollege auf eine richtige Leerstelle hin: „Du beschreibst ganz schlüssig, wie ich führen lernen kann und wie du ausbilden willst. Aber du sagst nirgends, was du eigentlich unter Führung – und guter Führung – verstehst!“ Touché: Was ist Führung überhaupt? Wie kann ich das Phänomen, von dem ich permanent spreche, eigentlich begreifen?

Dass ich nicht klipp und klar geschrieben hatte, was Führung sei – damit befand ich mich in ziemlich guter Gesellschaft (s. u.). Es gibt eine Unmenge von Definitionen (irgendwo jenseits der 150 habe ich nicht mehr mitgezählt), und alle sagen etwas Ähnliches, alle sind irgendwie richtig – und gleich unbefriedigend. Führen funktioniert nicht wie Mathematik. Der Dreischritt „Definition – Satz – Beweis“ funktioniert nicht. Auch die Formel „Führen heißt ...“ (s. o.) ist zwar richtig, aber keinesfalls ausreichend. Aus diesem Grund habe ich Teil I dieses Buches geschrieben: „Führung begreifen“. Wenn wir etwas lernen (oder ausbilden) wollen, ist es schon hilfreich zu wissen, worum es dabei eigentlich geht.

Führung ist einerseits etwas Universales – sie existiert überall, wo Menschen miteinander agieren –, und andererseits auch wieder nicht: Es gibt sehr unterschiedliche Führungskulturen – ebenso unterschiedlich wie die historischen, sozio-kulturellen Kontexte, in denen Führung stattfindet. Führung heute, im 21. Jahrhundert, hat sich anderen Anforderungen und Herausforderungen zu stellen als noch vor 40, 100, gar 200 Jahren. Damit genügt es nicht zu sagen, dies und das, so oder so ist gute Führung. Ohne Klarheit darüber, in welchem Kontext, unter welchen Bedingungen wir heute führen müssen, ist das alles nutzlos. Führung ohne Kontext, als abstraktes Prinzip, findet in der Wirklichkeit nicht statt. Ich kann gute Führung nicht darstellen und nicht praktisch lernen, ohne mir den sozio-kulturellen Kontext zu erschließen, in dem ich handle, ohne die „Anfangs- und Randbedingungen“ zu kennen. Auch wenn mich schon viele Leute ungeduldig fragten: „Wann wirst du endlich fertig?!“, habe ich Teil II geschrieben, um wenigstens in den wesentlichen Grundlinien und Umrissen darzustellen, worauf wir uns einlassen, wenn wir im 21. Jahrhundert Menschen führen und Organisationen leiten wollen.

Eigentlich hätte jetzt alles gut werden können, hätte mich nicht ein anderer Kollege auf die simple Tatsache hingewiesen, dass ich die Komplexität des Themas ein wenig reduzieren muss, damit die Leser (und Ausbildungsteilnehmer) sich auf ein solches „Führungsabenteuer“ überhaupt einlassen können. Es fiel doch allen Menschen viel leichter, wenn ich ein Modell hätte, anhand dessen ich das Thema nachvollziehbar präsentieren könnte, ein Modell, dass die Inhalte ordnet, ohne die Wirklichkeit völlig außen vor zu lassen, am besten

ein Modell, das gleichermaßen der Führung wie der Entwicklung von Führungskompetenz diene. Ich weiß nicht, ob ich dieser nicht geringen Herausforderung wirklich gerecht geworden bin. Aber in Teil III finden Sie das Modell. Urteilen Sie selbst. Das Sechs-Delta-Modell ist nicht hierarchisch. Seine einzelnen Sphären durchdringen sich und beeinflussen sich wechselseitig. Ich nenne es „Die sechs Dimensionen der Führung“.

„Führung kann man nicht lehren, aber lernen“ (s. u.). Das mag auf den ersten Blick paradox erscheinen, aber es trifft den Kern der Sache. Man kann Menschen nicht über Führung belehren, aber es ist möglich, Situationen herzustellen, in denen sie sich die praktische Kunst der Führung selbst aneignen können. Nicht „auf die weiche Tour“, aber eben auch nicht auf die harte, sondern gleichsam spielerisch – und sehr spannend. Dafür habe ich Führungs-Lernlabore, „Leadership Development Laboratories“ entwickelt. Welche das sind und was Sie darin erwartet, lesen Sie ebenfalls in Teil III.

Dies ist, wie bereits kurz erwähnt, mein erstes Buch zum Thema „Führung lernen“. Hier geht es primär um die theoretische Grundlage – und zwar im eigentlichen Sinne des Wortes Theorie: Nachdenken darüber, was wir tun, um zu sehen, wie wir es besser tun können. Damit wende ich mich nicht nur an Führungskräfte und „Anwärter“ auf Führungspositionen, sondern ebenso an Personalverantwortliche, Trainer und Coaches. Praktische Übungen, das Ausbildungsmaterial gewissermaßen, werden Sie in meinem zweiten Buch finden, an dem ich derzeit arbeite.

Danksagung

Meine Frau stand die ganze Zeit nicht nur an meiner Seite, sie stand zugleich hinter mir, während ich an diesem Projekt gearbeitet habe. Sie hat es nicht nur durch ihre vielen inhaltlichen Beiträge bereichert, durch unsere oft kontrovers und voller Leidenschaft geführten Diskussionen. Sie hat meine häufige innere Abwesenheit ebenso ertragen wie meine Geiztheit, wenn ich wieder einmal an dem Punkt stand, nicht mehr weiter zu wissen, und am liebsten alles hingeschmissen hätte. Vor allem aber hat sie in den Jahren, in denen ich nahezu alle Klienten und Projekte abgelehnt habe, um mich auf die Entwicklung der Ausbildung zur Führung und aufs Schreiben konzentrieren zu können, dafür gesorgt, dass unsere sechsköpfige Patchwork-Familie überhaupt über die Runden kam. Ohne sie würde kein Wort auf diesen Seiten existieren. Dafür bin ich ihr zutiefst dankbar.

Ebenso dankbar bin ich unseren Kindern, die in dieser Zeit auf vieles verzichten mussten – vor allem darauf, dass ihr Vater genug Zeit für sie hatte. Anstatt sich darüber zu beklagen, haben sie mich unterstützt, wo sie konnten, nicht zuletzt durch ihre kritischen Anmerkungen. Schon allein die Tatsache, dass sich Jugendliche und junge Erwachsene durch 500 Druckseiten über ein reichlich komplexes Thema arbeiten, verdient Dank und Respekt.

Die Entwicklung eines Ausbildungscurriculums für Führungskräfte ist nicht gerade das, was man eine triviale Aufgabe nennen könnte. Erst recht nicht, wenn man wie ich der Überzeugung ist, dass Führung nicht wie ein anderes Fach mit den üblichen Mitteln gelehrt werden kann, sondern es vor allem darum geht, den Lernenden sowohl Raum als auch Unterstützung für die *eigene* Ausbildung und Entwicklung zu geben.

Ohne die Diskussionsbereitschaft, die produktive Kritik, die Anregungen und Hinweise all derjenigen, mit denen ich das Thema und die verschiedenen Vorfassungen sowohl des Curriculums als auch dieses Buches diskutieren konnte, hätte ich dieses Projekt nicht realisieren können. Dafür gilt mein besonderer Dank (in alphabetischer Reihenfolge) Carsten Bock (Berlin), Dorothee Dorn (Frankfurt am Main), Ulrike Kunert (Berlin/Brüssel), Ross A. Lazar (München), Wolfhart Pentz (Berlin), Jörg Rädels (Suhl), Lars Schmidt (Berlin), Andreas Schulz (Mözen), Samir Sekkat (Berlin), Volkert Sjut (Berlin) und Bernd X. Weis (Stuttgart).

Bernhard Bueb und Volkert Sjut danke ich darüber hinaus für ihre Mühe, auch noch je ein Vorwort zu diesem Buch zu verfassen, und Ulrike M. Vetter, meiner Lektorin, für ihre

Begleitung und ihre schier unerschöpfliche Geduld, sowie Marc Stilke für die Vermittlung dieses hervorragenden Lektorats.

„Gleichsam sind wir Zwerge auf den Schultern von Riesen – wir sehen mehr und weiter, weil uns ihre Größe emporgehoben hat.“ Wir schwimmen im Fluss der Zeit und stehen in einer langen Reihe von Generationen. Was wir heute vermögen, verdanken wir denen, die vor uns gelebt haben, im Guten wie im Schlechten. Ich habe lange gebraucht, um die Traditionen, in denen ich stehe, anzunehmen und zu verstehen, dass ich ohne sie nicht existieren würde. Der zeitliche Horizont und kulturgeschichtliche Hintergrund dieses Buches, soweit er sich aus den Quellen erschließen lässt, reicht von der Neolithischen Revolution, vom China des 8. Jahrhunderts v. Chr. über die Mesopotamischen Hochkulturen, das Judentum und Christentum, die klassische und nachklassische Antike, die Denker und Unternehmer des Mittelalters und der Renaissance, die Aufklärung, die deutsche Klassik und Romantik, die Irrungen und Wirrungen des 20. Jahrhunderts bis heute. Über viele Generationen haben Theoretiker und Praktiker ein Erbe geschaffen, von dem wir zehren. Unsere Aufgabe ist, es nicht zu verzehren, sondern unseren Beitrag dazu zu tun, bevor wir es weitergeben an unsere Kinder und Nachfolger. Ich bin unendlich dankbar dafür, dieses Erbe kennen gelernt zu haben und an ihm teilhaben zu dürfen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundprinzipien der Führung

1	Führung begreifen	3
2	Führung als soziales Emergenz-Phänomen	5
3	Führung und Organisation	7
3.1	Wille und Vision	7
3.2	Gestaltungsraum	8
3.3	Führungskraft und individuelle Wirksamkeit	14
3.4	Ein Beispiel wirksamer Führung: Ferdinand Graf von Zeppelin	16
3.5	Mensch – Ὅργανον	22
4	Führen: Wirken durch andere	25
4.1	Interaktion	26
4.2	Delegation	28
4.2.1	Zum Führenden werden	30
4.2.2	Beweggründe	32
4.2.3	Der Organisation dienen	33
4.3	Transaktion	34
4.4	Kollaboration	36
4.5	Kommunikation	39
4.5.1	Deutungshoheit und Machtanspruch	39
4.5.2	Unsicherheitsbewältigung	41
4.5.3	Im Stande der Ungewissheit	44
4.5.4	Vertrauen	45
4.5.5	Fürwahrnehmen – eine sachliche und eine ethische Entscheidung	47
4.5.6	Vollzug der Verbundenheit	48
4.5.7	Zuversicht schaffen	48
4.5.8	Theorie der Verkündigung	50
4.5.9	Stimmig Führen	52

4.5.10	Kommunikationskompetenz: aktive Lösungskompetenz	54
4.5.11	Der Mehr-Mehrwert gelungener Kommunikation	55
4.5.12	Sprachkompetenz: kreative Lösungskompetenz	56
4.5.13	Induktive Rationalität – Muster und Geschichten	59
4.5.14	Kommunikation schafft Sinn und Bedeutung	62
5	Macht	65
5.1	Wille zur Macht	65
5.2	Wille zur Ermächtigung	68
6	Sozialkapital von Führung: Vertrauen	69
6.1	Sozialkompetenz	69
6.2	Personale Kompetenz	70
6.3	Vertrauensbasis: Integrität und Kompetenz	71
6.3.1	Integrität	72
6.3.2	Kompetenz	76
7	Scharlatanerie als Mittel zur Komplexitätsreduktion	79
7.1	Exkurs: Mythos Authentizität	80
7.1.1	Multiple bind – Nichts geht mehr	81
7.1.2	Authentizität <i>und</i> Wirkungsbewusstsein	83
7.1.3	Falsches Mittel gegen Mutlosigkeit und Angst vor der Verantwortung	86
8	Einsamkeit der Führenden	87
9	Selbst-Führung – der Weg aus dem Hamsterrad	89
9.1	Freiheit zur Verantwortung	90
9.2	Selbst-Achtung und Selbst-Annahme	91
9.3	Selbst-Bewusstsein: Selbst-Kenntnis und Selbst-Wahrnehmung	92
9.4	Selbst-Achtsamkeit und Empathie	94
9.5	Selbst-Beherrschung und Selbst-Meisterschaft	96
9.6	Selbst-Disziplin	97
9.7	Selbst-Entwicklung: Persönlichkeit und Kompetenz	98
9.7.1	Führung und Persönlichkeit	99
9.8	Führungs- und Entwicklungsziele	101
10	Respekt und Autorität – Orientierung und Sicherheit	103
10.1	Königsmörder – Contract Killer des Gruppen-Instinkts	104
11	Führung und Management	107
11.1	Maneggiare	108
11.1.1	Menschen vs. Strukturen und Prozesse	109
11.1.2	Zukunft vs. Gegenwart und Vergangenheit	110

11.1.3	Orientierung vs. Sicherheit	111
11.1.4	Inhärente Paradoxien und Zielkonflikte	111
12	Führung und Karriere	113
12.1	Gutes oder schlechtes Theater – eine Frage der Regie	114
12.2	Operative, taktische und strategische Führung	114
12.3	Leistung und Ambition	115
12.3.1	Falsch verstandene Selbstlosigkeit	116
12.4	Führen lernen – so früh wie möglich	117
12.5	Führungs- und Karriere-Strategie	117
13	Führungsethos	121
13.1	Führungs-Ethos leben	123
13.2	Führungstugenden	124
13.2.1	Demut	125
13.2.2	Mut und Entschlossenheit	126
13.2.3	Vorsicht	127
13.2.4	Verständigkeit und Urteilskraft	128
13.2.5	Ausdauer und Tapferkeit	129
13.2.6	Optimismus und Kühnheit	130
13.2.7	Neotherie und Möglichkeitssinn	131
13.2.8	Kreativität	133
13.2.9	Resilienz – standhaftes Anpassungsvermögen	134
14	Führungsausbildung	137
 Teil II Führung im 21. Jahrhundert		
15	Willkommen in der Welt, wie sie wirklich ist	141
16	Der Kontext von Führung – die Welt, in der wir leben	143
16.1	Zwei Revolutionen	143
16.1.1	Die Neolithische	143
16.1.2	... und die globale Industrielle Revolution	144
17	Unterspülte Fundamente	147
17.1	Vom Mythos zum Logos	147
17.2	Mechanisierung des Weltbildes – vom Demiurgen zum homo faber	148
17.3	Der selbst beschworene „Untergang des Abendlandes“	152
17.4	Ein kurzer Rückblick auf die europäische Geschichte nach ihrem vermeintlichen Ende her	153
17.4.1	„Paradise lost ...“	154

	17.4.2	Das 20. Jahrhundert: Der Götterdämmerung folgt die Menschheitsdämmerung ...	156
	17.5	Das Leben „nach dem Boom“	157
	17.5.1	Globalisierung statt Globalsteuerung	158
	17.6	Vom Untergang der Epoche der szientistischen Rationalität	159
18		Sicherheit und Stabilität als unwahrscheinlicher Grenzfall	163
	18.1	Der Tod des Steuermanns	163
	18.2	Unsicherheit	164
19		Get the big picture	167
	19.1	Kapieren statt Kopieren	167
	19.2	Was sollen wir wissen?	168
20		Gestaltungsräume schaffen	171
	20.1	Zukunftspfade	171
	20.2	Zukunftsszenarien	172
21		In was für einer Welt leben wir?	175
	21.1	Die Stellung des Menschen im Kósmos	175
	21.2	Seinen Platz im Kósmos selbst schaffen	177
	21.2.1	Nur Veränderungen bieten neue Chancen	178
	21.3	Chancen wahrnehmen – und nutzen!	179
	21.4	Tiger in der Taiga?	180
	21.4.1	Situative vs. wahrgenommene Chancen	181
	21.4.2	Führungsverhalten schafft Chancen	182
22		Angst	185
23		Nachgefragt: Orientierung und Sicherheit	187
	23.1	Die Tragik der Freiheit	188
	23.2	Halt- und Orientierungslosigkeit	188
	23.3	Generation Yff?	189
24		Mensch im Mittelpunkt	191
	24.1	Präsenz	192
	24.2	Menschen zuerst	193
25		Führen durch Sinn	195
	25.1	Wenn traditionelle Führungsmodelle nicht mehr tragen	195
	25.2	Jenseits von Motivation: Willenskraft	196
	25.3	Konkrete positive Sinnstiftung	197
	25.4	Moderierter Prozess – unser Wertbeitrag	199
	25.5	Organisationale Sinnstiftung und Wertediskussion	199

25.6	What makes a <i>future</i> difference?	201
25.7	Mentaler Totalitarismus durch Inspiration?	201
25.8	Konvergenz – organisational und individuell	204
	25.8.1 Hinreichende statt absolute Konvergenz	206
	25.8.2 Altruismus vs. Egoismus	206
25.9	Gemeinsamer Mythos	207
25.10	Fundamente der Zukunft	209
25.11	Offenheit und Zukunftsgerichtetheit	211
26	Visionen	215
26.1	Wo ein Wille ist, ist auch ein Ziel	216
26.2	Bilder sagen mehr als tausend Worte	216
26.3	Strategische Visionierung	218
26.4	Valide Visionen	220
27	Kontextualität von Führung	223
27.1	Im engsten Kreis	224
27.2	Sozio-kultureller Umkreis	224
27.3	Erwartungen des Zeitgeistes begegnen	226
27.4	Delegitimierungsversuche	227
27.5	Führung oder Partizipation?	228
28	Führungsqualität und Führungskunst	231
 Teil III Ausbildung zur Führung		
29	Desiderat: Führungskompetenz!	237
30	Selbstführung und Lebenskunst	239
31	Führung als Kulturtechnik	241
31.1	Aktuelle Entwicklungen	241
31.2	Verantwortung zur Ausbildung	242
32	Wie führen lernen?	245
32.1	Führen: Sein <i>und</i> Können	245
32.2	Im Fokus: der einzelne Mensch	246
32.3	Ziel: die individuelle Führungspersönlichkeit	248
32.4	Drei Herausforderungen	249
	32.4.1 Validität und ROI	249
	32.4.2 Streamlining	251
	32.4.3 Führungskräfte zum Selber-Backen – ein Schöpfungsakt? . . .	252
32.5	Durch das Leben lernen	253

33	Die Feuerprobe	255
33.1	Entwicklung und Reife	256
33.2	Einschneidende Erlebnisse und „unlösbare“ Aufgaben	258
33.3	Führung als psychosozialer Grenzfall	259
33.4	Erfolgreiche Führung setzt eine innere Führungskraft voraus	259
33.5	Resilienz – Kernkompetenz in Zeiten der Krise	261
33.6	Feuerproben und Assignments: Das Grenzfall-Prinzip in der Auswahl und der Ausbildung von Führungskräften	261
33.7	Unterstützung	262
33.8	Nicht Lehren, sondern Lernen ermöglichen und fördern	262
34	„Minimal“-Anforderungen	263
34.1	Meine persönliche Machtfrage	263
34.2	Machtvoll in die Zukunft wirken wollen	264
34.3	Freude am Führen	266
35	Sechs Delta – die Sechs Dimensionen der Führung	267
35.1	Gang durch das Labyrinth	269
35.2	Dimension 1: Mensch – Organisation – Führung	271
35.2.1	Spannungsfelder	271
35.2.2	Mensch	272
35.2.3	Splitter und Balken entfernen	277
35.2.4	Aspekte des Menschlichen	278
35.2.5	Ethos, Moral und Menschlichkeit	286
35.2.6	Organisation	290
35.2.7	Führung	300
35.3	Dimension 2: Sinn – Eigenverantwortung – Kreativität	309
35.3.1	Sinn	309
35.3.2	Eigenverantwortung	315
35.3.3	Kreativität	320
35.4	Dimension 3: Mindset – Wahrnehmung – Fokus	342
35.4.1	Großartig sein wollen	342
35.4.2	Mindset – unsere Haltungen	344
35.4.3	Wahrnehmung und Fokussierung	354
35.5	Dimension 4: Beziehungen – Netzwerke – Strukturen	359
35.5.1	Klärung der Voraussetzungen	360
35.5.2	Fluide Organisation	361
35.5.3	Adhokratie	363
35.5.4	Selbstorganisation	365
35.5.5	Historische Aggregatzustände menschlicher Gemeinschaften	367
35.5.6	Beispiel: Wikipedia	368
35.5.7	Kristallisation	369

35.5.8	Organisation als geeignete Ordnung	370
35.5.9	Ordnung für Menschen, nicht statt Menschen	371
35.5.10	Strukturierte Beziehungen?	372
35.5.11	Wie viel Bürokratie braucht der Mensch?	373
35.5.12	Wer ist eigentlich „unflexibel“?	374
35.5.13	„Regel-Management“	375
35.5.14	Soziale Mikro- und Makro-Strukturen	376
35.5.15	Das Gesetz der Wenigen: Grenzgänger	377
35.5.16	Affensphäre und Dunbar-Zahl	377
35.5.17	Technologien sind kein Führungsersatz	378
35.5.18	Informelle Netzwerke schaffen	380
35.5.19	Seilschaften	381
35.5.20	Mentoring und Sponsoring, Coaching	381
35.5.21	Führungs-A und -O – der Mensch	382
35.6	Dimension 5: Willenskraft – Momentum – Ergebnisse	382
35.6.1	Das Rubikon-Modell	383
35.6.2	Mein Rubikon	385
35.6.3	Zielgerichtetes Handeln: Energie und Fokus	386
35.6.4	Mein ganz persönliches Projekt!	388
35.6.5	Furchtsamkeit und Mut	391
35.6.6	Wagemutig lernen	393
35.6.7	Heroisches Scheitern	395
35.7	Dimension 6: Energie – Gelingen – Flow	399
35.7.1	Glückssucher	400
35.7.2	An der Schwelle	400
35.7.3	Selbstverwirklichung als Opiat der Selbstbeendung	401
35.7.4	Selbstverwirklichung als Selbstvollendung	402
35.7.5	Tugend und Freude	406
35.7.6	Be a part of it!	408
35.7.7	Inzentivierung – Belohnung und Entlohnung	410
35.7.8	Perspektivenwechsel in der Führung	412
35.7.9	Zutrauen	414
35.7.10	Positive Psychologie und „Positive Leadership“	415
35.7.11	Yin und Yang	416
35.7.12	Einäugige Blindheit	418
35.7.13	Die Energie des Noch-Nicht	420
35.7.14	Feiern Sie!	420
35.7.15	Flow	421
35.7.16	Flow und persönliche Entwicklung	426
35.7.17	Rhythmen	427
35.7.18	Dynamische Work Life Dysbalance	428

36	Das Ausbildungssetting	431
	36.1 Synergetische Amplifikation	432
	36.2 Kreative Transformation	433
	36.3 Persönliche Lern-Strategie – PLS	435
	36.4 Kernfrage: Warum will ich führen?	435
	36.5 Individuelle Stärken	436
	36.6 Individuelle Entwicklung und Stil	436
37	Training	437
	37.1 Lebenslanges Training	439
	37.2 Practicing <i>While</i> You Perform	440
38	Leadership Development Laboratories	443
	38.1 Sie	444
	38.2 Die Gruppe	444
	38.3 Führungs-Lernszenarien	445
	38.4 Führungs-Workshops	445
	38.5 Persönliche Assignments	445
	38.6 Personal Training und Coaching	446
39	Erleben – Erfahren – Erkennen – Umsetzen	447
	39.1 „Outdoors“ – Zuspitzung zur Relevanz	447
	39.2 Wirkungsvolle Lernszenarien	448
	39.2.1 Integriertes curriculares Design	449
	39.2.2 Transfer und Training im Arbeitskontext	449
	39.2.3 Regelmäßiges, anwendungsorientiertes Training	449
	39.2.4 Professionalität	449
40	Die vier Lernlabore in der Natur	451
	40.1 Die metaphorische oder Bedeutungsebene	451
	40.2 Die methodisch-praktische Ebene	452
	40.3 Die Ebene der Haltungen und Tugenden	452
	40.4 Berg	453
	40.4.1 Metaphorische oder Bedeutungsebene	453
	40.4.2 Ebene der Werkzeuge und Methoden	455
	40.4.3 Ebene der Haltungen und Tugenden	457
	40.5 Wald	459
	40.5.1 Metaphorische oder Bedeutungsebene	459
	40.5.2 Ebene der Werkzeuge und Methoden	462
	40.5.3 Ebene der Haltungen und Tugenden	463
	40.6 Fluss	463
	40.6.1 Metaphorische oder Bedeutungsebene	464

40.6.2	Methodisch-praktische Ebene	467
40.6.3	Ebene der Haltungen und Tugenden	471
40.7	Meer	472
40.7.1	Metaphorische oder Bedeutungsebene	473
40.7.2	Ebene der Werkzeuge und Methoden	475
40.7.3	Ebene der Haltungen und Tugenden	476
41	Ad Infinitum	477
	Literaturverzeichnis	479
	Der Autor	499
	Sachverzeichnis	501
	Personenverzeichnis	509
	Unternehmensverzeichnis	511