

campus

Mit
Update zu
Homeoffice
und
New Work

Radikal führen

reinhard k.

sprenger

Radikal führen

Reinhard K. Sprenger

Radikal führen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51638-7 Print
ISBN 978-3-593-45200-5 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45199-2 E-Book (EPUB)

2., erweiterte Auflage 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2015, 2023. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Palatino und Apex New

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen

(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort zur Neuauflage 2023	11
Einleitung – Worum es <i>nicht</i> geht	13
Worum geht es dann?	14
Der Mensch in der Organisation	16
Was gibt's Neues?	17
Führung	19
Wozu Führung?	19
Der Zweck der Führung	19
Dafür werden Sie nicht bezahlt	21
Erfolg – was ist das?	23
Gibt es »gute« Führung?	25
Was ist Führung?	30
Führen als Nebenbei-Tätigkeit	30

Führen als Etikett	31
Wer beobachtet wen beim Beobachten?	33
Wechselseitige Abhängigkeit	36
Was prägt das Führungsverhalten?	37
Führung ist mehr als Führungskraft	37
Institution und Individuum	39
Gute Leute? Oder passende Leute?	42
Arbeit im System und Arbeit am System	44
Der Manager: Held oder Opfer?	46
Das System hat ein Gesicht	48
Wie kann Führung Wandel bewirken?	49
Erste Kernaufgabe: Zusammenarbeit organisieren	53
Einer für alle, alle für einen	53
Eine kleine Naturgeschichte	53
Zusammenarbeit als Kern des Unternehmens	55
Was behindert Zusammenarbeit?	57
Institution	59
Was Zusammenarbeit ermöglicht	59
Kooperationsstützende Systeme	70
Kleine Einheiten	82
Räumliche Nähe	85
Die Überschrift ändern	88
Konsequenz für die Personalauswahl	91
Individuum	95
Das Anderssein des Anderen	95
Wenn der Andere nicht kooperieren kann	97
Fremdoptimierung	99
Commitment für Zusammenarbeit	102
Zweite Kernaufgabe: Transaktionskosten senken	107
Was sind Transaktionskosten?	107
Knappheit	107

Effizienz	108
Vom Wettbewerber zum Kooperationspartner	109
Interne Märkte	112
Institution	116
Planungen und Zielvereinbarungen überprüfen	117
Mitarbeiter-Loyalität erhöhen, Fluktuation mindern ..	122
Kundenorientierung	125
Vertrauenskultur	132
Individuum	137
Das Unsichtbare sehen	137
»Auf-den-anderen-zu«	139
Risikomündigkeit und Selbstvertrauen	143
Dritte Kernaufgabe: Konflikte entscheiden	147
Entscheidungen	147
Die Überfülle der Möglichkeiten	147
Entscheidbarkeit sichern	149
Entscheidung oder Wahl?	151
»Richtige« Entscheidungen	155
Zielkonflikte und Wertkonflikte	156
Institution	158
Auf Prinzipien verzichten	159
Widersprüche aushalten	165
Von der Moral zum Kunden	166
Individuum	172
Führen – die Kunst des Als-ob	172
Entscheidungsstärke	174
Toleranz für Mehrdeutigkeiten	179
Gelassenheit – die Leidenschaft des Ausgleichs	180
Verhalten im Konfliktfall	183
Entscheiden mit der Sherlock-Holmes-Regel	184

Vierte Kernaufgabe: Zukunftsfähigkeit sichern	187
Allgemeines	187
Wir Reaktionäre	188
Die Erfolgsfalle	190
Erfolgsrezepte: Ursache, Wirkung und das Problem der Zukunft	193
Nach der Krise ist vor der Krise	199
Warum Resilienz immer wichtiger wird	202
Der Störungsauftrag des Managements	203
Die Spannung zwischen Zukunftsfähigkeit und Transaktionskosten	206
Institution	208
Zelte statt Paläste	208
Experimentieren	210
Schwache Signale erkennen	212
Von der Zukunft her denken	215
Projektmanagement	217
Dezentral ist stärker	219
Planungen mittlerer Reichweite	220
Redundanzen bilden	221
Störung	222
Individuum	223
Möglichkeitsbewusstsein und andere Notwendigkeiten	223
Zukunft rekrutieren	227
Offensiver werden	229
Sich selbst unterbrechen	232
Vertrauen in die gemeinsame Zukunft entwickeln	235
 Fünfte Kernaufgabe: Mitarbeiter führen	 239
Finden Sie die Richtigen!	240
Wen suchen Sie?	241
Wie erkennen Sie die Besten?	246

Fordern Sie sie heraus!	252
Was uns antreibt	252
Sich bewähren dürfen	253
Sprechen Sie oft miteinander!	258
Kontakt statt Lob	258
Sich Zeit nehmen	260
Sprechen statt Schreiben	261
»... wie dich selbst«	264
Vertrauen Sie ihnen!	265
Wozu Vertrauen?	265
Was ist Vertrauen?	267
Vertrauen schaffen	268
Vertrauen zerstören	270
Zutrauen schafft Unternehmertum	271
Bezahlen Sie gut und fair!	273
Gehen Sie aus dem Weg!	277
Führung zur Selbstführung	277
Was tun?	282
Seien Sie ein Beitragender!	284
New Work – Zukunft der Arbeit oder Management-Mode? ...	287
Bergmann: New Work und das wirkliche Wollen	289
Agil – die neue Unschärfe	291
Homeoffice	295
Purpose: Unsinn im Sinn	301
Literatur	309
Register	315

Vorwort

zur Neuauflage 2023

Alles, was man braucht – das war der Anspruch, mit dem ich dieses Führungs-Handbuch zu schreiben begann. Der Haltlosigkeit der Management-Moden und einer hektisch flimmernden Wirtschaftswelt wollte ich zeitlose Führungsaufgaben gegenüberstellen. Es wurden fünf. Ich ging dabei von der Überzeugung aus, dass komplexe Strukturen und beschleunigte Änderungsprozesse nur durch Konzentration auf das Wesentliche zu bewältigen sind.

Dies scheint gelungen zu sein. Das Buch wurde – und wird – trotz des durchaus provokanten Titels sehr wohlwollend aufgenommen. Es liegt wohl auch daran, dass ich die personenzentrische Tradition nicht gegen den systemischen Ansatz ausspiele, sondern beide miteinander verbinde. Zudem konzentriere ich mich auf das *Was* der Führung, überlasse das *Wie* dem Einzelnen. Insofern koppelt der Inhalt mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen.

In einem für die vorliegende Ausgabe neu geschriebenen

Kapitel werfe ich einen Blick auf den angesagten Trend von New Work und versuche eine Einordnung: Ist New Work die Zukunft der Arbeit oder nur eine weitere Mode im Management?

Mehr ist einleitend zur Wiederauflage nicht zu sagen. Wer da meint, das sei aber knapp, ist unversehens beim zentralen Thema der Ökonomie – der Knappheit. Deshalb: Was zählt? Was treibt? Was bleibt?

Winterthur, im Januar 2023

Einleitung

Worum es nicht geht

Wenn Sie bei einem bekannten Buchversandhandel das Suchwort »Management« eingeben – was schätzen Sie, wie viele Bücher werden Ihnen angezeigt? Fünftausend? Fünzigtausend?

Es sind über eine halbe Million. Stellen Sie sich das in Regalmetern vor: über eine halbe Million Bücher! Da müsste doch alles zum Thema gesagt sein. Woraus sich die Frage ergibt: Warum sollten Sie ausgerechnet dieses Buch lesen? Die erste Antwort lautet: Weil es vieles *weglässt*.

Worum es in diesem Buch *nicht* geht, das soll deshalb hier an erster Stelle stehen. Es geht nicht um eine neue Leadership-Mode. Viele Autoren beschreiben nur einzelne Facetten der Führungsarbeit, die dafür sehr detailliert – aber das Gesamtbild bleibt unscharf. Eine Menge Bücher (meine frühen Werke gehören dazu) machen auch relativ abstrakte Wertgesichtspunkte geltend, um faktisch bestehende Führungsstrukturen im Namen dessen zu kritisieren, was sein »sollte«. Also: Hier finden Sie

keine Anekdoten-Promenade, keine Exzellenz-Beispiele, keine Von-XY-lernen-Galerie. Ich mutmaße auch keinen Zusammenhang von Führungs-Stilen, Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg. Auch zwischen Führung und Management wird nicht unterschieden. Ich gehe davon aus, dass die meisten Manager mit ihren Mitarbeitern in Interaktion treten, also *führen*, und die meisten Führungskräfte auch werkzeuggestützte Verwaltungsaufgaben erledigen, also *managen*. Und einem Leader ohne Managementfähigkeiten wird bald die Luft wegbleiben; einem Manager ohne Leadership-Fähigkeiten fehlt die Richtung. Ebenso unterscheide ich nicht zwischen Mitarbeiter-Orientierung und Aufgaben-Orientierung: Diese Trennung ist in der Praxis künstlich – man braucht eben beide.

Worum geht es dann?

Um diese Frage zu beantworten, will ich eine kurze biografische Bemerkung machen.

Auf der Suche danach, *worauf es bei der Führung wirklich ankommt*, habe ich mich noch einmal auf die Praxis eingelassen. Für dreieinhalb Jahre übernahm ich wieder operative Verantwortung im Executive Committee eines Unternehmens, das in fast achtzig Staaten etwa 21 Milliarden Euro umsetzt. Ich wollte wieder Führungsalltag spüren, Spreu von Weizen trennen, Unverzichtbares von nur Wünschbarem.

Ich habe viel gelernt, was Führungskräfte tun. Mehr aber habe ich davon gelernt, was sie *nicht* tun. Was sie unterließen – weil sie es für unwichtig hielten oder einfach nicht wollten oder konnten. Das half mir, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Was mir dabei immer klarer wurde: Die eigentlichen *Aufgaben* werden von Führungskräften nicht diskutiert, sie werden als selbstverständlich vorausgesetzt: »Um sie muss ich mich auch nicht kümmern – ich bin ja bereits Führungskraft, weil ich

aus Sicht meiner Chefs den Aufgaben gewachsen bin.« Sie sehen ihr Handeln in keinem größeren Zusammenhang; sie »managen« halt, das heißt sie »wursteln sich durch«. Das Nachdenken über Aufgaben stört da nur. Und wenn sie über ihr Tun reflektieren, dann über das WIE, über Adjektive wie »kooperativ«, »dialogisch« oder gar »transformatorisch« – nicht über das WAS. Dabei ist dieses WAS keineswegs selbstverständlich, sondern erntet Erstaunen, bringt man es zur Sprache. Es sind keine Kleinigkeiten, die da beiseitegelassen werden. Im Gegenteil. Genau auf diesen blinden Fleck der meisten Führungskräfte will ich mich konzentrieren. Also: Führung ist die Antwort – was war noch mal die Frage?

Dabei gehe ich von folgender Ursprungs-Situation aus: Eine Gruppe von Menschen hat sich zu einem bestimmten Zweck zusammengefunden. Schon bald bildet sich jemand als Führungskraft heraus, je nach Gruppengröße und -dauer entstehen auch Führungsstrukturen. Warum? Was sind »Gründe« für Führung, die sich aus *Tatsachen* ergeben, nicht aus willkürlichen Zielen? Wie heißt das Problem, für das Führung die Lösung ist?

Ich bin davon überzeugt, dass die Aufgaben von Führung *Universalien* sind – sie werden auch in vielen Hundert Jahren dieselben sein. Schließlich gab es Führung schon immer – seit Menschen in Gruppen leben. Und auch die neue Welt der Netzwerke und Heterarchien kann ich nicht führerlos denken. Im Gegenteil: Nach nichts sehnen sich die Menschen mehr als nach einer kraftvollen Führungsidee und einem Menschen, der sie verkörpert. Deshalb können wir von einer »arché« sprechen, einem Urprinzip, auf die sich eine »Arché-ologie« richtet, die es erforscht. Jedenfalls scheint mir die Suche nach festen »Gründen« der Führung auch in Zeiten der Kontingenz, der Abwesenheit des letzten Grundes, noch nicht abgeblasen.

Ich will der Führung also mit einer Archäologie auf den Grund gehen. Und liefere Beispiele für deren praktische Anwendbarkeit. Und obwohl natürlich die Auswahl mit einem

unvermeidlichen Faktor an Subjektivität verbunden ist, ist sie keineswegs beliebig, sondern beansprucht den Status der Notwendigkeit. Denn das ist die Grunderfahrung mit der menschlichen Geschichte: Wie wenig sich doch selbst dort ändert, wo sich fast alles geändert hat.

Wer dabei von »radikal führen« spricht, muss mit Missverständnis rechnen. Hierzulande und in Zeiten politisch korrekter Uneindeutigkeit darf man ja alles Mögliche sein, nur nicht radikal. Dieser Vorbehalt verkennt jedoch die Herkunft des Wortes: lateinisch »radix« – die Wurzel. Es geht bei Radikaler Führung also um die *Wurzel* der Führung – in der sie verankert ist und aus der sie wächst. Denn wer wirklich etwas im Unternehmen verändern will, der muss bei der Wurzel anfangen. Die vielen Change-Initiativen scheitern, weil sie – um im Bild zu bleiben – an der Oberfläche verweilen und den Dingen nicht auf den Grund gehen. Sie wären erfolgreich, gründeten sie in den Kernaufgaben von Führung.

Der Mensch in der Organisation

Wenn ich frage: »Wie heißt das Problem, für das Führung die Lösung ist?«, dann spreche ich bewusst von *Führung* – und meine damit nicht nur Führungskräfte. Denn Führung ist mehr als das Handeln von Individuen. Führung äußert sich auch in Strukturen, Instrumenten und Institutionen – in Organisation eben. Niemand fängt von vorne an. Immer schon ist etwas da, in das man hineintritt, an das man anknüpft.

Dieses Buch will also Ichstärke des Individuums und Struktursteuerung durch die Organisation vermitteln, und in der Tat lässt sich keins von beiden je ganz zum Verschwinden bringen (nicht einmal in totalitären Systemen). Ich will beiden Seiten die Ehre geben, weil ich der Überzeugung bin, dass sie sich nicht ausschließen und die Gefechtsstellung zwischen beiden künstlich ist.

Dazu werde ich für die einzelnen Kernaufgaben der Führung je zunächst den institutionellen Rahmen als Bedingung von Führung beschreiben, und in einem zweiten Schritt die individuellen Eigenschaften, die geeignet sind, diese Führungsaufgabe zu erfüllen.

Was gibt's Neues?

Der erfahrene Leser wird mich fragen: Steht in Ihrem Buch etwas Neues? Erlauben Sie die Gegenfrage: Wann wurde jemals etwas Neues geschrieben? Wie oft schon hielt ich einen Gedanken für »neu« – und dann las ich etwas Ähnliches oder gar Identisches in irgendeinem alten Schmöker. Wirkliche Originalität ist äußerst selten. Ihr Anschein wird meistens von der Wortwahl und der Form der Darreichung erzeugt, nicht vom Inhalt.

Um die Frage nach dem Neuen trotzdem zu beantworten: Natürlich knüpfe ich an das an, was ich schon in früheren Büchern formulierte. Aber dennoch: Ein solches Buch, das die *Kernaufgaben* von Führung archäologisch herauspräpariert, gab es noch nicht. Ein Buch, das umfassend und unter Vermittlung von systemischen Vorgaben und individuellen Eigenschaften beschreibt, was an Führung wirklich zeitlos und essenziell ist, das gab es noch nicht. Wer also mit diesem Buch führt, der führt radikal, *weil er die Wurzeln der Führung kennt*. Und so hoffe ich denn, dass mein Schreiben ein Säen ist und neue Wurzeln bildet.

Führung

Führung ohne Wissen um ihren Zweck ist »grundlos«. Daher steht die Frage nach dem Zweck der Führung am Anfang unserer Betrachtung. Im Anschluss daran wenden wir uns der Führung selbst zu, fahnden nach *guter* Führung sowie nach den Bedingungen, die Führungs-Verhalten prägen.

Wozu Führung?

Der Zweck der Führung

Wofür werden Führungskräfte bezahlt? Um diese Frage zu beantworten, will ich mit einer scheinbaren Selbstverständlichkeit beginnen. »Wirtschaften« kommt von »Wert schaffen«. Darum geht es auch im Unternehmen – als einer Form des Wirtschaftens. Und in Unternehmen gibt es so etwas wie »Füh-

«. Welchen Wert schafft Führung? Fragen Sie sich selbst: Was ist Ihr Beitrag als Führungskraft? Was verkaufen Sie Ihrer Firma? Warum stehen Sie auf der Gehaltsliste?

Es überrascht, dass die Frage nach dem Endprodukt von Führung bisher wenig beachtet wird. Immer geht es um das WIE der Führung, um »richtiges« und »gutes« Management, um Führungsstile und Techniken, die je nach Sichtweise mehr oder weniger sympathisch klingen. Von der Überbetonung des Führungsstils sich zu verabschieden scheint aber dringend erforderlich. Wir müssen bei der Führung vom Mittel zum Zweck kommen. Was ist der *Zweck* der Führung?

Die konzentrierteste Antwort lautet: das Überleben des Unternehmens zu sichern. Ein Unternehmen strebt – wie alle sozialen Systeme – nach Selbsterhaltung. Es geht vorrangig darum, weiter zu existieren, weiter »mitspielen« zu dürfen. Und dafür sollen Führungskräfte – Sie! – einen Beitrag leisten.

Um zur Überlebenssicherung des Unternehmens beizutragen, muss mindestens eine Voraussetzung gegeben sein: Die Führungskraft muss mehr leisten, als sie kostet. Wir vergessen oft, dass wir nur dann eine Existenzberechtigung im Unternehmen haben, wenn das der Fall ist. Wenn unsere Produktivität höher ist als unser Preis für das Unternehmen. Oder, um es noch grundsätzlicher auszudrücken: Wenn wir mehr »geben« als »nehmen«. Man darf mit Recht bezweifeln, ob dieser Grundsatz überall befolgt wird.

Sie mögen vielleicht einwenden, das »Überleben des Unternehmens« sei für Sie keine relevante Kategorie, Sie seien kein Mitglied der Geschäftsführung, Ihnen seien Ihre Ziele präzise vorgegeben. Das ist sicher zu berücksichtigen. Aber wenn wir uns auf das Wesentliche reduzieren, auf das Kerngeschäft der Führung, dann ist dies auf allen Führungsebenen nahezu gleich. Unterschiedlich ist nur die Reichweite.

Und einen *Beitrag* zur Überlebenssicherung zu leisten – das werden Sie sicher für sich reklamieren. Was immer das sein mag: Umsatz, Wachstum, Kostenreduktion, Temposteigerung,

Senkung des Krankenstandes, geringere Fluktuation, kürzere Lieferfristen.

Das Überleben sichern – diese sehr allgemeine Antwort auf die Frage nach dem Zweck der Führung lässt sich schlecht operationalisieren. Woran soll man Ihren Beitrag zur Überlebenssicherung festmachen? An irgendeinem Kriterium muss man ablesen können, ob Sie Ihren Job machen.

Spielen wir einige von ihnen durch. Dabei gehen wir zunächst negativ vor – und schauen uns also an, wofür Sie das Unternehmen *nicht* bezahlt.

Dafür werden Sie nicht bezahlt

Zum Beispiel: für Führung! Man stößt auf eine der größten Merkwürdigkeiten der Managementtheorie, wenn man sich klarmacht, dass Führungskräfte für alles Mögliche bezahlt werden, aber nicht für Führung. Führung gibt es nämlich nicht als »Ding an sich«. Auch nach jahrelangem Ausspähen ist mir, so sehr ich mich auch mühte, Führung als »Ding an sich« noch nicht begegnet. Sollte es mir über den Weg laufen, würde ich natürlich unverzüglich die Gemeinschaft der Interessierten informieren, aber in naher Zukunft wird wohl kaum damit zu rechnen sein. Nein, im Ernst: Ich habe noch niemanden gesehen, der wegen »guter Führung« befördert wurde. Wegen »guter Führung« wird man allenfalls entlassen. Auf Bewährung.

Selbst wenn Sie zögern, dieser Sichtweise zuzustimmen, vielleicht überzeugt Sie dies: Bei einer Schweizer Bank wurden Führungskräfte gefragt: »Werden Sie für Ihre tägliche Führungsarbeit anerkannt und belohnt?« Knapp 70 Prozent der Befragten verneinten diese Frage überwiegend oder vollständig. Die Konsequenz daraus ergab sich als Antwort auf eine andere Frage: »Verbringen Sie den größten Teil Ihrer Arbeitszeit mit Führungsaufgaben oder Sachaufgaben?« Deutlich über 70 Prozent gaben an, sich größtenteils mit Sachaufgaben zu beschäftigen.

Das kann dann vor dem Hintergrund der ersten Antwort nicht verwundern. Offenbar gibt es beim Thema Führung eine tiefe Kluft zwischen der guten Absicht und dem operativen Alltag. Nein, Führung wird nicht für Führung bezahlt.

Fragen wir also weiter: Werden Sie für Ihre Teamfähigkeit bezahlt? Ich kenne zwar keine Stellenanzeige, in der nicht Teamfähigkeit als unabdingbare Einstellungsvoraussetzung ausgelobt wird. Aber die Unternehmenswirklichkeit spricht eine andere Sprache. Oder haben Sie schon mal gehört, dass ein Team befördert wurde?

Weiter, was ist mit Arbeitszeit? Werden Sie dafür bezahlt? Sicher nicht. Der Verkauf von Arbeitszeit dominiert zwar noch die alten Schornstein-Industrien, aber ein rein quantitativer Arbeitsbegriff gehört ins Archiv. Wir vergessen das oft, wenn wir mechanisch morgens zur Arbeit gehen, angestellt sind und einen festen Arbeitsvertrag haben – was immer heute »fest« bedeutet.

Verkaufen Sie denn »Motivation«? Mit Motivation allein ist noch nichts gewonnen; sie ist nicht einmal Voraussetzung für Leistung (wie in naiver Weise immer wieder behauptet wird), vielmehr deren *Folge*. Natürlich, Sie haben sich angestrengt, viele Stunden gearbeitet, waren immer erreichbar, immer zur Stelle – aber ist auch etwas dabei herausgekommen? Jedenfalls wäre es ein Irrglaube, dass es vorrangig um Fleiß und Einsatz ginge. Ihre Leistungs-*Fähigkeit* ist mindestens so wichtig. Zudem müssen die Leistungs-*Möglichkeiten* vorhanden sein. Also, auch viele »Versuche« (wie zum Beispiel Kundenbesuche) zählen nicht, mögen sie auch noch so zählbar sein.

Verkaufen Sie denn »Leistung«, auf die man sich oberflächlich gerne einigt? Jetzt wird es kompliziert. Leistung ist einer der Begriffe, die enorme Bedeutungs-Lasten bündeln und einfache Entscheidungen schlicht überfordern. Der Rückgriff auf die Physik – Leistung ist Kraft mal Weg unter Berücksichtigung der Zeit – führt in sozialen Zusammenhängen nicht weit. Vergleichen Sie mal den Mitarbeiter, der jedes Jahr 100 Prozent irgendeiner Messgröße abliefern, mit einem anderen Mitarbei-

ter, der sich jedes Jahr um 10 Prozent steigert: von 60 auf 70 Prozent, von 70 auf 80. Wessen Leistung ist höher zu bewerten? Die Antwort fällt nur scheinbar leicht, 100 Prozent sind immer noch mehr als 80. Doch in der Steigerung der Leistung steckt eine Dynamik, die positiv auf das Unternehmen wirken kann. Die eine Leistung ist resultatativ, die andere prozessual gedacht. Und es gehört eine Menge mehr zur »Leistung«. Auch nicht Zählbares: zum Beispiel, wie Sie Ihren Kollegen geholfen haben; auch angepasstes Verhalten etwa; oder die berühmte »Parkettfähigkeit«, über die der eine verfügt und der andere eben nicht.

Fragen wir uns ein letztes Mal: Verkaufen Sie denn »Ergebnisse«? Geht es um »Resultate«, wie es so oft zum »Leading for Results« verdichtet wird? Auch das greift zu kurz. Denn Daten und Fakten bedeuten zunächst einmal – nichts. Sie sind aussagegelos. Erst, wenn sie mit Erwartungen verglichen werden, beginnen sie zu sprechen. Wenn Sie zum Beispiel eine Eigenkapitalrendite von – sagen wir – 20 Prozent erreichen wollen, dann kann das unter normalen Umständen ein hervorragendes Ergebnis sein. Hat der Wettbewerb aber 30 Prozent erreicht, dann ist Ihr Ergebnis ein Flop. Deutlich wird: Die Begriffe »Leistung« und »Ergebnis« täuschen eine Objektivierbarkeit der Arbeit im Unternehmen bloß vor. Als Grundlage für die Bewertung dieser Arbeit taugen sie nicht.

Aber wofür werden Sie dann bezahlt?

Für *Erfolg*.

Erfolg – was ist das?

Erfolg ist sozial anerkannte Leistung – also das, worauf sich zwei oder mehrere Vertragspartner geeinigt haben. Was immer das sei: Für ein Familienunternehmen kann langjährige Unabhängigkeit ein Erfolg sein, für den Manager die Entwicklung des Aktienkurses, für den Mitarbeiter die Lohnerhöhung

oder die Karriere. Es mag Profit sein, Umsatz, Umsatzrendite, Kapitalrendite, Marktanteil, Fluktuation, Lieferfristen. Alles das kann als Erfolg akzeptiert werden. Der Begriff »Erfolg« ist mithin hier bedeutungssoffen gefasst. Füllen Sie in diese Hülse hinein, was Sie mögen!

Wichtig ist: Der Erfolg, also das, »worum es geht«, ist nicht gleichsam naturgesetzlich vorgegeben, sondern Verhandlungssache. Man muss sich nur einigen über das, was als Erfolg gelten soll. Diese Einigung gilt über einen definierten Zeitraum – und darf nicht unterwegs willkürlich verändert werden (was leider in der Praxis häufig geschieht). Hinterher vergleicht man die Ergebnisse mit der Vereinbarung, und wenn der Vergleich für uns positiv ausfällt, dann dürfen wir weitermachen. Wenn nicht, bekommen wir Schwierigkeiten. Erfolg hebt also Leistung heraus, macht sie erkennbar.

Mit Erfolg kann also ganz unspezifisch das gemeint sein, »was folgt« und was insgesamt dem Führungshandeln zugeschrieben wird. Erfolg muss dabei nicht notwendigerweise zählbar sein, er kann auch qualitativ sein. Ein Mensch kann in seiner Gesamtheit ja auch kaum von einem Buchhalter beurteilt werden. Es kann auch die Erfüllung eines normativ gesetzten Kriteriums gemeint sein. Zum Beispiel, welches Image ein Unternehmen im umgebenden Meinungsklima hat – auch dafür muss man Jahrzehnte arbeiten. Und Erfolg kann – wenn man sich darauf einigt – nicht nur im Ergebnissenutzen bestehen, sondern auch im Prozessnutzen, also dem Weg, auf dem ein Ergebnis erreicht wird. Dennoch: Immaterielle Werte sind in ihrem Rang nachgeordnet. Das zu ummänteln wäre töricht. Entscheidend ist, wie man so sagt, »was hinten rauskommt.« Erfolg ist die Gegenleistung für das Geld, das wir verdienen.

Manch einer wird mich schnurstracks über die »Eisberg-Theorie« aufklären wollen, nach der es zu kurz greife, nur auf die Spitze des Eisberges zu schauen. Neun Zehntel des Eisberges – die ergebnistragenden Prozesse – lägen unter der Wasser-

oberfläche verborgen; sie zu ignorieren hätte nicht nur der Titanic den Todesstoß versetzt. Es sei daher kurzsichtig, sich dem Ergebnis ausschließlich deshalb zuzuwenden, weil es messbar ist, und das Nichtmessbare zu ignorieren, wenn es doch wichtig ist. Wer wollte widersprechen? Vielleicht verweist er auf das berühmt-berüchtigte Beurteilungssystem »Neun-Box-Matrix« von Sergio Marchionne, dem Lenker von Fiat und Chrysler. Dieses trägt auf der einen Achse das »Potenzial« des Mitarbeiters ab, auf der anderen dessen »Performance«. Damit relativiert es den Erfolg; denn es spielt die Erwartung guter Leistung gegen den aktuellen Erfolg aus. Doch lassen wir es nicht an Klarheit fehlen: Wer über einen längeren Zeitraum so unterscheidet, verbrennt Geld, das ihm nicht gehört.

Um nicht missverstanden zu werden: Zweifellos ist es hilfreich, ein hohes Maß an Potenzial und Führungskompetenz im Unternehmen zu haben. Aber das ist kein Selbstzweck. Und es hilft nichts, Trost spendende Relativierungen sind vergeblich: Letztlich und langfristig verkaufen wir Erfolg. Und nicht Voraussetzungen dafür. Das ist bisweilen ungerecht, ja, bedauerlich, meinetwegen, auch unterkomplex, wie die Soziologen sagen würden. Aber wer das beklagt, sollte überlegen, wie viele erfolglose Manager über Jahre ihr Unwesen treiben durften, weil Seilschaften sie im Sattel hielten.

Gibt es »gute« Führung?

Führung wird also für Erfolg bezahlt. Und wir haben festgestellt, dass wir uns darüber verständigen müssen, was wir unter »Erfolg« verstehen. Diese Verständigung mag den meisten von Ihnen gelingen. Richtig kompliziert wird es, wenn nicht nur der Erfolg (das Ziel oder Ergebnis) gemessen und bewertet wird, sondern auch der *Weg* dahin ganz bestimmten Kriterien genügen soll. Dann geht es nicht mehr darum, *ob* eine Führungskraft einen Beitrag zum Überleben der Organisation leis-

tet, sondern auch *wie* sie das macht. Umgangssprachlich nennt man das »gute Führung«.

Unternehmen oder Kirchen?

Hinter dem Konzept der »guten« Führung steckt ein Verlust von Unterscheidungen, der im Management zu beobachten ist. In einer Gesellschaft, in der das schlechte Gewissen zum Normalzustand wurde, moralisiert sich auch das Management, gerade nach den Ereignissen der Wirtschaftskrise. Betrieben sowohl von der Politik, den Medien, aber auch den Konsumenten müssen Unternehmen nicht etwa wirtschaften, nein, »verantwortungsvoll« sollen sie das tun. Nicht Qualität hat mehr ihren Preis, sondern der Grad moralischer Unbedenklichkeit. Und Führungskräfte sollen Modelle sein von Tugend, Moral und Werten, authentisch, »Vorbilder« möglichst, menschlich und fachlich gleichermaßen. Gefragt wird: Führt die Führungskraft »kooperativ«? Mit »langfristiger« Perspektive? »Ethisch einwandfrei«? »Nachhaltig« ist dabei das neue Vaterunser. Überall bemühen sich Unternehmen, durch Leitlinien, Führungsgrundsätze und andere säkularisierte Bibeln das Verhalten der Führungskräfte zu prägen. Die Melodie dazu: »Wir sind alle kleine Sünderlein«, Willy Millowitschs Karnevalsschlager aus den 60er Jahren. Gemessen werden Manager dann kaum mehr an ihren Erfolgen, sondern daran, ob sie auch bescheiden genug auftreten. Nicht wenige von ihnen erliegen der Verführung dieser Moral-Blähung. Sie reden mitunter, als hätten sie sich auf einen Kirchentag verirrt. Und machen weiter wie bisher – nur jetzt mit schlechtem Gewissen.

Lassen Sie uns nüchtern die Dinge klären. Erstens: Meinen zwei Menschen dasselbe, wenn sie von »guter Führung« sprechen? Zweitens: Ist es nachweisbar, dass »gute Führung« wirklich ursächlich für Erfolg ist? Drittens: Sind Unternehmen als Gesinnungsgemeinschaften zu verstehen (etwa wie politische Parteien)?

Die Fragen stellen heißt, sie beantworten: »Nein«, lautet die Antwort in jedem der Fälle.

Zu eins: Seit Jahrzehnten sind Untersuchungen verfügbar, die Selbstbild von Fremdbild unterscheiden. Die meisten Führungskräfte halten sich zum Beispiel für »kooperativ«, werden aber von ihren Mitarbeiter häufig für autoritär gehalten. Entsprechend leicht ist es, jemandem »Führungsschwäche« vorzuwerfen. Eben, weil jeder unter »Führung« etwas anderes versteht, selbst wenn man sich auf einschlägige Formulierungen einigt.

Zu zwei: Es gibt bislang keine einzige Studie weltweit, die einen kausalen Zusammenhang zwischen »guter Führung« und Unternehmenserfolg nachgewiesen hätte – so sehr ich mir das auch wünschte. Beobachtet wurden gewisse Korrelationen, aber eine *ursächliche* Verbindung bleibt bislang Wunsdenken. Ein Grund (unter vielen): Der *Zufall* spielt für den Erfolg eine erhebliche Rolle. Was wäre aus Bill Gates geworden, wenn IBM den Vertrag über die Erstellung eines Betriebssystems für die neuen Personalcomputer nicht mit Microsoft geschlossen hätte? Durch einen ganz unwahrscheinlichen Zufall hatte sich sein Konkurrent zuvor selbst aus dem Rennen geworfen. So war der Weg frei für Gates' MS-DOS. Ungeklärt ist zudem die Frage: Führt gutes Führungsverhalten zum Unternehmenserfolg, oder erlaubt Unternehmenserfolg gutes Führungsverhalten?

Zu drei: In einer pluralistischen Gesellschaft müssen Unternehmen offen sein für unterschiedliche Werte, Traditionen und Gesinnungen. Eine zu »spezifische« Unternehmenskultur wäre ein Wettbewerbsnachteil. Deshalb sollten Unternehmen sich darauf konzentrieren, im Rahmen sicherer Eigentumsrechte und eines freien Wettbewerbs ihre ökonomische Kernfunktion zu erfüllen. Sie sind keine Kirchen. Und wenn eine Führungskraft *erfolgreich* ist und sich dabei *innerhalb des gesetzlichen Rahmens* bewegt, dann besteht kein Grund, korrigierend einzugreifen. Es sei denn, Sie sind aus der Abteilung »Gesinnungsnötigung«. Diese fördert Ja-Sager-Kultur, Anpassertum

und Gesichtslosigkeit. Sie stützt die unselige Tendenz, berechnete Individualinteressen gesinnungsethisch zu unterlaufen.

Soll also »gute Führung« nicht ein leerer Begriff bleiben, dann wäre doch das die entscheidende Frage: Bin ich als Manager bereit und berechtigt, betriebswirtschaftliche Nachteile in Kauf zu nehmen, um einer bestimmten Idee von »guter« Führung zu entsprechen? Wer eine unterscheidbare Sonderstellung dieses Wertes reklamiert, der muss fordern, dass auf Möglichkeiten des Geldverdienens verzichtet wird.

Das kann mit Wirklichkeitssinn niemand fordern. Das darf – übergangsweise – auch nur ein Eigentümer-Unternehmer tun; es steht ihm frei, sein eigenes Geld zu verbrennen. Ein Manager darf das nicht: Er verwaltet das Geld anderer Leute. Es wäre ein Handeln zu Lasten Dritter; es wäre, spreche ich es aus: kalte Enteignung. Langfristig aber zählt für den Unternehmer wie für den Manager der kalkulierbare Moral-Ertrag. Alles andere ist zeitgeistliche Schminke.

Unternehmen sind Veranstaltungen zur Erzeugung und zum Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen. Dabei gilt zwingend das ökonomische Prinzip. Der Kern von Führung ist dabei die Überlebenssicherung dieser Veranstaltung. Es geht darum, den Bestand und die dauerhafte Rentabilität des Unternehmens zu sichern. Ein Unternehmen ist dann gut geführt, wenn es gute Produkte produziert und diese zu fairen, *marktgebildeten* Preisen anbietet – und gerade in letzter Hinsicht sind nicht wenige Unternehmen (weil subventioniert) in Deutschland schlecht geführt. Es bleibt also bei der *unternehmerischen Verantwortung innerhalb des rechtlichen Rahmens*. Gute Führung ist das, was genau das leistet.

Es gibt nur erfolgreiche und nicht erfolgreiche Führung

Ich will das bisher Gesagte auf den Punkt bringen: Es gibt keine »gute« Führung; es gibt nur »erfolgreiche« Führung – oder eben »nicht erfolgreiche«. Erfolg ist wichtiger als Führungsstil. Es gibt

auch kein »richtiges« Management, das unaufhaltsames Vorwärtstkommen garantiert. Es gibt auch keine »Führungspersönlichkeit«, die Merkmale aufweist, die gleichsam »automatisch« die Mitarbeiter energetisieren. Im Gegenteil: Beim »Evergreen Project« unter Leitung von Nitin Nohria (2009), bei dem 220 Erfolgsfaktoren des Managements bei 160 Unternehmen zehn Jahre lang beobachtet wurden, lautete das Ergebnis: Es besteht *kein* nachweisbarer Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen der Top-Manager und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Es ist irrelevant, ob der Geschäftsführer charismatisch, bescheiden, visionär, technokratisch, selbstsicher, zurückhaltend, vorbildlich oder authentisch ist. Und das entspricht exakt meiner Erfahrung. Die erfolgreichen Führungskräfte, denen ich im Laufe der Zeit begegnet bin, haben auf mich zum Teil extrem unterschiedlich gewirkt: Vom leise sprechenden Schöngeist über primitive Protzer bis zum eloquenten Souverän war alles dabei. Nur wenige von ihnen würde ich als charismatisch bezeichnen; ob sie als Vorbilder galten, war für mich nebensächlich; und sie verhielten sich (mir gegenüber) auch *nicht* authentisch. Glücklicherweise. Die meisten waren ganz normale Mitmenschen mit leicht überdurchschnittlichem Selbstbewusstsein. Mehr noch: Ich mache manchmal die irritierende Erfahrung, dass Manager, die keine Ansprüche an »gute« Führung haben, zum Teil ausgesprochen erfolgreich sind: Die Ergebnisse stimmen; die Atmosphäre zwischen den Menschen stimmt. Weit erstaunlicher noch: Eine Führungskraft, die geradezu einem Modellheft der Managementliteratur entsprungen scheint, scheitert unter optimalen Bedingungen. Wer immer das zu erklären versucht, spekuliert nur. Aber man sieht: Es ist wenig hilfreich, mit moralgetränkten Idealisierungen um sich zu werfen oder gedankenvoll nickend hochimpressionistische Urteile über »gute Führung« auszutauschen.

Aber brauchen wir nicht ein gemeinsames Führungsverständnis? Gegenfrage: Wie soll das aussehen? Was soll das sein? Beschreiben Sie mir einen *Unterschied*, an dem man das

für alle sichtbar illustrieren kann! Sollten wir nicht jedem – innerhalb des legalen Rahmens! – die *Freiheit* geben, seinen eigenen Weg zu gehen? Können wir aushalten, dass es unterschiedliche Wege zum Führungserfolg gibt? Dass es kein gesichertes Wissen gibt über den ursächlichen Zusammenhang von Erfolg und einem bestimmten Führungsverhalten? Und dass es jedem freisteht, ein bestimmtes Ideal von »guter Führung« zu entwerfen, er aber – nach allem, was wir wissen – keineswegs sicher sein kann, dass es auch erfolgreich ist? Können Sie akzeptieren, dass Sie, anstatt Wirklichkeiten zu normativieren, besser Möglichkeiten verwirklichen sollten? Und dass Sie dabei auf eine direkte Einflussnahme verzichten, vielmehr *Hindernisse aus dem Weg räumen* sollten, die Erfolg vereiteln?

Was ist Führung?

Der *Zweck* der Führung ist nun hinreichend beschrieben. Aber was meinen wir denn, wenn wir von »Führung« sprechen? Was ist das eigentlich – Führung?

Führen als Nebenbei-Tätigkeit

Wie immer, wenn ein Begriff zu viel leisten muss, bleibt er unklar. Das gilt auch für Führung. Der Begriff ist positiv aufgeladen, darin ähnlich anderen Kollektivsingularen wie Freiheit, Bildung oder Fortschritt; aber auch rätselhaft, kalt analysiert und heiß diskutiert. Alle nutzen ihn, jeder versteht etwas anderes darunter. Viele Jahrzehnte akademischer Analyse haben Hunderte Definitionen hervorgespielt, und doch gibt es keine, die eine gewisse Allgemeingültigkeit für sich beanspruchen könnte. Vielleicht gehört Führung zu den Dingen, die, wie Blaise Pascal meinte, man nicht definieren kann,

ohne sie zu verdunkeln. Und nicht trotz, sondern *wegen* seiner Unklarheit ist der Begriff »Führung« so beliebt in der Wirtschaftswelt. Er eignet sich besonders dazu, Teilaspekte zum Dogma zu erheben, ohne dass man das begründen müsste. Über wenige Gegenstände ist daher so viel fugenloser Unfug geschrieben worden.

Versuchen wir dem Führungsbegriff näherzukommen durch Rückgriff auf das härteste Kriterium, das wir für Bedeutungszuweisungen haben: *Zeit*. Wenn wir wissen wollen, was einem Menschen wirklich wichtig ist, dann müssen wir schauen, wie er seine Zeit verbringt. Da können wir feststellen: Bei Terminkollisionen werden immer leicht die Führungs-Termine verschoben. Und wer die Frage stellt »Wie viel Zeit verbringen Sie mit eigentlichen Führungsaufgaben?«, löst regelmäßig großes Rätselraten aus, was denn »eigentliche« Führungsaufgaben seien. Die weitaus treffendste Zustandsbeschreibung hörte ich von einem Manager des amerikanischen Autoteilekonzerns Federal Mogul: »Ich habe keine Zeit zum Führen, ich muss ja noch arbeiten.« Volltreffer. Führen ist offenbar keine Arbeit, sondern eine Nebenbei-Tätigkeit, die gleichsam verschiedene Handlungen verbindet und zu einem verstehbaren Ganzen ordnet. Und sie wird in umso stärkerem Maße zu einer Nebenbei-Tätigkeit, je weiter man die Hierarchie hinabsteigt.

Führen als Etikett

Versuchen wir es weiter mit Praxis. Es gibt kaum etwas, was Führungskräfte mehr interessiert, als eine Antwort auf die Frage, was sie eigentlich tun. Problematisch sind aber nicht die wenigen Antworten, sondern ihre Überzahl. Ist Führung Wissenschaft? Kunst? Handwerk? Beruf im klassischen Sinne? Fragen Sie sich selbst: Was ist *Ihr* Selbstverständnis als Führungskraft? Dirigieren Sie ein Symphonie-Orchester, wie oft

zu lesen? Formen Sie – wie Altmeister Peter Drucker meinte – aus vielen Einzelleistungen eine Gesamtleistung? Formulieren Sie Strategien, planen Sie oder denken Sie »voraus«? Verstehen Sie sich als »Troubleshooter« oder eher als »Jongleur«? Entwickeln Sie Visionen und weisen Sie den Weg? Stürmen Sie voran wie die preußischen Soldatenführer? Oder gehen Sie »hinter« den Menschen, wie es buddhistische Weisheitslehren empfehlen?

Wahrscheinlich von allem ein bisschen. Manche halten Führen gar für eine innere Haltung, eine bestimmte Qualität des Bewusstseins. Aber irgendwie scheint man durch diese bildhaften Vergleiche dem Kern der Führung auch nicht näherzukommen.

Bleiben wir daher noch einen Augenblick hartnäckig und schauen von außen auf das Handeln einer Führungskraft: Was tun Sie, wenn Sie führen? Was kann man *sehen*, wenn man Sie als Führungskraft beobachtet? Wahrscheinlich dieses: Sie reden viel – damit andere etwas tun. Sie sitzen in Meetings herum, telefonieren, sprechen mit Kunden, Kollegen, Mitarbeitern, reisen durch die Gegend, warten in Flughafen-Lounges auf den verspäteten Flieger, spielen mit Ihrem Handy und starren auf den Bildschirm Ihres Laptops. Als Sie noch nicht Führungskraft waren, haben Sie das so ähnlich zwar auch schon gemacht. Aber jetzt heißt es eben Führung.

Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter die Anweisung seines Chefs befolgt, ist das dann Führung? Oder ist das nicht allenfalls eine *Erklärung* für diesen Zusammenhang? Niemand kann in den Mitarbeiter hineinschauen und dort dessen Motivation erkennen. Vielleicht hätte der Mitarbeiter ja auch ohne die Existenz des Chefs genau das getan, was er tat.

Das korrespondiert mit der Antwort vieler Führungskräfte auf die Frage: »Was hat sich eigentlich an dem Tag geändert, als Sie Führungskraft wurden?« Die häufigste Antwort: »Nichts.« Im Grunde läuft alles so weiter wie bisher. Gestern *machten* Sie etwas, heute *führen* Sie – tun aber mehr oder weni-