

# Führung und Leadership aus der Sicht des Praktikers

Die persönliche Führungstheorie und -philosophie macht den Unterschied

Wahrscheinlich gibt es kein Thema, über das so viele wissenschaftliche und pseudowissenschaftliche Artikel und Bücher geschrieben wurden wie der Themenbereich Management, Führung und Leadership.

Unzählige Theorien wurden entwickelt und vermarktet und wenn immer Sie eine Führungskraft über ihr Führungsverständnis und ihr Führungshandeln befragt wird, sie Ihnen gerade dies zur Antwort geben, was im Trend liegt, was sie im letzten Seminar gehört hat, was Jack Welch oder Lee Iacocca sagten oder ... - nur nicht das, was sie unter Management, Führung oder Leadership wirklich versteht und nach welchen Kriterien die diesbezüglichen Aufgaben wahrgenommen werden.

Und es ist offensichtlich: Der Führungsalltag ist anders. Führung ist in der Regel ein emergenter, unbewusst gestalteter Prozess. Erst im Nachhinein wird die dazu passende Theorie als Erklärungshilfe verwendet. Es fehlt die Zeit, proaktiv Führung zu gestalten. Es fehlt die Zeit für Zielabsprachen oder Kontrollen, für eine intensive Beschäftigung mit einem Mitarbeitenden oder für detaillierte Instruktionen. Vieles, was sein sollte, kann nicht wahrgenommen werden, und Führungskräfte sind schliesslich aus der Situation heraus gezwungen, so zu handeln wie es ihnen am besten nach der Hand läuft.

Für die individuelle Weiterentwicklung muss die eigene, innere Führungsphilosophie erkundet werden, sie ist der Ausgangspunkt für die Reflexion und schliesslich für die eigene Entwicklung von Führung und Leadership.

Ein geeigneter Rahmen für die Reflexion bilden die folgenden Aspekte, welche erfolgreiche Führungskräfte in unterschiedlichster Art und Weise wahrnehmen. Hauptmerkmal des Erfolges ist nicht ein rezeptbuch-artiges ‚Besetzen‘ dieser Aspekte. Erfolg bringt das Besetzen dieser Aspekte mit den eigenen Verhaltenspräferenzen und den darauf beruhenden Vorgehensweisen.

- : Standort einnehmen
- : Autorität auf der Basis von Substanz vermitteln
- : Kollektive bilden
- : Orientierung und Sicherheit vermitteln

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.



Beschreibung der einzelnen Aspekte:

### **Standort einnehmen (*Eckpfeiler 1*)**

Die Erfahrung von Führung durch Geführte setzt voraus, dass der Leader einen klaren Standort im Kollektiv einnimmt.

Standort einnehmen kann bedeuten, vor die Leute zu treten, dabei auch räumlich und von der Meinung her eine eigene, deutliche Position einzunehmen und sich damit zu exponieren. Schon die öffentliche Bekanntgabe einer eigenen Meinung ist führungsträchtig.

Der eigene Standort des Leaders wird im weiteren manifest, einerseits durch die Fähigkeit Mitarbeitende *fordern zu können* und zwar unmissverständlich und mit aller Konsequenz und andererseits durch die klare *Abgrenzung* gegenüber nächst höheren Vorgesetzten oder Auftraggebern. Standort wird einem Vorgesetzten zugeschrieben, der sich persönlich hinter - auch unangenehme - nachvollziehbare Forderungen stellt.

Fordern können bedeutet: (*Eckpfeiler 1a*)

- : nicht den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen
- : nicht einfach nur ein ‚lieber Kerl zu sein‘
- : als Person hinter seinen Forderungen zu stehen und/oder
- : auch gegen Widerstand eine Position einzunehmen

Ein Leader mit einem eigenen Standort beweist damit seine Selbständigkeit und wird als Ursache des Geschehens wahrgenommen.

### **Selbständigkeit des Führenden: (*Eckpfeiler 1b*)**

Wir wissen zwar, dass auch Leaders nicht unabhängig von anderen Einflussträgern sind, von eigenen Chefs, von Auftraggebern oder Lieferanten. Je nachdem wie ein Leader im Rahmen seiner eigenen Abhängigkeiten einen eigenen, selbständigen Standort markieren kann, um sich von dort aus selbständig zu bewegen, wird er als ursächlich von den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten erfahren und kann sich selber als Auslöser der Wirkungen verstehen.

### **Autorität mit Substanz (*Eckpfeiler 2*)**

Wenn Menschen bereit sind, jemandem zu folgen, dann wollen sie sich zuerst einmal vergewissern, dass derjenige das entgegengebrachte Vertrauen verdient. Sie wollen wissen, ob diese Person ehrlich, anständig und prinzipientreu ist. Es geht um Integrität und Charakter. Insignien der Macht, wie Orden, grosse Büroräumlichkeiten, Vorzimmerdamen und dergleichen, die aber keinen Sinn ergeben im Rahmen der kollektiven Funktionen, sind Symbole einer *abgehobenen oder entkoppelten Autorität*. Die formale Abgehobenheit und die Betonung von Statussymbolen, also das Sichtbarmachen und demonstrative Auskosten von Machtunterschieden und autoritären Strukturzwängen, wird als anstössig empfunden und führt tendenziell zu einer Verweigerungshaltung bei den Geführten.

Als Führungskraft gefragt sind Menschen ‚wie Du und ich‘, die es zwar geschafft haben, und auf die man deshalb stolz sein kann, die aber nicht nur fordern, sondern das Geforderte auch selbst leisten können, die den Kontakt zur Basis nicht verlieren und mit allen Ebenen kommunizieren können.

Und Führungskräfte müssen über relevante Kompetenz verfügen. Relevante Kompetenz ist nicht zu verwechseln mit technischem Fachwissen. Es geht um die Möglichkeit aktiv an situationsbezogenen, funktionalen sowie branchentypischen Ereignissen und Aktivitäten teilzunehmen und um die Akkumulation von Wissen, das aus der Teilnahme an solchen Ereignissen resultiert.

Autorität mit Substanz in Ergänzung mit einer ausgeprägten Persönlichkeitstreue (*ich bin ich*) führt zu Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit ist das Fundament von Führung, entscheidet über die Chance, dass Führungskräfte wirklich und nachhaltig Wirkung erzielen können.

Glaubwürdige Führungskräfte

- : Praktizieren, was sie predigen
- : Lassen Worten Taten folgen
- : Handeln stets im Einklang mit ihren Worten
- : Lassen Taten sprechen
- : Lösen Versprechen ein
- : Tun, was sie sagen, dass sie tun werden.

### **Frontkontakt (Eckpfeiler 2a)**

Frontkontakt haben wird in kleinräumigen Verhältnissen als besonders wichtig erachtet. Dieser Kontakt betrifft

- : den Kontakt zu den ausführenden Mitarbeitenden
  - : den Kontakt zum Geschäftsfeld, zum Kunden und zum Produkt
- An den Leader wird der Anspruch gestellt, sich durch diese Fähigkeit zu legitimieren.

### **Soziale Nähe (Eckpfeiler 2b)**

Autorität mit Substanz entsteht insbesondere auch durch soziale Nähe, in der der Leader sich positioniert als ‚einer von uns, der es weitergebracht hat‘.

### **Gruppe / Team formen (Formung des Kollektivs) (Eckpfeiler 3)**

Die Formung des Kollektivs ist ein prominenter Aspekt, wenn es darum geht, Leadership zu übernehmen. Die Formung des Kollektivs geschieht durch Abgrenzung von anderen Kollektiven, über die Gewährleistung interner Harmonie, durch die Vermittlung von Begeisterung, bis sich ein Feu Sacré entzündet, über eine gemeinsame Identität und Zukunftsorientierung (Vision, Zukunftsbild). (Eckpfeiler 5), durch die Anerkennung und Nutzung gemeinsamer Strukturen (Eckpfeiler 6) und Prozesse (Eckpfeiler 7).

Das persönliche innere Führungsverständnis oder die persönliche Führungsphilosophie hat bei der Formung des Kollektivs Auswirkungen auf dessen Funktionsweise, auf die Art und Weise, wie im Kollektiv Eigeninitiative und Selbstverantwortung wahrgenommen wird, wie sich Mitglieder des Kollektivs ein- und anpassen, und was eine Person in ihrer Führungsfunktion den Mitarbeitenden zutraut und zumutet.

Unter Zukunftsorientierung ist etwas ganz pragmatisches gemeint – nicht die magische Fähigkeit, die Zukunft vorauszusagen. Es geht um die Fähigkeit, sich für das Unternehmen, die Organisationseinheit oder das Team eine erstrebenswerte Richtung vorzustellen oder diese zu entdecken. Eine Vision zeigt den verlockenden Gipfel, den es zu erklimmen gilt, und ermöglicht den Kurs festzulegen.

Als Mitarbeitende wollen wir, dass eine Führungspersönlichkeit eine klar definierte Zukunftsausrichtung hat. Wir wollen wissen, wie das Unternehmen, unsere Abteilung und unsere Aufgaben aussehen und beschaffen sein werden, wenn in sechs Quartalen oder Jahren das Ziel erreicht wurde. Und wir wollen eine klare Beschreibung davon, damit wir die richtige Route einschlagen können und wissen, wenn wir gut vorangekommen sind.

Eine in ferner Zukunft liegende Vision lässt sich kaum abbilden, dennoch müssen Führungskräfte in leitenden Positionen die Fähigkeit haben, sich das vorzustellen, was jenseits des Horizontes liegt.

### **Orientierung und Sicherheit vermitteln (*Eckpfeiler 4*)**

Die Vermittlung von Orientierung und Sicherheit ist ein bedeutendes Anliegen und erfasst für Leader eine wichtige Führungsaufgabe, die aber in vielfältigster Weise wahrgenommen werden kann.

Häufig wird Orientierung über die individuelle und kollektive Vorgabe operativer Ziele (Eckpfeiler 5) und über die Erwartungsklä rung bei der Festlegung und Durchsetzung formaler Strukturen (Eckpfeiler 6) sichergestellt. Andernorts erfolgt dies vermehrt über die Vermittlung einer kraftvollen Vision, welche Mitarbeitende ständig auf den Sinn und Zweck der Organisation verpflichtet.

Stark beeinflusst wird Orientierung und Sicherheit aber immer durch eine integrierende Führungsgestalt, die als geistiger Steuermann wirkt, die fordert, Autorität mit Substanz ausstrahlt, und über Frontnähe, Loyalität und Abgrenzung in Beziehung sowohl zu den Mitarbeitenden als auch zu den Vorgesetzten steht und die in der Lage ist, Kollektive zu bilden.

<sup>1</sup> In Anlehnung an Werner Müller et. al.,  
Institut für Betriebswirtschaft, WWZ, Petersgraben 51, CH 4051 Basel  
(diverse Referate und Gespräche in den Jahren 1990 – 1994)

Werner Müller et al.; Die Erfindung von Führung, WWZ, Verlag vdf, Basel, 1994