

campus

Radikal

führen

reinhard k.

sprenger

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 Schmöcker. 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.