



**Rainer König**

## **Ist gutes Führen erlernbar?**

Führen ist zielorientiertes Entscheiden, Fördern und Anleiten von Menschen zum Handeln.

- Gute Ziele machen sich bekanntlich an der SMART&V-Formel fest, womit gemeint ist, dass sie spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert und vereinbart sein sollten;
- gutes Entscheiden erfolgt zeitnah, eindeutig und verantwortbar;
- gutes Fördern erkennt und entwickelt die je besonderen Potenziale von Menschen;
- gutes Anleiten oder Kommunizieren ist glaubwürdig, verständlich und überzeugend
- gute Menschenkenntnis macht sich vor allem daran fest, die Eigenarten und Stimmungen richtig einschätzen zu können – Empathie gepaart mit Frustrationstoleranz bildet hier wohl die entscheidende Voraussetzung;
- schließlich gilt: wer gut führt, erreicht erfolgreiche Leistungen der Geführten.

Wenn nun (gutes) Führen erlernbar ist, dann muss es auch möglich sein, Kompetenzen auf all diesen sechs Ebenen des Führens zu erwerben.

- Ein Ziel lässt sich sehr gut beschreiben als der Punkt oder Ort, den jemand erreichen **will**. Anders als Zwecke beschreiben Ziele immer einen volitiven Zustand<sup>1</sup>. Entscheidend ist hier also der Wille, nicht die Funktion oder die Wirkung. Von hier aus ist die Frage, ob man das Setzen guter Ziele erlernen kann in die Frage umzuformulieren, ob Willensstärke erlernbar ist und entwickelt werden kann. Im Prinzip ja. Denn wer willensstark ist, hat es gelernt, seine psychische Energie auf Ziele zu konzentrieren ohne abgelenkt oder von Unlustgefühlen und Misserfolgen aus der Bahn geworfen zu werden. Die Basis hierzu wird allerdings in der kindlichen Sozialisation gelegt. Glaubt man dem Kinder- und Jugendpsychologen Michael Winterhoff dann sind heute für viele Kinder sowohl das Elternhaus (Symbiose mit dem Kind) als auch die Schule (offener Unterricht) als Orte der Entwicklung ihrer Psyche weggebrochen. Sie seien darum auf der psychischen Entwicklungsstufe eines kleinen Kindes stehengeblieben<sup>2</sup>. Willensstärke besitzen sie nur bedingt. Die betriebliche Sozialisation kann diese Defizite nur noch bedingt auffangen und kompensieren.
- Laut Verhaltensforschungen treffen wir jeden Tag um die 20.000 Entscheidungen. Die meisten davon allerdings unbewusst, vom Bauch heraus mit Herz und Intuition: So kocht man das Frühstücks-Ei und trinkt den heißen Kaffee vorsichtig in kleinen Zügen. Echte Entscheidungen sind für Reinhard K. Sprenger darum nur bewusste Entscheidungen unter Risiko: bei der Wahl zwischen zwei Alternativen ist mir unklar,

---

<sup>1</sup> Im 15. und 16. Jahrhundert stand *Zweck* für den Nagel, an dem die Zielscheibe beim Schießen mit Armbrüsten und Büchsen aufgehängt war. Die übertragenen Bedeutungen Beweggrund, Sinn, Ziel sind seit dem 17. Jahrhundert verbreitet.

<sup>2</sup> Vgl. M. Winterhoff: Deutschland verdummt. Gütersloh 2019, p297

welche die richtige ist. Eine echte Entscheidung kann auch falsch sein, wofür ich dann die Verantwortung übernehmen muss. Eine wirkliche Entscheidungskompetenz besitzt also nur der, der Mut hat, auch mal falsch zu entscheiden und dafür gerade zu stehen. Dieser Mut scheint vielen Führungskräften zu fehlen. So entscheiden sich lt. einer aktuellen Max-Planck-Untersuchung 25 % der befragten Manager ganz bewusst für eine Alternative, die aus Sicht der Organisation schlechter ist. Und sie nehmen diese objektiv schlechtere Wahl, weil sie sie persönlich schützt, sollte etwas schiefgehen<sup>3</sup>. Sicher ist solch ein Mut zur guten Entscheidung wieder von der Persönlichkeit und damit sowohl von erlernten als auch von angeborenen Faktoren abhängig (es gibt halt mutige und weniger mutige Kinder). Aber darüber hinaus – das zeigen die Max-Planck-Forscher ebenfalls – prägt hier die Kultur im Unternehmen: wenn Fehler immer bestraft und kreativer Mut nie belohnt wird, lernt man schnell, die riskante, aber echte und wirklich gute Entscheidung zu meiden.

- Teams, also die Mitarbeiter zum Selbstführen zu entwickeln, gehört zu den wichtigsten Grundsätzen des sog. agilen Führens, das heute in aller Munde ist. „Agile Führungskräfte steuern ihre Teams auf eine neue Art und Weise – nicht, indem sie Prozesse vorschreiben, die Effizienz steigern oder tagtäglich Entscheidungen treffen. Nein, sie führen, indem sie genau das Umfeld schaffen, das Teams zum Wachsen und für Verbesserungsprozesse brauchen. Innerhalb dieser Umgebung optimieren die Teams ihre Prozesse selbst ... und treffen jeden Tag selbstständig Entscheidungen. Dadurch werden sie äußerst flexibel. Die Teams organisieren ihre Arbeit selbst und verfügen dafür über alle erforderlichen Kompetenzen und Fertigkeiten.“<sup>4</sup> Die agile Führungskraft ist für den niederländischen Managementautor Peter Koning der Architekt dieses Umfelds. „Sowie ein Bauer seine Pflanzen nicht anschreit oder an ihnen zieht, sodass sie wachsen, kann auch die Führungskraft nur das passende Umfeld schaffen<sup>5</sup>. Das ist zwar eine sehr schöne Metapher. Aber gegen Konings Optimismus spricht, dass die Fähigkeit des Bauern an seine Grenzen gelangt, wenn das Saatgut schlecht oder das Wetter – wie im Sommer 2018 – zu trocken ist. Er braucht das Glück und Talent des grünen Fingers. Vor allem aber benötigt er eine große Liebe zum Beruf und zum ‘Material’, das er hegt. Wer das Landleben hasst und in seinem Hof nur eine Kapitalinvestition sieht, wird als Landwirt scheitern. Er hat seinen Beruf (besser: seine Berufung) verfehlt. Erst wenn das alles gegeben ist, können (gelernte) Methoden der agilen Betriebswirtschaft und Hofbewirtschaftung weiterhelfen. Im Prinzip gilt das für jeden hegenden und pflegenden Beruf. Vor allem wenn es um Menschen geht. Methodisch kann und muss man hier vieles lernen. Aber ob aus einem guten Medizinstudenten auch ein guter Hausarzt oder aus einem passablen Pädagogikstudenten ein guter Lehrer wird, hängt nicht so sehr von gelernten Methoden und angewandten Techniken ab. Denn ein guter Lehrer bringt auch mit einem schlechten Schulbuch seiner Klasse viel bei. Umgekehrt wird der Unterricht eines schlechten Lehrers selbst durch ein gutes Schulbuch nicht wesentlich besser.<sup>6</sup> Ob die Liebe zum Pädagogischen erlernbar ist, wissen wir nicht. Wer aber andere entwickeln will, sollte auf jeden Fall bereit und in der Lage sein, sich selbst immer weiter zu entwickeln und zu verändern. Und diese

---

<sup>3</sup> [https://docs.wixstatic.com/ugd/d26c8b\\_5eea0805af604464b8f8c1bd6ab24c21.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/d26c8b_5eea0805af604464b8f8c1bd6ab24c21.pdf)

<sup>4</sup> Peter Koning: Toolkit für agile Führungskräfte, Heidelberg 2019, p288

<sup>5</sup> Ebd., p296

<sup>6</sup> Vgl. M. Winterhoff: Deutschland verdummt. Gütersloh 2019 p389.

Flexibilität, d.h. die Fähigkeit, sich auf Neues einzulassen, ist wohl erlernbar. Man muss nur anfangen, genau das zu tun. Das rät uns zumindest der britische Psychologe Richard Wiseman: „Versuchen Sie, eine ihrer stärksten Gewohnheiten zu ändern. Sehen Sie z.B. eine Woche lang nicht fern, essen Sie etwas Neues, hören Sie eine neue Art Musik ...“.<sup>7</sup> Lassen Sie zudem auch mal den Clown raus, schreiben Sie z.B. ein Gedicht oder drehen Sie ein Video. „Untersuchungen zeigen, dass sich kreative Unternehmer mit einer vielfältigen Gruppe von Menschen vernetzen und dass ihnen die Vielfalt von Sichtweisen und Kenntnissen hilft, die Welt flexibler zu sehen.“<sup>8</sup> Das gilt auch für Teams: Teams, die sich aus Innovatoren und Bearbeitern zusammensetzen, sind erfolgreicher als monokulturelle Teams. Und last but not least: Reisen. Es bildet und löst Gewohnheiten auf. Je länger Teilnehmer einer Untersuchung im Ausland waren, „umso flexibler dachten sie“.<sup>9</sup> Wiseman selbst arbeitete zunächst als professioneller Zauberkünstler, bevor er dann in London ein Psychologiestudium begann.

- Für Geführte erscheint Führen immer als Kommunikation. Denn von Zielen, Entscheidungen oder Anregungen, sich zu entwickeln, erfahren sie immer über Kommunikationsakte. Deshalb ist es so wichtig, als Führungskraft kommunikationskompetent zu sein. Aber wie lassen sich die dafür notwendige Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und Verständlichkeit erlernen? Eigentlich gar nicht, wenn drei Grundkompetenzen fehlen: Ehrlichkeit, Überzeugtheit und Empathie.
  - Nur der wirkt glaubwürdig, der ehrlich, wahrhaftig und verlässlich ist. Wir haben es hier mit einer eher moralisch-sittlichen als mit einer psychologisch-soziologischen Kategorie. Für das Funktionieren menschlichen Zusammenlebens ist sie allerdings unerlässlich. Denn nur durch sie wächst Vertrauen. Fehlt sie, geht es verloren oder kommt gar nicht erst auf. Und ohne Vertrauen ist gutes Führen nicht möglich. Im Augenblick scheint es in Deutschland ein echtes Vertrauensproblem zu geben. Laut einer repräsentativen Befragung des Beratungsunternehmens Ernst & Young bezweifeln zwei Drittel der deutschen Beschäftigten, ob die Strategie ihrer Chefs so richtig ist. In der Automobilindustrie sind es sogar nur sieben Prozent, die daran glauben, dass ihr Unternehmen mit einem Produkt von heute auch in zehn Jahren noch erfolgreich sein kann.<sup>10</sup>
  - Nur der überzeugt, der von dem, was er fordert, selbst überzeugt ist. Das ist gerade für Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene nicht immer der Fall. Aber es sollte die Regel und nicht die Ausnahme sein. Wer auf Dauer gegen seine eigene innere Überzeugung ankämpfen muss, sollte die Führungs-Stelle aufgeben oder wechseln. Er tut damit sich und seinen Geführten einen großen Gefallen.
  - Nur der spricht verständlich, der sich in die Perspektive seines Zuhörers hineinversetzen kann. In unseren Seminaren wird immer wieder die Frage gestellt, ob Empathie erlernbar ist. Im Prinzip ja, denn wie die Flexibilität lebt

---

<sup>7</sup> Richard Wiseman: Sprung auf den Mond. Wie wir Unerreichbares schaffen können. Frankfurt/M. 2019, (S. 193)

<sup>8</sup> Ebd., S. 194.

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Vgl. <https://www.deutschlandfunknova.de/nachrichten/studie-viele-arbeitnehmer-zweifeln-an-strategie-ihrer-chefs>,

03.10.2019

auch die Empathie davon, dass sie praktiziert wird, dass man also mit völlig Unbekannten zusammenkommt und deren Lebensweise kennenlernt. Deshalb ist es gerade für Führungskräfte so wichtig, immer mal wieder selbst den Blaumann anzuziehen und an die Werkbank zu(rückzu-) gehen. So behält man Bodenhaftung.

- Erst wenn diese drei kommunikativen Grundkompetenzen ausgebildet sind und immer wieder trainiert werden, macht das Lernen diverser Gesprächs- und Argumentationstechniken Sinn. Wer die Grundlagen des guten Fotografierens nicht beherrscht, wird selbst mit der teuersten und besten Kamera der Welt keine guten Bilder schießen.
- Es sei dahingestellt, ob Vorgesetzte gute Menschenfischer sein müssen. Gute Menschenkenner aber sollten sie auf jeden Fall sein. Denn „der Mensch heißt Mensch, weil er vergisst, weil er verdrängt und weil er schwärmt und stählt, weil er wärmt, wenn er erzählt und weil er lacht, weil er lebt“ und weil er als Einzelner einzigartig ist. Wer gut führt, hat für sich die alte Frage nach dem ´richtigen´ Führungsstil längst entschieden: Er führt *situativ und emotional*, d.h. er berücksichtigt die sachlichen Erfordernisse oder den Reifegrad so weit wie nötig und die individuellen Besonderheiten seiner Mitarbeiter so weit wie möglich. „Gute Führungskräfte sprechen unsere Gefühle an. Sie wecken unsere Leidenschaft und bringen uns dazu, unser Bestes zu geben.“ Das schreibt Daniel Goleman in seinem Buch „Emotionale Führung“. Er meint damit aber weniger die rhetorisch-kommunikative Fähigkeit des Überzeugens, von der schon weiter oben die Rede war. Vielmehr geht es ihm vor allem um die Kompetenz, eine *wertschätzende* Beziehung zum Beschäftigten aufzubauen:

„Sie war neu im Unternehmen und im achten Monat schwanger. Eines Tages blieb sie besonders lange im Büro, und als sie kurz von der Arbeit aufblickte, sah sie zu ihrer Überraschung ihren Chef in der Tür stehen. Er begrüßte sie, setzte sich zu ihr und begann, sich mit ihr zu unterhalten. Er wollte alles über ihr Leben wissen. Wie ihr Ihre Arbeit gefiel, welche Karrierepläne sie hatte, ob sie nach der Geburt des Babys ihren Job wieder haben wollte. Im Lauf des nächsten Monats führten sie täglich solche Gespräche, bis die Frau ihr Baby bekam. Der Chef war David Ogilvy, der legendäre Werbemanager. Die schwangere Newcomerin war Shelley Lazarus, heute Geschäftsführerin von Ogilvy & Mather, der riesigen Werbeagentur, die Ogilvy gründete. Lazarus nennt als einen der Hauptgründe, warum sie dem Unternehmen jahrzehntelang die Treue hielt, die enge Bindung die sie zu ihrem Mentor Ogilvy in jenen ersten Gesprächen lange nach Büroschluss aufbaute.“<sup>11</sup>

Eine aktuelle Studie zeigt, dass lediglich 42 Prozent der Arbeitnehmer der Meinung sind, dass ihre Leistung und persönlichen Belange ausreichend anerkannt werden. Offenbar ist die persönliche Anerkennung im Job eine Mangelware. Umgekehrt gilt, dass hohe Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitern, transparente und klar definierte Entwicklungsmöglichkeiten und die Anerkennung "den größten Einfluss auf das Mitarbeiter-Engagement" haben<sup>12</sup>. Während im Durchschnitt nur 52 Prozent der Mitarbeiter hoch engagiert und motiviert sind, liegt ihr Anteil in Spitzenunternehmen bei zwei Drittel der Belegschaft.

---

<sup>11</sup> Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz. 10. Aufl. München 1997, S. 87

<sup>12</sup> Die Studie "Attraktive Arbeitgeber" wurde in zwölf Ländern durchgeführt. Es wurden 120.000 Mitarbeiter und 3.000 Führungskräfte in fast 600 Unternehmen befragt (vgl. <http://www.businesswissen.de/mitarbeiterfuehrung/motivationsbremse-mitarbeiter-erhalten-zu-wenig-wertschaetzung>)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Befragung, die Watson Wyatt bei rund 8500 Mitarbeiter deutscher Unternehmen durchgeführt hat. Die Frage, welche Zusatzleistungen sie neben ihrem regulären Gehalt am attraktivsten finden, wurde anders als erwartet beantwortet: Geldwerte (Benefits), vom Vorsorgesparen über das Versicherungspaket bis zum Firmenwagen und dem Ipad auf Firmenkosten, fallen in der Gunst der Beschäftigten weit zurück. Klar vorn rangieren hingegen die Wünsche, sich die Arbeit flexibler einzuteilen, sich weiterzuentwickeln und mehr Zeit zu haben für Freizeit und Familie. Dazu seien nötig: eine fundierte Karriereplanung, regelmäßige Mitarbeitergesprächen und konkrete Weiterbildungsangebote, um sich weiterentwickeln zu können. Die Botschaft der Mitarbeiter und Bewerber an die Unternehmen könnte eindringlicher nicht sein: "Ich stelle lediglich dann meine gefragte Arbeitskraft zur Verfügung, wenn ich höhere Wertschätzung erfahre und wenn auf meine Bedürfnisse deutlich mehr Rücksicht genommen wird."<sup>13</sup> Vielleicht besteht der Kern wertschätzend-guten Führens ganz einfach aus drei Dingen:

- man braucht Freude, Neugier und Interesse am Mitarbeiter und zwar in seiner ganzen Persönlichkeit,
- man muss Zuhören können,
- man sollte sich Zeit für Gespräche nehmen, in denen es um den ganzen Menschen geht.

Ist das erlernbar? Vielleicht, aber wohl nur, wenn schon zumindest eine Voraussetzung vorliegt: Menschen und den Umgang mit ihnen zu mögen.

- Dem scheint nun zu widersprechen, dass sich der Erfolg des Führens letztlich nicht an der Liebe zum Vorgesetzten, sondern am (sachlichen) Team-Ergebnis festmacht. Führen - das verhaltenslenkende Einflussgewicht einer Person in einer Gruppe von Menschen - ist kein Selbstzweck. Es stellt ein organisatorisches Mittel dar, um etwas anderes als Führung zu erreichen. Und das ist nicht, von seinen Mitarbeitern gemocht zu werden. Es geht beim Führen vielmehr immer um zuvor vereinbarte bzw. erwartete sachliche Leistungen, die mit Führung besser zu erreichen sind als ohne - z.B. um den Sieg bei einer WM, um das erfolgreiche Löschen im Team der freiwilligen Feuerwehr, um eine erfolgreiche neue Produktlinie bei der Projektgruppe eines innovativen IT-Unternehmens, um die erfolgreiche Erziehung der Kinder in der Kita oder um schonungslos korrektes Prüfen im Rechnungsprüfungsamt einer mitteldeutschen Kleinstadt. Bleiben die erwarteten Leistungen aus, wird nicht zuletzt auch die Führungskraft in Frage gestellt. Der Trainer, Brandmeister oder Teamleiter wird ausgewechselt und manchmal entsteht sogar der Ruf nach weniger Führung von oben und mehr Basisdemokratie, d.h. nach Führung von unten. Auf jeden Fall gilt: Menschen lernen nur, wenn sie etwas tun und sich so auch an den *Ergebnissen* ihres Handelns messen. Dadurch wachsen sie. Das gilt vor allem dann, wenn das Ergebnis nicht so aussieht, wie geplant. Die sog. „Theorie des negativen Wissens“ des Schweizer Pädagogen und Psychologen Fritz Oser zeigt, wie wichtig das Lernen aus Fehlern und Misserfolgen ist. Es erfüllt vier Funktionen:
  - Zum einen erzeugen Fehler ein so genanntes Schutzwissen: wir bauen ein Immunsystem auf, damit das Gleiche unter ähnlichen Umständen vermieden wird.

---

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,558159,00.html>

- Zum zweiten lagern sich „Fehler“ als gelernte Normen ab: Denn Fehler und Irrtümer haben es bewusst oder unbewusst immer mit Normübertretungen zu tun.
- Eine weitere Funktion ist, dass durch Fehler Kontraste gebildet und Abgrenzungen vorgenommen werden können.
- Eine vierte Funktion besteht im Erstellen von Sicherheitsmarken: Nach begangenen Fehlern wird man – unter Umständen – eine Sache so lange üben, bis sie mit hoher Sicherheit ohne diesen Fehler ausgeführt werden kann.

„Mit Fehlerkultur ist nicht die Akzeptanz des Falschen gemeint, auch nicht das Lob des Fehlers (das wäre pädagogischer Kitsch) und schon gar nicht das bewusste Fallenstellen ... Es ist viel mehr damit gemeint, dass Fehler, die nicht auftreten sollten, aber ... auftreten, in einer Weise behandelt werden, dass aus ihnen negatives Wissen aufgebaut werden kann“.<sup>14</sup> In gewisser Weise beschreibt Oser damit das, was Peter M. Senge vor jetzt fast 20 Jahren als Grundpfeiler der lernenden Organisation bezeichnet hat: die sog. Personal Mastery, womit das dauernde Lernen und Verbessern eines jeden einzelnen gemeint war. Das konstruktive Umgehen mit Fehlern gehörte elementar dazu, denn „Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.“<sup>15</sup>

## Fazit

Natürlich ist gutes Führen erlernbar. Besondere Talente in der Zielfixierung, der Entscheidungs-, Förder- und Kommunikationskompetenz sowie in der Menschenkenntnis und im Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen sind zwar nicht schlecht, aber nicht unbedingt notwendig. Viel wichtiger: die Führungsposition sollte nicht als das Ende, sondern als der erneute Beginn des Lernens betrachtet werden.

---

<sup>14</sup> ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Peter M. Senge Die fünfte Disziplin. 3. Auflage, Stuttgart 1996, S. 189