

Rainer König

Weshalb gerade heute (noch) über Führen schreiben?

1. Weil die *Zeiten fürs Führen schwieriger geworden sind*: sich dauernd wandelnde Erlebnis-Werte und -Moden, immer enger werdende Ressourcen im Kontext eines Ausgleichs von Ökonomie und Ökologie, eine sich rasant verkomplizierende Technik und vor allem: Kunden und Mitarbeiter, die immer kritischer und anspruchsvoller werden. All das stellt auch Führungskräfte vor stetig wachsende neue Herausforderungen, die immer wieder reflektiert werden müssen. Die Halbwertszeit von Führungswissen sinkt rasant.
2. Weil *so viel* über Führen geschrieben wurde und wird. Fast jede Publikation führte bzw. führt den Führungskompetenzen und -funktionen noch eine weitere hinzu. Inzwischen ist so ein von der Fähigkeit zur Sacharbeit, Selbstführung, Teamorganisation, intellektuellen Brillanz, Motivation, Vertrauensförderung bis hin zur emotionalen Intelligenz reichendes Kompetenzportfolio entstanden, dem kein normaler Mensch mehr gerecht werden kann. Es macht deshalb immer wieder Sinn, Übersicht und Durchblick zu geben. Der Kern dessen, was Führen wirklich ausmacht, droht sonst verloren zu gehen.
3. Weil zwar viel über Führen geschrieben wurde, Führen und Führungskräfte aber *noch nie einen so schlechten Ruf* hatten wie heute. Wenn es je eine Krise des Führens bzw. der Führungselite gab, dann heute. Das „herrschende Geschlecht“ scheint jedwede Bodenhaftung verloren und nur mehr den eigenen Profit im Kopf zu haben. In der ZDF-Umfrage „Unsere Besten“ war unter den angesehensten Deutschen kein einziger Manager oder Unternehmer zu finden, dafür aber Dieter Bohlen auf Platz 21 und Daniel Küblböck auf Platz 14.
4. Weil des Selbstbild der deutschen Wirtschafts-Führer eklatant von diesem Fremdbild *abweicht*. Befragt nach ihren Wertvorstellungen geben sie in einer Umfrage der Identity Foundation zu 71% an, ihr Handeln sei vor allem von sozialen Werten, also von Gerechtigkeit, Fairness und Treue geleitet. 48 % nennen ihr Streben nach persönlicher Authentizität, verstanden als Fähigkeit zur Selbstkritik, Ehrlichkeit und Offenheit. Dann erst kommen ökonomische Werte (43%), definiert als Leistungsbereitschaft und Zielstrebigkeit. Nicht zufällig halten sich deshalb 70% der deutschen Spitzenmanager für tauglich, Vorbild für die nachwachsende Generation zu sein
5. Weil es gerade in Zeiten des beschleunigten Wandels in Technik, Wirtschaft und Kultur ein *zunehmendes Bedürfnis nach Führung* als einer *Schutzfunktion* gibt. Denn Menschen brauchen *auch* Stille, Ordnung und Orientierung. Führung wird aber immer noch zu sehr bzw. immerzu in seiner (An-)Treiberfunktion gesehen, die - etwas dezenter ausgedrückt - auch gerne als Motivationsaufgabe bezeichnet wird. Führen als mitreißen und animieren stellt aber nur die *eine* Seite der Medaille dar, die wir Führung nennen.
6. Weil noch immer unklar ist, was an der Fähigkeit zum Führen auf geniale Begabung und was auf erlernbare Erfahrung zurückzuführen ist. Wir halten es sowohl für fatal, die Begabung völlig in Frage zu stellen, also auch, die

Fähigkeit zum Führen ausschließlich als angeborene Gabe zu sehen. Das stimmige Mischungsverhältnis macht's. Führungskräfteentwicklung hätte demnach eine dreifache Aufgabe: zum einen verschüttete Talente zu finden und zu fördern; zum zweiten Defizite im erlernbaren Teil auszugleichen und schließlich drittens, Defizite in der angeborenen Gabe durch zusätzliche Lerneinheiten zu kompensieren. Aber sie muss auch sehen, dass vor allem dem letzteren Grenzen gesetzt sind. Man kann nichts entwickeln, was nicht irgendwie als Kern schon eingewickelt vorliegt!

7. Weil Führung fast überall als eine Sache der Führungskraft angesehen wird, die man nur aus seiner Perspektive beschreibt. Führung bezeichnet aber ein *soziales Verhältnis* dessen Qualität der Geführte wesentlich mitbestimmt, so dass - wie Antoine de Saint-Exupéry einmal formulierte - ein Führer einer ist, „der die anderen unendlich nötig hat.“ Die Perspektive der Mitarbeiter ist stärker zu berücksichtigen.
8. Weil wir schließlich selbst die Krise des Führens als Führungskraft, Mitarbeiter und Berater seit Jahren miterleben und inzwischen meinen, *dass Krise und Konflikt ein integrativer Teil von Führung ist*. Führung ist, gerade *wenn* sie funktioniert, kein harmonischer Beziehungsbrei, sondern ein dramatischer Konfliktherd. Es geht deshalb nicht darum, diesen Konfliktherd auszulöschen oder stillzulegen, sondern in solchen Grenzen zu halten, dass er funktioniert. Damit ist gemeint, dass die Führungsbeziehung so „aufgeheizt“ wird, dass sie sachlich erfolgreich, intellektuell kreativ und schließlich und vor allem (zwischen-)menschlich akzeptabel bleibt.