

11. März 2016 - 08:30 | Kunst der Führung – Essay

Den eigenen Stil finden

von Gerhard Lippe

Was haben Kunst und Führung gemeinsam? Kunst braucht Talent und Handwerk, Inspiration und Innovation, Kreativität. Diese Fähigkeiten schaden, wie die langjährige Praxiserfahrung zeigt, auch Führungskräften nicht – im Gegenteil.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Auch eine Führungskraft muss aus einer Vielzahl von Möglichkeiten auswählen.

(Fotos: VadimGuzhva/fotolia)

Kunsth Handwerk ist ein respektables Gewerbe. Die Grenzen zwischen Kunst und Kunsth Handwerk mögen fließend sein, aber: Die handwerklichen Fähigkeiten allein reichen meist nicht aus, um ein Kunstwerk zu schaffen. Führungskräfte haben sich in ihrem Studium oft mit Themen der Unternehmensführung auseinandergesetzt und erlernen in Seminaren und Workshops das „Handwerk“ der Mitarbeiterführung: Führungsstile, Methoden und Instrumente, die sich im Rahmen der Führungsaufgabe einsetzen lassen. Aber dieses theoretische Wissen ist keine ausreichende Grundlage, um eine gute Führungskraft zu sein.

Hier soll kein Versuch unternommen werden, zu definieren, was Kunst ist, oder dazu die verschiedenen existierenden Auffassungen wiederzugeben. Auch die Frage nach „der“ Definition für den Begriff der Führung führt lediglich in ein Dickicht unterschiedlicher Theorien und Ansichten. Wirklich hilfreich für denjenigen, der eine Führungsaufgabe möglichst gut ausfüllen möchte, sind Definitionen nicht. Aber die Suche nach Parallelen zwischen Kunst und Führung führt zu spannenden Fragestellungen:

- Lässt sich Führung lernen?
- Welche Bedeutung hat das Talent, ein Begriff, der üblicherweise als Voraussetzung für künstlerisches Schaffen genannt wird?
- Was sind die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Führung?
- Welche Rolle spielen dabei Charakter, Haltung und persönliche Eigenschaften?
- Braucht eine Führungskraft Kreativität und Inspiration?
- Wenn Kunst mindestens auch zu einem Teil von dem Bemühen geprägt ist, nicht Vorhandenes zu kopieren, sondern Neues zu schaffen – welche Bedeutung hat dann Innovationskraft für erfolgreiche Führungsarbeit?

Was macht „Führung“ aus?

Die skizzierten Fragen führen zu einer sehr grundsätzlichen Betrachtung. Wesentliches Element der Mitarbeiterführung ist der Umgang eines Menschen mit anderen Menschen, mit denen er in seiner Funktion als Führungskraft in Kontakt tritt: vorrangig „seine“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese zu führen, ist die Kernaufgabe der Führungskraft und somit wesentlicher Teil ihrer Verantwortung. *Wohin* die Mitarbeiter geführt werden sollen, bestimmt der Auftrag der Führungskraft, der in einem beispielsweise unternehmerischen Rahmen erteilt und mit konkreten Erwartungen, Zielen und Anforderungen unterlegt wird.

Die Führungskraft hat also eine doppelte Verantwortung: für die ihr anvertrauten Mitarbeiter und für die Erreichung der gesetzten Ziele. Damit ist bereits ein grundlegendes Spannungsverhältnis jeder Führungskraft benannt, denn nicht immer und schon gar nicht ohne Weiteres lassen sich Ziele und Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens miteinander in Einklang bringen.

Menschen haben vor allem ein prägendes Wesensmerkmal: Sie sind *verschieden*. Diese Unterschiedlichkeit nicht nur im Aussehen, sondern gerade in den Charakteren und Verhaltensweisen, den Fähigkeiten und Erfahrungen ist ein großer Wert, ein außerordentlicher Reichtum, über den jede Gruppe von Menschen verfügt. In der Kunst zeigt sich diese Unterschiedlichkeit auf doppelte Weise: in der Vielfalt künstlerischer Betätigung und Erscheinung und in der Verschiedenheit des „Kunstgeschmacks“.

In der Mitarbeiterführung bedeutet die Unterschiedlichkeit der Menschen die Herausforderung an die Führungskraft, jedem innerhalb des unternehmerischen Rahmens gerecht zu werden. Hier geht es um Gerechtigkeit in ihrem wahrsten Sinne, nämlich die Erwartung und den Anspruch des Mitarbeiters, gerecht behandelt zu werden. Denn die Führungskraft beurteilt ihn, sie bewertet seine Leistung, sie nimmt Einfluss auf sein Gehalt und seine berufliche, aber sogar auch auf seine persönliche Entwicklung.

Nicht gerecht wird die Führungskraft dem einzelnen von ihr geführten Menschen, wenn sie ihn „einordnet“, in eine Schublade packt. Dabei ist das ein dem Menschen eigener, in seiner Entwicklungsgeschichte entstandener und bis heute (lebens-)wichtiger Schutzmechanismus: die schnelle Einordnung nach den Kriterien „gut oder böse?“, „Freund oder Feind?“, „ähnlich oder anders?“. Jeder kennt dies von der Bedeutung des ersten Eindrucks, hat aber auch schon erfahren, wie schnell er oder sie selbst in eine der gesellschaftlich üblichen Schubladen einsortiert wird und wie schwer es ist, da wieder herauszukommen. Daher der hohe Anspruch an eine gute Führungskraft: „Nimm mich, wie ich bin. *Nimm mich wahr* als Individuum, beschäftige dich mit mir. Sprich mit mir. Behandle mich gerecht.“

Nicht gerecht wird der Betrachter dem Künstler und seinem Kunstwerk, wenn er nicht die Einzigartigkeit wahrnimmt, sondern das, was er sieht, lediglich durchscannt und zuordnet zum Impressionismus oder Expressionismus, zum Konstruktivismus, zum Dadaismus, zur Pop Art, zur Neuen Sachlichkeit oder zur Minimal Art, ohne Besonderheiten und Individualität zu erkennen. Aber auch der Künstler wird dem legitimen künstlerischen Anspruch nicht wirklich gerecht, wenn er nur kopiert, sei es das Werk oder den Stil eines anderen, wenn also Kreativität und Innovation fehlen.

Brauchen Führungskräfte Kreativität?



Auch eine Führungskraft braucht Kreativität und Inspiration.

Ja, für erfolgreiche Führungsarbeit ist sie unverzichtbar. Wer lange Zeit Führungsaufgaben wahrgenommen hat und diese reflektiert, wird wahrscheinlich zu folgender doppelten Erkenntnis kommen: „Es ist alles schon einmal dagewesen“ und „Es ist jedes Mal anders“. Eine erfahrene Führungskraft wird schon einmal Konflikte zwischen Mitarbeitern des eigenen Verantwortungsbereichs erlebt haben, aber jeder Konflikt ist anders, weil die Menschen andere sind. Sie wird Mitarbeiter gehabt haben, die überfordert waren, aber Ursachen und Auswirkungen waren jeweils verschieden. Sie wird womöglich suchtkranke Mitarbeiter erlebt haben, aber jeder einzelne Fall war differenziert und musste individuell gehandhabt werden.

Auch deshalb ist es gut, einen Rahmen zu haben, sei es den Rahmen einer Kunstrichtung, der sich der Künstler zugehörig fühlt, mit den dazu gehörenden Elementen, Farben, Formen, Motiven, sei es ein Standard an Führungssituationen, wie er in jeder Führungsaufgabe wiederkehrt, mit den dafür sinnvoll verwendbaren Führungsinstrumenten – nur darf daraus keine Schublade werden, muss der Blick auf das Besondere, das Einzigartige erhalten bleiben.

Wie sieht es aus mit der Inspiration in der Mitarbeiterführung? Der Duden erklärt den Begriff mit „schöpferischer Einfall, Gedanke; plötzliche Erkenntnis, erhellende Idee; Erleuchtung, Eingebung“¹ Der Alltag einer Führungskraft ist geprägt vom fortwährenden Bemühen, den Mitarbeitern einen Rahmen zu schaffen, in dem Motivation stattfinden kann. Sie räumt Hindernisse aus dem Weg, löst Probleme, unterstützt und begleitet, entwickelt ihre Mitarbeiter durch Fördern und Fordern, durch Angebote und die Chance, ihre Stärken auszubauen – idealerweise. In der Realität entwickelt sich daraus oft ein Kampf gegen innerbetriebliche Bürokratie, engstirnige Vorgesetzte, ein Mühen um die Bewältigung immer neuer Anforderungen, Aufträge, Aufgaben und ein Ringen mit einem permanenten Zeitdefizit. Ohne ein hohes Maß an Einfallsreichtum und Kreativität ist das nicht zu leisten. Führungskräfte brauchen ein Gespür für Menschen und Situationen, um den richtigen Weg zu finden.

¹

Duden Wörterbuch. Berlin: Bibliographisches Institut GmbH. <http://www.duden.de/node/651889/revisions/1107438/view>

Der Wunsch nach Anerkennung



Wie ein Maler muss auch die Führungskraft oft mühsam um Anerkennung ringen.

Eine große Herausforderung für Künstler besteht darin, für ihre Arbeit eine angemessene Anerkennung zu bekommen – worin auch immer diese bestehen mag. Jeder Mensch braucht Anerkennung, Künstlern geht es damit nicht anders als allen anderen, auch wenn sie gelegentlich den Anschein zu erwecken versuchen, es sei ihnen egal, was die Welt außerhalb ihres Ateliers über sie und ihre Arbeiten denkt. Der Wunsch, einmal in einem Museum oder einer Nationalgalerie vertreten zu sein, erfüllt sich nur selten zu Lebzeiten des Künstlers.

Aber diejenigen, die einen Galeristen finden, der Ausstellungen für sie durchführt, haben einen wesentlichen Schritt zur Anerkennung getan. Es gibt eine nie endende, teilweise leidenschaftlich geführte Diskussion darüber, welche Bedeutung der Verkauf von Kunstwerken für den Künstler hat. Fragt man ihn direkt, wird er sich gerade nicht als jemand darstellen, der arbeitet, um seine Werke zu verkaufen – obwohl er in aller Regel davon leben muss, was den meisten nicht gerade leichtfällt.

Diese vielen Künstlern innewohnende Selbstinszenierung, künstlerischen und den wirtschaftlichen Erfolg strikt zu trennen, findet man in Unternehmen natürlich nicht in vergleichbarer Weise. Jeder arbeitet dort, um Geld zu verdienen, und steht in aller Regel auch dazu. Das gilt auch für Führungskräfte.

Und doch gibt es ein Element, das von ähnlich großer Bedeutung für viele Führungskräfte ist wie die Zufriedenheit des Künstlers mit sich selbst und seiner Arbeit sowie die Anerkennung der künstlerischen Leistung durch Dritte: Führungskräfte wollen erfolgreich sein, sie wollen von ihren Mitarbeitern geschätzt und von Vorgesetzten anerkannt werden. Feedback ist ein wichtiges Medium im Berufsleben, um anderen – Mitarbeitern, Führungskräften etc. – Orientierung zu geben.

Fragt man Führungskräfte danach, warum ihnen Feedback wichtig ist, werden sie ganz überwiegend sagen: „Um zu lernen“ oder „Um besser zu werden“. Tatsächlich geht es ihnen aber auch einfach darum, Anerkennung und Wertschätzung zu bekommen, die sie sonst im Alltag in der Regel nicht erhalten. Der lobende Vorgesetzte ist immer noch ähnlich selten wie der zufriedene und seine Zufriedenheit auch ausdrückende Mitarbeiter.

Fazit: Führung als „Kunst“

Was macht die „Kunst der Führung“ aus? Es sind die täglich, teilweise stündlich wechselnden Rollen des Begleiters und Förderers, des Entscheiders und Dienstleisters, des Bewahrers und Innovators, des Sachwalters und Krisenmanagers, des Problemlösers, des Dompteurs, des Vermittlers, des Konfliktmanagers, des Verantwortlichen und gelegentlich auch Schuldigen, der Respektperson, des Repräsentanten, des Teammitglieds und des Einsamen.

Es ist die Vielfalt, die nicht nur aus der Dynamik des Wandels in Unternehmen und der Gesellschaft entsteht, sondern die besonders geprägt wird von den Menschen, mit denen die Führungskraft es zu tun hat. Es ist das tägliche Ringen um Beherrschung der Komplexität. In diesem Sinne ist die Führungskraft ein Künstler, der die Welt, in der er agiert, mitgestaltet. Tut er das nicht, besteht die Gefahr, dass er in ihr untergeht.

Autor

Gerhard Lippe war über 35 Jahre Führungskraft, zuletzt bei der Haspa, und ist jetzt im Ruhestand. Er ist als freiberuflicher Berater, Dozent und Schriftsteller tätig. Sein Buch „Führung als Herausforderung – Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen“ ist im Juni 2015 im Springer Gabler Verlag erschienen.

© DSGVO

- <https://www.sparkassenzeitung.de/den-eigenen-stil-finden/150/157/69513/?token=EF845797E6ECA7602220DB772716A806>

- 11. März 2016 - 08:30

- Den eigenen Stil finden

- von Gerhard Lippe