

# SparkassenZeitung

04. März 2019 | Kolumne 03/19: Personalmanagement

## Führungskonzept als Patentrezept?

*Gerhard Lippe*

Gewusst, wie's geht: Führungskonzepte sind wie Heilsbotschaften. Sie verkünden echte oder vermeintliche Wahrheiten. Sie erklären, was Führungskräfte bisher falsch gemacht haben und was sie besser machen sollen, meint BBL-Kolumnist Gerhard Lippe. Sie geben Handlungsanweisungen, die oft zugleich Verhaltensregeln sind. Die Frage ist, ob Menschen ein eingeübtes, womöglich bisher nach eigener Überzeugung oder tatsächlich erfolgreiches Verhalten einfach über Bord werfen, weil etwas anderes angesagt ist.

Führungskonzepte gibt es wie Sand am Meer. Das ist erklärbar: Zum Einen gibt es eine starke Nachfrage, zum Anderen kann man damit Geld verdienen. Und wie bei jedem guten Geschäftsmodell kommt es auf die USP, die Unique Selling Proposition, an: Man muss sich mit dem, was man anbietet, von anderen unterscheiden, man braucht ein Alleinstellungsmerkmal.

Im Bereich von Produkten ist dies schon schwierig, aber es gibt immerhin selbst bei sehr ähnlichen Produkten Unterscheidungsmerkmale bis hin zu unterschiedlichem Design und einer übergeordneten, möglichst attraktiven bzw. bekannten und positiv besetzten Marke. So ist es möglich, bei einem Fortbewegungsmittel wie dem Auto eine schier unglaubliche Zahl unterschiedlicher Modelle zu erfinden. Reduziert man diese auf das Wesentliche, sind sie jedoch sehr ähnlich. Den Unterschied machen die vielen verschiedenen Komponenten des einzelnen Modells aus – bis hin zum Namen, der Farbe und der Art und Weise der Vermarktung.

Bei der Erbringung von Leistungen (z. B. einer Beratung oder Wissens- bzw. Erkenntnisvermittlung) ist dies schon wesentlich schwieriger. So müssen Verfasser von Lehrbüchern, Führungskraftetrainer oder Personalberater schon bei der Überschrift für ihr Leistungsangebot, ihr Buch, ihr Beratungsprodukt erfinderisch sein. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Ansätze zur Individualisierung der angebotenen Leistung: einerseits die Beschreibung von etwas (tatsächlich oder

vermeintlich) Neuem, andererseits die Auseinandersetzung, Ergänzung, Vertiefung von etwas, das bereits von jemand anderem „in die Welt gebracht“ worden ist.

Natürlich wäre es eine gewagte Behauptung, dass ein neuer Führungsstil nur auf dem Wunsch des Erfinders beruht, sich von anderen zu unterscheiden. Aber warum überkommt den Betrachter oft das Gefühl, dies sei alles nur alter Wein in neuen Schläuchen? Beruhen die verschiedenen Führungsstile wie autoritäre/hierarchische, kooperative, demokratische, partizipative, situative, systemische, dyadische, transaktionale, transformationale, agile Führung, Laissez-Faire-Führung und Management-by-Konzepte tatsächlich auf tiefgreifenden Erkenntnissen, wissenschaftlichen Untersuchungen etc., die ein weit reichendes Ändern des Führungsverhaltens erfordern (und auch rechtfertigen)? Oder werden in ihnen bekannte Elemente mit neuen Sichtweisen kombiniert, wird in einem Begriff dokumentiert, was in der Praxis bereits verbreitet ist?

Kein Zweifel, dass Führungsstile und die dahinter stehenden Führungskonzepte Führungskräften und solchen, die es werden wollen, Orientierung geben, Anleitung bieten, ihnen helfen, sich in ihrer Rolle zu finden. Aber bedeuten sie, dass Führungskräfte sich immer wieder neu erfinden müssen?

## **Führung kann man lernen**

Es ist keine Frage: Führung kann man lernen. Aber es bedarf dafür einiger Voraussetzungen wie „Empathie, Menschenfreundlichkeit und Freude, mit Menschen zusammenzuarbeiten“.<sup>1</sup> Das heißt: Menschen, die in Unternehmen und anderen Organisationen in Führungsfunktionen kommen, sind kein leeres Blatt, das nun von der Praxis, mit Lehrbuchwissen und mit Seminarerkenntnissen beschrieben wird. Im Gegenteil, das Blatt enthält oft bereits so viel Text, dass darauf gar kein Platz mehr für Neues ist.

Menschen sind in den Grundzügen ihrer Persönlichkeit bereits geformt, bevor sie überhaupt ins Berufsleben kommen. Ihre Erziehung und ihr Umfeld haben sie geprägt, sie haben Erfahrungen gesammelt, und wenn sie in einem Beruf angekommen sind, erleben sie Führungsverhalten anderer, auch das beeinflusst sie. Was daraus entsteht, ist ihre Haltung, aus der heraus sie ihre Arbeit verrichten, auf andere Menschen zugehen, Entscheidungen treffen. Diese Haltung beeinflusst das Verhalten, das sie zeigen, wenn sie in Führungsverantwortung kommen. Und das ist kennzeichnend für sie. Vor allem deshalb führen Führungskräfte so unterschiedlich: Weil sie so verschieden sind.

<sup>1</sup> Gerhard Lippe, Führung als Herausforderung, Springer Verlag Berlin, Heidelberg 2015, S. X.

Unterschiedlichkeit in der Art und Weise, wie die Führungskräfte eines Unternehmens ihre Führungsarbeit leisten, kann aber eigentlich nicht im Interesse des Unternehmens sein. Denn dieses hat seine eigenen Werte, sein geschriebenes und gelebtes Leitbild (die bei weitem nicht immer übereinstimmen), wenn man so will seine eigene Haltung. Also muss ein Führungsstil her, der vor allem die Aufgabe erfüllen soll, das Führungsverhalten der Führungskräfte in dieser Organisation zu synchronisieren nach einem imaginären (Vor-)Bild. Für diese Aufgabe wird dann oft ein Führungsleitbild formuliert, ein Trainer(-team) wird engagiert, manchmal wird den Führungskräften ein Buch eines bekannten Autoren für Führungsliteratur ausgehändigt.

Die schlechte Nachricht: Damit allein ändert sich nichts, denn: Das Führungsverhalten von Führungskräften entsteht aus *ihrer* Haltung, aus *ihrer* Persönlichkeit, nicht aus der Haltung des *Unternehmens*. Die gute Nachricht: Es ist nicht unwahrscheinlich, dass die Einstellungen vieler Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens durchaus – zumindest insgesamt – zum Unternehmen passen. Sonst wären sie nicht unbedingt Führungskräfte geworden. Eine weitere gute Nachricht baut darauf auf: Wenn es in den Einstellungen von Unternehmen und Führungskraft keine großen Unterschiede gibt, dann lässt sich das vorhandene Führungsverhalten weiterentwickeln, wenn die Führungskraft das will. Und sie wird es wollen, wenn sie in diesem Unternehmen weiter erfolgreich sein will.

Dann greift auch Training. Dann kann ein Buch über Führung, das an alle Führungskräfte im Unternehmen verteilt wird, auch Impulse geben. Dann kann ein Führungskonzept nicht nur intellektuell durchdringen und akzeptiert, sondern auch emotional nachvollzogen und adaptiert werden. Dann kann die gewünschte Form der Führung erlernt werden.

Aber auch damit ist nicht alles geschafft. Oft wird genau diese generische Entwicklung hin zu einem unternehmenssynchronen Führungsverhalten – häufig unbewusst – von einzelnen torpediert. Das sind diejenigen, die eben nicht dem gewünschten Profil entsprechen. Besonders negativ wirkt es sich aus, wenn solche Personen sich in der ersten Führungsebene des Unternehmens finden. Und das kommt leider immer wieder vor. Dann mag der Personalvorstand beste Absichten haben, und sein Vorstandkollege lässt ihn machen, denkt aber nicht daran, sein eigenes Verhalten in Frage zu stellen und es womöglich zu verändern.

## **Menschen können sich anpassen**

Menschen haben ein nicht zu unterschätzendes Beharrungsvermögen. Dieses resultiert daraus, dass sie durch Erfolg geprägt worden sind. „Erfolg“ ist das, was sie als Erfolg erlebt haben: Sie haben gelernt, sich auf ein bestimmtes Umfeld einzustellen, sich danach auszurichten. So können Menschen in einem hierarchisch

geprägten Unternehmen und mit autoritären Vorgesetzten durchaus zurechtkommen – sie haben sich arrangiert. Kommen sie in ein neues Umfeld, benötigen sie Anpassungsfähigkeit. Je anpassungsfähiger sie sind, desto eher leben sie sich in der neuen Organisation ein: Sie „kommen zurecht“.

Sich anpassen zu können bedeutet aber nicht zwangsläufig, sich mit dem neuen Umfeld zu identifizieren. Das heißt, sie spielen eine Rolle, sind aber jemand Anderes. Und wenn man sie lässt, beginnen sie, ihre Umgebung – zum Beispiel ihr Team, ihren Bereich – nach ihrer eigentlichen Haltung umzugestalten. Das Beharrungsvermögen – verbunden mit Anpassungsfähigkeit – führt zu Brüchen, wie man sie in der Praxis oft erleben kann: In bestimmten Situationen kommt die eigentliche Haltung zum Vorschein, die kooperative Führungskraft zeigt ihre autoritäre Seite. Ist dies in der Situation – zum Beispiel einer Notsituation – tatsächlich notwendig, kann es eine echte Stärke sein. Im normalen Alltag werden solche Führungskräfte aber häufig als nicht authentisch, nicht glaubwürdig erlebt, wenn sie versuchen, kooperativ zu agieren.

Was heißt das für Führungskonzepte, für neue Wellen, die durch die Unternehmen rollen? Sie können zum Nachdenken anregen, Hilfestellung geben, ermutigen, ein Verhalten an den Tag zu legen, das vorher unterdrückt worden ist, weil es vermeintlich nicht angesagt war. Wenn ich aber heute in Unternehmen höre: „Wir sind jetzt alle agil!“, beschleicht mich ein ungutes Gefühl. Waren vorher alle nicht agil? Haben sie den Tag und die Zeit verschlafen? Wenn ich in einem Artikel lese: „Jetzt dürfen Führungskräfte endlich führen!“<sup>2</sup>, frage ich mich sofort: Was haben sie denn bisher gemacht? Wie geht es erfahrenen Führungskräften, wenn sie mit solchen Aussagen konfrontiert werden? Bei einem anderen Anbieter für Teamentwicklung wird die im Zusammenhang mit agiler Führung oft gebrachte Formulierung „Wir sollten uns alle als Imker verstehen!“ zitiert, zu Recht nachdrücklich kritisiert und mit dem Satz kommentiert: „Menschen sind keine Bienen.“<sup>3</sup> Dem ist nichts hinzuzufügen.

## **Fazit**

Was bedeutet das im Kern, was ist das Wesentliche? Führung hat etwas mit Menschen zu tun, mit Führenden und Geführten. Alte Führungsmodelle passen nicht in die heutige Zeit. Führung im hergebrachten Sinn hat ausgedient, ohne dass aber Führung an sich entbehrlich geworden ist, auch wenn andere Beteiligte an der Diskussion über Führung der Zukunft das anders sehen. Deshalb ist es notwendig,

<sup>2</sup> Bernd Lutz, Agile Leadership: Was agile Führung ausmacht, Haufe.de 2017. Zugriff am 13. Februar 2019: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrungsmodelle-agil-fuehren-lernen\\_80\\_212704.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrungsmodelle-agil-fuehren-lernen_80_212704.html)

<sup>3</sup> Svenja Hofert, Agile Führung – was ist das eigentlich? Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH, Hamburg. Zugriff am 13. Februar 2019: <https://teamworks-gmbh.de/agile-fuehrung-definition/>

etwas zu verändern – aber: Wir müssen die Führungskräfte mitnehmen, ihnen die Chance eröffnen, sich auf etwas Neues einzulassen. Das mag heute agile Führung sein, morgen etwas Anderes. Es kann aber nicht darum gehen, die Art der Führung zu einer Mode zu machen, die sich im jährlichen Wechsel ändert.

Dies bedeutet: Wir können nicht den leichten Weg gehen, etwas zu propagieren und zu glauben, dass dann alle in die vermeintlich richtige Richtung laufen. Sondern wir müssen Menschen respektieren, wie sie sind, aber ihnen verständlich machen, dass sie sich weiter entwickeln müssen, dass heute etwas Anderes von ihnen erwartet wird. Und wir müssen sie dabei unterstützen, sich darauf einzulassen und nicht etwas Neues nachzumachen, sondern an ihrer Haltung, ihren Einstellungen und ihrem Verhalten zu arbeiten. Dann haben auch die guten Ansätze von agiler Führung eine echte Chance.

### **Autor**

Gerhard Lippe war über 32 Jahre als Führungskraft bei der Haspa tätig und ist jetzt im Ruhestand. Er ist freiberuflicher Berater, Gutachter, Dozent und Buchautor und arbeitet für die Stiftung „Club of Hamburg“, um ihr Managementmodell „Erfolg mit Anstand“ zu verbreiten und Unternehmen auf dem Weg in den „DEX Deutscher Ethik Index“ zu begleiten.

Gerhard Lippe: Führungskonzept als Patentrezept?, in SparkassenZeitung (04. März 2019). URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/arbeit-%26-leben/fuehrungskonzept-als-patentrezept.html>. Abgerufen am: 04. März 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone  
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online