

Wer führt hier eigentlich wen? Wie? Und wohin?

Thesen und Merksätze für gute Leader:innen. Text: Rebekka Reinhard



Was macht gute Leader:innen heute aus? Im postpandemischen Chaos aus hybridem Arbeiten, Gewinnruck, Nachhaltigkeitsforderungen, Selbstvermarktung und Diversity haben sich nicht nur Aufgaben und Zielsetzungen verändert, sondern auch das Verständnis von Führung selbst. Längst geht es nicht mehr (nur) darum – der Wortbedeutung nach –, anderen »den Weg zu zeigen«, sie »zu leiten« und Dinge »in Bewegung zu setzen«. Gute Leader:innen unter Bedingungen der Unsicherheit sind Führende und Geführte in einem. In einem komplexen, unübersichtlichen Umfeld können und wissen auch sie nicht alles – auch sie brauchen Anleitung von anderen, oft Jüngeren, Agileren.

In einer Welt, in der die reine Profitorientierung mit der Kategorie »Purpose« konkurriert, kommt es auf postheroische Held:innen an, die die Quadratur des Kreises nicht scheuen. Gute Leader:innen müssen heute viele Rollen beherrschen. Ihre Kompetenzen bestehen in einem paradoxen Mix aus mutig und demütig, konsequent und flexibel, empathisch und innovativ, reflektiert und umsetzungsstark. Über das adäquate Mischverhältnis entscheidet die aktuelle Situation. Das Team. Die Kontingenz. Gute Leader:innen legen nicht nur ihr Wissen offen, sondern kommunizieren auch ihr Noch-nicht-Wissen. Sie teilen ihre Macht mit Mitarbeiter:innen wie Konsument:innen.

»Management bedeutet, die Dinge richtig zu tun. Führung heißt, die richtigen Dinge zu tun«, lautet ein berühmter Satz des Grand Doyen der Managementtheorie Peter Drucker (1909–2005). Gute Leader:innen vereinen heute beides. Sie orientieren sich rational an Notwendigkeiten, lösen Probleme, koordinieren Prozesse. Sie orientieren sich ideell am menschlich Möglichen, entfalten Potenziale, bewerkstelligen gemeinsam mit anderen Transformationen.

Was sie sonst noch können müssen, oder lieber bleiben lassen sollten, folgt in diesem Text. Was Leadership dagegen absolut nicht mehr ist, brachte ein Kind namens Arthur lange vor Covid-19 auf den Punkt: »Einer zeigt, was er schon kennt, zum Beispiel, dass er sich mit Rehen auskennt«, meinte der damals Siebenjährige gegenüber HOHE LUFT. Exakt. Das war einmal.

Die Ohrfeige – werteorientiert führen

Die Rede von Werten ist meist hohl. Denn ein Nebelgebilde liegt über der Frage, um welche Werte es »am Ende des Tages« denn tatsächlich gehen soll, und welche in den Bilanzen wirklich »darstellbar« sind. Unternehmenswerte, Vermögenswerte, Sachwerte, Schrottwerte, ökologische Werte? Welche Wertschöpfung für welche Stakeholder?

Sicher ist, dass der Wert guter Führung nicht in nach außen proklamierten Tugenden wie »Integrität«, »Exzellenz«, »Inklusion«, »Wokeness« und/oder »Kollaboration« liegt. Sondern in einem bestimmten Blick auf sich und die Welt, der befähigt, aus einer klaren Vorstellung von Werten heraus klare Ziele zu entwickeln – um diese schnell umzusetzen.

In der Wissensgesellschaft eines Peter Drucker waren universell gebildete Leader wertvoll, weil sie die Werteüberzeugungen der Gesellschaft verkörperten. Solche heute noch zu finden, ist wenig realistisch. In der VUCA-Welt geht werteorientiertes Leadership zwar mit einem hohen Maß messbarer akademischer Intelligenz einher, meint die Psychologin und Headhunterin Stephanie Schorp; erfolgsentscheidend aber sei die Lebenserfahrung, die Niederlagen mit sich brächten: »Ein Vorstand oder Geschäftsführer, der seine Position verliert, weil man sie ihm nicht mehr zutraut, erlebt das als herben Misserfolg, als eine Ohrfeige – dann analysiert er, was er selbst mit seinen Fehlern dazu beigetragen hat und worauf er keinen Einfluss hatte. So entsteht Fehlerkultur.«

Nur wer die Dinge auch mal von unten betrachtet hat (betrachten musste), kann sich und anderen Orientierung geben. Laut Schorp erkennt man erfolgreiche, durch Rückschläge und daraus folgende Lernprozesse »gebildete« Leader:innen an ihrer »Offenheit im Kopf«. Diese gehe mit der Einsicht einher, dass gute Führung heute ein ordentliches Quantum »Hypothesentesten und Experimentieren« beinhalte – und auch, dass man Probleme nicht mehr allein lösen könne. Offenheit bedingt für Schorp deshalb, Interessen zu entwickeln, die wenig mit Absatzmärkten oder Fusionen zu tun haben.

»Noch wichtiger als herkömmliche Diversity ist hier die Diversity interdisziplinärer Blickwinkel«, so

die Personalberaterin. »In der Autoindustrie etwa sind die Entscheider weiße Männer – alles Ingenieure. Das ist ein Problem.« Schorp wünscht sich Chefetagen, in denen BWLer, Philosophinnen, Ingenieure, Medizinerinnen gemeinsam ein und dasselbe Problem lösen.

Merke: Ohrfeigen, nicht Hörsäle sind die Voraussetzung für wertorientierte Führung. Um ein klares Verständnis von den eigenen Werten zu entwickeln, kann der Dialog mit praxisaffinen Elfenbeinturm-Repräsentant:innen allerdings nie schaden.

Wider den Verschleiß – vertrauensvoll führen

Leader:innen, die Führende und Geführte zugleich sind, können nicht mehr über ihr Team hinweg entscheiden. Das Team redet und führt mit – deshalb ist die richtige »Mischung« des Personals so wichtig. Das hybride Arbeiten markiert eine Zäsur. Es setzt nicht nur die gewohnten Raum-Zeit-Koordinaten außer Kraft, es markiert führungstechnisch auch einen (weiteren) Kontroll- und Machtverlust.

Wie eine Mitarbeiterin führen, deren quengelndes Kind mit dem Videocall interferiert? Einen Mitarbeiter, dessen Gehirn zu gleichen Teilen von »dringenden« Care-Pflichten wie von »wichtigen« Quartalszahlen okkupiert ist? Gerade in Sachen »remote work« ist die neue Normalität immer noch neu. Als sich die Arbeit 2020 plötzlich von heute auf morgen in die eigenen vier Wände verlagerte, mussten alle improvisieren. Viele müssen es bis heute. Denn die Situation »Homeoffice« beinhaltet Regeln und Skills, die nirgends so richtig gelehrt werden. Gute Leader:innen gehen deshalb empathisch auf die individuellen Lebens-Arbeits-Umstände ein – und entwickeln gemeinsam mit dem Team flexible Praktiken und Routinen, die Nähe und Vertrauen schaffen.

So zeigen sie Präsenz (auch wenn sie faktisch nicht bei den Mitarbeiter:innen in der Küche stehen). Vertrauen ist essenziell (siehe auch den Beitrag »Out of office« in HOHE LUFT 2/2022). Vertrauen dient der Komplexitätsreduktion täglicher Abläufe. Vertrauensvoll führen heißt – mit der Philosophin Annette Baier: die eigene Verletzlichkeit akzeptieren. Wo das fehlt, gestehen Leader:innen ihren Untergebenen keine

Spielräume zu, mit der neuen Normalität umzugehen. Sie drangsalieren sie mit Leistungskontrollsystemen. Sie erwarten business as usual. Ständige Verfügbarkeit, Produktivität quasi rund um die Uhr. So kippt »Flexibilität« schnell in Ausbeutung um. Es gibt vielleicht eine Erfolgsgewissheit, aber sicher keine Erfolgsgarantie für vertrauensvolle Führung: Auch sie ist ein Experiment – das besonderes Verantwortungsbewusstsein voraussetzt.

Stephanie Schorp erkennt gute Leader:innen in Unternehmen daran, dass sie quasi handelten wie Eigentümer: »Verantwortung beinhaltet, mit meinen Ressourcen achtsam umzugehen – und da reden wir nicht nur über Geld, da reden wir vor allem auch über Menschen. Leute nicht zu verschleißen, sondern sie da einzusetzen, wo sie ihre Potenziale (selbst)wirksam entfalten können, darum geht es.«

Merke: Vertrauensvolle Führung braucht Experimentiergeist, Experimentieren braucht Verantwortung. Hat Deutschland das immer noch nicht kapiert?

Du bist nicht extraordinär – sich selbst führen

Wie verhalten sich meine Werte und Ziele zu denen meines Unternehmens, meiner Investor:innen, meiner Kund:innen? Wo versage ich regelmäßig? Was kann ich besser machen? Wovor habe ich Angst? Leader:innen, die nicht fähig sind, ihr Denken und Tun, Wissen und Nichtwissen, Können und Nichtkönnen kritisch zu reflektieren, verlieren sich. »In einer volatilen postpandemischen Welt nicht durchzudrehen, sondern bei sich zu bleiben, ist etwas, das viele erst lernen müssen«, so

»Ich will auf dem Mars sterben – aber nicht bei der Landung.« **Elon Musk**



Schorp. Ob und wie sehr jemand bereit ist, sein/ihr Denken, Fühlen und Handeln regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, idealerweise unter professioneller Anleitung – mittels Coaching, Therapie, Mediation oder, vornehm ausgedrückt: »Sparring«, »Mentoring« –, hängt auch mit der eigenen Biografie zusammen. Wer in einem Umfeld aufgewachsen ist, wo ihm/ihr vermittelt wurde: »Niemand hat auf mich gewartet. Ich bin nicht so extraordinär, dass die Welt auf mich zukommt, sondern ich muss schon selbst etwas anstoßen, mich anstrengen«, sei später eher fähig, sich mit den Augen anderer zu sehen und daraus Motivation zu ziehen, meint Schorp.

Das gilt oft für Bildungsaufsteiger und Menschen mit Migrationsgeschichte, die maßgeblich zum Erfolg gemischter Teams beitragen. Was wäre der Online-Modeversand ohne Tarek Müller? Wo stünden wir im Kampf gegen Corona ohne die Biotech-Held:innen Uğur Şahin und Özlem Tureci?

Die Frage ist aber nicht, warum es oft die »Getriebenen« sind, die gemeinsam mit anderen Großes bewegen. Die Frage ist vielmehr, warum vielen der reflektierte Blick auf sich selbst so schwerfällt. Laut der 2021 im »Harvard Business Manager« veröffentlichten repräsentativen Studie »Die Jungbullen kommen« ist subklinischer (nicht pathologischer) Narzissmus in Führungsetagen weitverbreitet. Narzist:innen sind Menschen, die permanent zwischen Größenwahn und Minderwertigkeitsgefühlen schwanken und

daher, um die eigene Grandiosität zu stärken, eher zu ihren Gunsten entscheiden als mit dem Team und für das Unternehmen.

Falls Sie dachten, Typen wie Thomas Middelhoff seien erledigt und Frauen per se nicht narzisstisch: Öffnen Sie die Augen! Gerade unter den sogenannten »Millennials« – boshaft auch »Generation Schneeflocke« genannt – befinden sich etliche aufstrebende Leader:innen mit Start-up-Gestus, denen »Selbstverwirklichung« wichtiger scheint als verantwortungsvolle Selbstführung. Daneben gibt es immer noch genügend Firmen, an deren Spitzen männliche Monokultur, narzisstischer Wettbewerb und Machtspiele dominieren, wie obige Studie belegt. In solchen Organisationen kann man gutes Leadership lange suchen. Organisationen wie diese brauchen einen nachhaltigen Dämpfer – und werden ihn kriegen. Die nächste Pandemie und die Klimakatastrophe stehen in den Startlöchern...

Merke: Gute Selbstführung beinhaltet, eine gesunde Distanz zur eigenen Person und Position zu pflegen – und die Führungsbilder und Förderkriterien der Arbeitgeber:innen genau zu prüfen.

Ende der Hoodie-Show – echt führen

»Karrieren sind so individuell wie die Menschen, die sie machen«, so Stephanie Schorp. Die Persönlichkeit sei entscheidend – nicht das unter Mitarbeiter:innen immer noch begehrte, mitunter narzisstisch gefärbte Charisma. In Zeiten bewertungsmanischer Selbstvermarktung verlangt man von Leader:innen »authentische« Inszenierungen ihrer vielfältigen Rollen, die sie – hoffentlich – nach bestem Wissen und Gewissen ausführen. Doch natürlich genügt es nicht, im gleichen Hoodie wie das Team herumzuspringen. Um Kooperationsgeist und hierarchiebereinigte Bescheidenheit zu beweisen, bringen symbolträchtige Gesten und bedeutungsschwangeres Hohlsprech (von »Synergie« bis »Mindset«, von »skalieren« bis »innovieren«) wenig. Gute Führung hat nichts mit *impression management* zu tun, aber sehr viel mit Verantwortungsbewusstsein.

Wie führt man »echt« – wie gibt man dem Team zu verstehen, dass man nicht zum Herumkaspern angetreten ist? Indem man selbst »echt« arbeitet, das

Leader:innen, die sich nicht selbst belügen wollen, müssen wissen, wo sie die eigenen Kompetenzen, Stärken und Potenziale wirksam entfalten können – und um welchen Preis. Wo sie einsteigen, und wann sie gegebenenfalls wieder aussteigen.

heißt: sich auf sinnvolle Ergebnisse konzentriert. Wer den ganzen Tag von Meeting zu Konferenz zu Videocall tingelt, endlose To-do-Listen und Memos versendet und auf Slack launige Emojis streut, muss sich fragen, was seine oder ihre (durchaus stressige) »Performance« wirklich bedeutet: Leistung oder Schauspiel?

Oft ist die Überforderung mit den Idealen der Flexibilität und Produktivität so groß, dass »echte« Arbeit zu »Fake Work« mutiert. Fake Work, so nennen die Unternehmensberater Brent D. Peterson und Gaylan W. Nielson eine an kurzfristigen Projekten und Mikromanagement ausgerichtete Als-ob-Arbeit. Eine Geschäftigkeit, die dem Unternehmen zwar keinen objektiven Nutzen bringt, aber nicht hinterfragt wird, weil sie strukturell beziehungsweise systemisch bedingt ist.

»Echte« Führung heißt also erstens, sich an echte Effektivität zu halten. Es heißt zweitens, Raum und Zeit für echte – im Idealfall: analoge – Begegnun-

gen zu schaffen, damit das Team spürt: Da sind Austausch, Menschlichkeit, Kreativität, Leichtigkeit, Offenheit. Trotz aller Unsicherheit – und gerade deshalb. Borniertheit ist das Letzte, was die postpandemische Welt braucht. So wenig wie Harmoniesoße. Deshalb heißt »echtes« Leadership drittens, sich mit Leuten zu umgeben, die Mut haben zur Reibung, zum Protest, zum konstruktiven Konflikt – zur rivalisierenden Position. »Je höher meine Stellung im Unternehmen, desto mehr muss ich aushalten können, dass ich angegriffen werde, dass man mich für bestimmte Aussagen abstraft«, so Schorp.

Merke: Kein Hoodie der Welt kann Leader:innen davor bewahren, Fake mit echt zu verwechseln. Wohl aber eine ordentliche Streitkultur.

Du kannst immer anders handeln – sinnvoll führen Unternehmen brauchen »Purpose«, weil Menschen einen brauchen. Menschen wollen arbeiten und leisten, viel leisten sogar, wenn sie verstehen, wozu. Nicht immer passen Wunsch und Wirklichkeit zusammen. Speziell der Traum vom digitalen Kapitalismus ist für viele zum Albtraum geworden: Mitarbeiter:innen zu groß, zu mächtig gewordener Onlineplattformen beklagen Überwachung und Versklavung.

Wenn der Wert der Arbeit infrage steht, was ist dann der Sinn von Führung?

Manche kündigen ihren Job. Andere gründen lieber selbst, statt als Rädchen im Konzerngetriebe zu enden. Leader:innen, die sich nicht selbst belügen wollen, müssen wissen, wo sie die eigenen Kompetenzen, Stärken und Potenziale wirksam entfalten können – und um welchen Preis. Wo sie einsteigen – und wann sie gegebenenfalls wieder aussteigen. Weil ihre Entfaltungsmöglichkeiten zu gering sind, weil ihre Mission erfüllt ist, weil ihr Beitrag jetzt an einem (ganz) anderen Ort gefragt wäre. Das Leben ist kurz. Oft scheinen es Frauen zu sein, die am Höhepunkt ihrer Karriere gehen; weil sie keinen Sinn mehr darin sehen.

Laut Stephanie Schorp besitzen Spitzenfrauen überdurchschnittlich viele der heute so nötigen Eigenschaften: Flexibilität, Adaptivität, Empathie. Auch seien Frauen »qua Biologie und Sozialisation« darauf

konditioniert, alles im Blick zu haben und zu bedenken. Mag sein, dass dies auch mehr dazu disponiert, das Leben als Ganzes zu betrachten. Statt in Etappen. Ausschnitthaft. Abschnitthaft.

Aber was, wenn sich das halbwegs gewohnte New Normal plötzlich radikalisiert? Der Frage nach einer existenziellen Rekonfigurierung kann kein Mensch ausweichen – unabhängig vom Geschlecht. Jeder noch so ambitionierte und fähige Mensch gerät irgendwann in eine Sackgasse. Jeder kriegt mal den Hammer auf den Kopf. Was dann?

»Egal was dir widerfährt in deinem Leben, du hast immer die Chance, es anders zu bewerten – es anders zu machen«: Schorp legt allen Leader:innen die Botschaft des Wiener Neurologen und Psychiaters Viktor E. Frankl (1905–1997) ans Herz. Frankl, Auschwitz-Überlebender und Begründer der »Logotherapie« – von griechisch *logos* für Sinn –, (siehe hierzu auch das Interview mit der Frankl-Schülerin Elisabeth Lukas in HOHE LUFT 6/2021) ermutige in jeder Situation zur Menschlichkeit; zu einer aktiven Haltung; dazu, die eigenen Gestaltungsräume, so klein sie auch sein mögen, auszuschreiten. Wozu sind wir hier? Was kommt – was bleibt von unserem ganzen Treiben?

Hmmm. Wir wissen nicht, woher wir kommen. Wir wissen nicht, wohin wir gehen. Und da, zwischen dem Moment unserer Geburt und dem Zeitpunkt unseres Todes, passiert es: das Leben. Unser Leben. Die größte Transformation von allen. Wieder eine Chance, wieder eine Krise. Plötzlich kennen Sie sich nicht mehr aus, sind verwirrt, verzweifelt, ratlos. Meist entscheidet Ihre innere Einstellung, ob, wie und wann Sie da wieder rauskommen. Welche Einsicht, wie viel Mut Sie daraus schöpfen.

Die antiken Vorläufer Viktor E. Frankls waren die Stoiker. Ihr berühmtester Repräsentant, der Kaiser-Philosoph Marc Aurel (121–180 n. Chr.), erlebt derzeit (nicht nur) im Silicon Valley eine Renaissance. Er soll deshalb hier das letzte Wort haben: »Wenn du des Morgens nicht gern aufstehen magst, so denke: Ich erwache, um als Mensch zu wirken.«

Merke: Der Sinn des Lebens liegt im Leben selbst. Und nirgends sonst. •

● Lektüre

Stephanie Schorp
Persönlichkeit macht Karriere
 Campus, 2022
 Erfahrungsgesättigter, kluger Ratgeber einer Psychologin und Personalberaterin für Leader:innen und alle, die es werden wollen.

Peter F. Drucker
The Essential Drucker
 HarperCollins, 2008
 Essays eines berühmten Managementtheoretikers aus 60 Jahren seines Wirkens.

Viktor E. Frankl
... trotzdem Ja zum Leben sagen
 Penguin, 2018
 Weltbestseller des KZ-Überlebenden und Begründers der Logotherapie.

Marc Aurel
Selbstbetrachtungen
 Reclam, 2019
 Kommentierte Neuübersetzung eines Klassikers stoischer Lebenskunst.