

Führen will gelernt sein

Beinahe täglich kann man es in den Medien hören und lesen: „Insolvenz – Tausende Arbeitsplätze in Gefahr“ oder „Abgezockt - die große Gier der Manager“. Da haben sie ein Unternehmen an die Wand gefahren und kassieren Boni, ohne mit der Wimper zu zucken. Vielen dieser Manager mangelt es an sozialer Verantwortung, sozialem Gewissen, sozialer Intelligenz, Charakter, Anständigkeit. Und warum? Antwort: Weil ihnen niemand gesagt hat, was das ist – weder im Elternhaus, noch in der Schule, noch auf der Universität, noch in dem Unternehmen, in dem sie tätig sind (oder waren).

Verdross dort, Verdross aber auch hier: Wer aus dem Urlaub an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt, gut erholt und mit neuem Elan, der erinnert sich jäh: Da war doch noch etwas? Ach ja, der Chef, der nur nervt und provoziert; unfähig, ein Team zu führen. Motivation ade.

Untersuchungen zeigen, dass sich jeder vierte Arbeitnehmer einen anderen Chef wünscht. Weitere Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis: Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verlassen nicht Unternehmen, sondern Vorgesetzte, weil sie mit ihnen nicht können. Für Unternehmen, die auf qualifizierte wie kreative und teamfähige Mitarbeiter angewiesen sind, können ungeeignete Chefs tödlich sein.

Kurz: Auf der einen Seite der Manager, der ein Unternehmen in die Pleite führt, Menschen um Ihre Existenz bringt und dafür Millionen kassiert; auf der anderen Seite der Chef, der nicht versteht, Menschen zu führen. Haben wir ein Führungsproblem? Ich behaupte: Ja, sogar ein doppeltes. Das erste Problem: Es widerstrebt uns oft anzuerkennen, dass Führung notwendig ist (in der Familie, in der Wirtschaft, in der Politik). Das zweite Problem: Viele unserer Führer können nicht führen, weil sie es nicht gelernt haben. In meiner Praxis erlebe ich es immer wieder: Da hat ein hochqualifizierter Spezialist jahrelang erfolgreich gearbeitet; dann übernimmt er eine Leitungsaufgabe – und scheitert, weil ihm niemand gesagt hat, was es heißt, Menschen zu führen.

Blicken wir zurück, weit zurück. Früher, als die Menschen ihre Führer noch selbst erwählten – und nicht wie heute in der Wirtschaft durch Gremien ernennen lassen -, entschieden sie sich für solche, die stark und klug genug waren, für ihre gemeinsame Existenz zu sorgen. Sie folgten und vertrauten ihnen, weil sie Nahrung aufspürten und diese gerecht verteilten; weil sie über kriegerisches Geschick im Kampf gegen ihre Feinde verfügten und Möglichkeiten kannten, sich gegen die unbändigen Naturgewalten zu schützen. Geriet ein Führer in Ungnade, wurde er abgelöst, trat ins zweite Glied oder wurde verstoßen.

Es ist aufschlussreich, hier einen Blick auf die beiden ältesten Organisationen der Welt – das Militär und die Kirche – zu werfen. Denn sie achten besonders darauf, gute Führer heranzuziehen, denen die Menschen (im Idealfall) vertrauen und folgen. Militär und Kirche haben ihre Strukturen durch die Jahrhunderte und Jahrtausende weitgehend beibehalten – aber auch ihre Prinzipien: Hilfe in Not und gegenseitige menschliche Wertschätzung, Unterstützung und Ermutigung des Einzelnen; Erziehung zu Verantwortung und sozialem Handeln; gemeinsame Werte und Ziele; Gehorsam usw. Damals wie heute gilt: Wer für diese Prinzipien steht, kann führen. Weniger die nicht-demokratischen Strukturen von Militär und Kirche, wohl aber ihre Prinzipien sind auch heute auf fast alle Unternehmensorganisationen erfolgreich übertragbar.

Fazit: Es mangelt an zeitgemäßer Führung. Schlimmer noch: Wir scheuen uns, darüber zu sprechen.