

THORSTEN FUNK

FÜHRUNGSWEGE

FIAT VOLUNTAS MEA

EIN KURZER ABRISSE ÜBER DIE VERSCHIEDENEN WEGE VON FÜH-
RUNG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Print ISBN: 978-3-98185912-6

E-Book ISBN: 9783754624128

2. erweiterte Auflage, 2022

© 2022 Sokrates & Freunde GmbH Koblenz – alle Rechte vorbehalten.

Sokrates & Freunde GmbH

Rübenacher Straße 88

D - 56072 Koblenz

Vorwort

Während meiner beruflichen Laufbahn musste ich mich immer wieder mit Führungsaufgaben auseinandersetzen: im Handwerk als Ausbilder, beim Militär als Offizier, im Sport als Trainer, in diversen Organisationen als Team- und Projektleiter. Bei den verschiedenen Stationen meines Werdeganges gestaltete sich Führung prinzipiell gleich und dennoch jedes Mal anders.

Der Umgang mit Menschen stand bei jeder Etappe im Vordergrund. Zum einen musste ich mein Personal zum Erreichen von Zielen bewegen, zum anderen war ich dem einzelnen Menschen gegenüber verantwortlich. Dies verlangte immer den Spagat zwischen Zielerreichung und Fürsorge. Dazu gibt es kein Patentrezept. So geschehen viele Verhaltensweisen mit „Führungswirkung“ aus dem „Bauch heraus“ und gelingen mal mehr oder mal weniger gut. Was einmal funktioniert hat, kann bei einer anderen Gelegenheit schiefgehen.

Damit Führung sicherer, stabiler und in der Wirkung vorhersehbarer wird, empfiehlt es sich, einige Grundlagen zu erwerben und zu berücksichtigen.

Ein klein wenig Know-how kann bereits helfen, mit den Herausforderungen des Führungsalltags bewusster umzugehen und das eigene Führungsverhalten sowie das Führungsverhalten von anderen zu reflektieren, um daraus Rückschlüsse für das eigene, künftige Vorgehen zu ziehen.

Das theoretische Wissen hilft einem natürlich nur bis zu einem gewissen Punkt weiter. Ob sich eine Führungskraft in der Wirklichkeit bewährt, zeigt sich zumeist erst in der Krise, nämlich dann, wenn Druck und Stress am größten sind. In diesem Augenblick wird Führung „ehrlich“. Nicht selten habe ich erlebt, wie die Fassade einer Führungsperson in einer Krisensituation fällt, sie nur noch an sich selbst denkt oder sogar völlig die Nerven verliert, während ein anderer zur Höchstform aufläuft und sich völlig unerwartet zur Führungskraft erhebt.

Der Schaden, der durch ein Versagen in der Krise entstehen kann, ist kaum reparabel. Das Vertrauen in die Führungsperson ist nur schwer wiederherstellbar.

Nicht zuletzt deshalb muss Führung geübt, unter möglichst realen Bedingungen trainiert und anschließend in die Tat umgesetzt bzw. gelebt werden. Danach gilt es, Erfahrung zu gewinnen und sich immer neuen und vielleicht schwierigeren Herausforderungen zu stellen.

Beim Erwerb von Führungskompetenzen gelten die Prinzipien „vom Wissen zum Können“, „vom Einfachen zum Komplexen“ und „vom Leichten zum Schweren“.

Das Wichtigste ist aber die Erkenntnis, dass praktische Führungserfahrung durch nichts zu ersetzen ist.

In diesem Buch sind Grundlagen angerissen, die einer künftigen Führungskraft beim Erarbeiten eigener, individueller Führungswege helfen können. Unabhängig davon, ob man als AusbilderIn, ErzieherIn, TrainerIn oder ProjektleiterIn Führungsverantwortung übernehmen muss oder sich aus anderen Gründen mit dem Phänomen „Führung“ beschäftigen möchte. Die Aspekte, die in diesem Buch beschrieben werden, sind diejenigen, mit denen ich mich in 35 Jahren Führungspraxis auseinandersetzen musste, ohne dass ich das Thema „Führung“ in seiner Tiefe jemals hätte erfassen können. Zu vielfältig sind die Bedingungen und die Menschen, die sich in verschiedenen Umwelten bewegen. In dieser zweiten, erweiterten Auflage sind neben einigen Ergänzungen auch Diskussionen und sogenannte „Best Practice“ (Erfolgsmethoden oder Erfolgsrezepte) rund um das Thema „Verantwortung“ und „Führungskräftetraining“ eingeflossen.

Dazu noch die Anmerkung, dass ein Buch nicht alle Bereiche von Führung anschneiden kann. Allein mit dem Thema „agiles Führen“ bzw. „Agile Leadership“ oder „Storytelling“ lassen sich ganze Schränke füllen. Wer sich für ein Thema besonders interessiert, der muss auf weiterführende Literatur zurückgreifen. Auch gilt es zu prüfen, welches Verständnis zum Thema „Führen“ in der eigenen bzw. bestimmenden Organisation vorherrscht.

Ich wünsche viel Erfolg und ein fürsorgliches Händchen.

Thorsten Funk

1. Fragen zum Führungsbegriff	1
Aus der Geschichte lernen	1
1.1. Was ist Führung?	4
1.2. Ist Führung Kunst?	6
1.3. Führung, Leitung oder Management?	6
2. Der Gegenstand von Führung	9
2.1. Mensch und Gruppe	9
2.2. Personelle und strukturelle Führung nach Berger	11
2.3. Änderungsbereitschaft	12
2.4. Die Rolle der Führungskraft	14
3. Zielsetzung	19
3.1. Zieltaxonomie	19
3.2. Funktionen zur Zielerreichung	20
3.3. Der Schwerpunkt	21
3.4. Ausbildungs- und Lernziele setzen	21
3.5. Ziele operationalisieren	23
4. Wichtige Elemente im Führungsvorgang.....	27
4.1. Der Führungsprozess	27
4.2. Qualitätsmanagement im Regelkreis	28
4.3. Entscheidungen treffen	29
4.4. Wissensmanagement als Basis für Entscheidungen	31
5. Führung auf Ebenen.....	33
5.1. Führung auf strategischer, taktischer und operativer Ebene.....	33
5.2. Henry Mintzberg und die Strategie	35
6. Motivation und Handlung	37
6.1. Der soziale Aspekt von Leistung	37
6.2. Motivation	38
6.3. Volition	41
7. Fehlerkultur	42
7.1. Das Chaos und die Fehler	43

7.2. Fehler managen	44
8. Formelle und informelle Führung	47
8.1. Formelle Führung	47
8.2. Informelle Führung	47
9. Verantwortung	53
9.1. Der Verantwortungsbegriff	53
9.2. Verantwortung für fremdes Handeln	54
9.3. Der Mensch verantwortet nur sich allein	54
9.4. Ethische Aspekte	55
9.5. Aufgabenverantwortung	56
9.6. Verantwortungsbewusstsein	58
9.7. Entwicklung der Selbstständigkeit	60
9.8. Fazit	61
10. Herrschaft und Macht.....	63
10.1. Herrschaft	63
10.2. Macht	65
10.3. Autorität	66
11. Führungsstile	68
11.1. Führungsstile nach Lewin	68
11.2. Führungsstile nach Weber	71
11.3. Motivation und Führungsstile nach Burns und Bass	74
12. Führungstheoretische Ansätze	76
12.1. Das eindimensionale Führungsmodell	76
12.2. Das situative Führen oder das Reifegradmodell	78
12.3. X- und Y-Theorie	79
12.4. Das zweidimensionale Verhaltensgitter	80
12.5. Das 3D-Modell	82
12.6. Kritik	85
13. Moderne Führungsideen.....	86
13.1. Führen mit Auftrag	86

13.2. Agile Führung.....	87
13.3. Balancezone der Selbstorganisation	90
13.4. Die sich selbst findende Gruppe.....	92
13.5. Aspekte der Selbstorganisation im dynamischen Umfeld.....	94
13.6. Das Harzburger Führungsmodell	96
13.7. Die Idee der Führungstechniken.....	97
14. Ausbildungsverfahren im Führungskontext.....	99
14.1. Lehrverfahren nach Einsiedler	99
14.2. Deduktive und induktive Methode	100
15. Ausbildung und Training von Führungskräften	101
15.1. Prinzipien.....	101
15.2. Drei Phasen der Ausbildung und des Trainings.....	102
15.3. Das Druckmodell für Übung und Training.....	103
15.4. Das Training der Antizipationsfähigkeit.....	107
15.5. Plan und Rollenspiele	108
15.6. Vom Lehrsaal in die Wirklichkeit.....	109
16. Sozialpsychologischer Ansatz der Führungsfunktionen	110
16.1. Lokomotionsfunktion (Zielerreichungsfunktion).....	110
16.2. Kohäsionsfunktion.....	111
16.3. Erfahrungen zu den Führungsfunktionen	113
16.4. Gruppenbildung – das Ferienlagerexperiment	114
17. Aspekte der Kommunikation.....	115
17.1. Kommunikationsmodelle.....	115
17.2. Nachrichten passend machen.....	118
17.3. Vortrag und Ansprache	120
17.4. Briefing und Debriefing	122
17.5. Besprechung	123
18. Führen mit Geschichten – das Narrativ	127
18.1. Das Konzept des Storyboards.....	127
18.2. Mit Narrativen zum Mond.....	129

18.3. Die Gefahr der Narrative	130
18.4. Der Narr und der Humor	130
19. Leitbild	132
19.1. Vision.....	132
19.2. Mission Statement	133
19.3. Werte und Grundsätze	134
19.4. Leitbild umsetzen	137
19.5. Die Säulen der Führungskonzepte.....	137
20. Personalgewinnung und Personalbindung.....	140
21. Integration und Inklusion.....	142
21.1. Integration	142
21.2. Inklusion.....	145
Rabe, Hase, Fuchs und Jäger	147
Schlusswort	148
Abbildungsverzeichnis	149
Literaturverzeichnis	150

„WAS WÜRDEST DU MIR BITTE SAGEN, WIE ICH VON HIER AUS WEITERGEHEN SOLL?“ – „DAS HÄNGT ZUM GRÖßTEN TEIL DAVON AB, WOHIN DU MÖCHTEST!“

Lewis Carroll, Alice im Wunderland, 1866

1. Fragen zum Führungsbegriff

Aus der Geschichte lernen

Werfen wir am Anfang einen (zugegeben etwas oberflächlichen) Blick in die Militärgeschichte auf zwei Feldherren, die sich beide vom Schlachtfeld in politische Ämter erhoben hatten und dabei ähnliche Führungsprinzipien anwendeten: Julius Cäsar (*100-44† v. Chr.) und Napoleon Bonaparte (*1769-1821†). Beide Männer übernahmen mit militärischer Unterstützung die Staatsführung und transferierten ihre Führungsfertigkeiten in ihr politisches Amt. Das Kapital dieser beiden Anführer war u. a. ihre eigene Persönlichkeit, ihr militärisches Können, ihre gekonnte Balance zwischen autoritärer Führerrolle und väterlichem Mitstreiter sowie die Struktur und Organisation ihrer Heere.

Im römischen Militär hatte sich spätestens seit der Heeresreform (102-104 v. Chr.) des Gaius Marius die Erkenntnis durchgesetzt, dass kleine und teilweise selbstständig operierende Truppenteile das Gelände besser ausnutzen und auf Zufälle oder wechselnde Bedingungen angepasster reagieren konnten als große Heeresformationen. Die daraus resultierende Forderung nach Beweglichkeit bedingte gleichfalls einen Wandel der Führerkultur zur Selbstständigkeit, denn die Führer der Truppenteile waren aufgrund ihrer Dislozierung¹ nicht immer für Befehle erreichbar und mussten deshalb in einem gewissen Rahmen eigenverantwortlich entscheiden und handeln können.

Ein hohes Maß an Disziplin und ein Mindestmaß an gemeinsamer Sprache (Latein) bzw. kultureller Übereinkunft war die Voraussetzung, dass die angeschlossenen Hilfstruppen (Auxiliartruppen), die aus verbündeten Völkern oder freien Bewohnern der Grenzprovinzen rekrutiert wurden, gemeinsam mit den eigentlichen Legionstruppen funktionieren konnten. Der Erfolg basierte darauf, dass die Offiziere und Soldaten aufeinander eingespielt und trainiert waren, ihre Fähigkeiten gegenseitig kannten und einander vertrauten. Die Planung war darauf ausgerichtet, Truppenteile mit ihren einzelnen Aktivitäten zu koordinieren, aber gleichzeitig auch den Führern und Soldaten ausreichend Handlungsspielraum zu lassen.

Der römische Feldherr Julius Cäsar forderte seine Offiziere und Soldaten zum selbstständigen Handeln auf und setzte auf „[...] das Geschick und die Erfahrung der Soldaten, die aus früheren Kämpfen ebenso gut selbst wussten, was sie zu tun hatten und keine fremden Befehle brauchten“ (Caesar, 52 v. Chr. Buch II, Nr. 20). Cäsar nannte seine Solda-

¹ Die von einer militärischen Führung vorgenommene räumliche Verteilung von Einheiten.

ten „commiles“, was so viel heißt wie Kameraden, Mitstreiter oder Weggefährten. (Wir kennen den Begriff „Kommilitone“ heute als Bezeichnung von Studenten für ihre Studienkollegen, also die Mitstudierenden oder Studiengenossen.) Damit signalisierte Cäsar Vertrauen und die Verbundenheit mit seinen Legionären und gleichfalls die gemeinsame Verbundenheit mit der Aufgabe. Diese Art und Weise von Führung war Cäsars Erfolgsrezept. Er eroberte 58–51 v. Chr. ganz Gallien, Teile Britanniens und Germaniens.

Napoleon Bonaparte hatte Cäsars Schriften offensichtlich gut studiert. Er folgte in etwa denselben Prinzipien. Auch seine „Grand Armee“ begegnete ihren Gegnern mit tief gestaffelten, beweglichen Kolonnen. Insbesondere die sogenannten Tirailleure (Plänkler) konnten sich als lockere Formationen leicht durch das Gelände bewegen und dieses ausnutzen. Dazu wurde die feste Linienformation verlassen, man zerstreute sich und änderte ständig seine Position. Die Führer konnten in einem definierten Handlungsrahmen selbst entscheiden und dadurch vor Ort schnell und angepasst agieren.

Ein weiterer Vorteil der französischen Truppen war, dass Napoleons Soldaten (zumindest in der Anfangszeit) hoch motiviert und von der Idee der Französischen Revolution (1789-1799) überzeugt waren. Darüber hinaus hatte der Feldherr die feudalen Hindernisse auf der Karriereleiter beseitigt. Jeder Soldat konnte Offizier werden und auf eine militärische Karriere hoffen. Wie einst Cäsar stand auch Napoleon zu seinen Soldaten, fühlte sich als einer von ihnen und seine Soldaten standen zu ihm. Diese Faktoren erlaubten es, jederzeit Truppen zu bewegen, da die Soldaten aus Überzeugung mitzogen und freiwillig bei der Fahne blieben. Napoleon eroberte in kurzer Zeit nahezu ganz Europa.

Im Gegensatz zur französischen Armee war die Truppenführung der aristokratisch geführten Heere jener Zeit relativ starr und auf Breite und Feuerkraft (Lineartaktik), nicht aber auf Geschwindigkeit und Beweglichkeit ausgerichtet. Auch bestanden diese Armeen zumeist aus Söldnern oder aus in den Militärdienst gepressten Mannschaften. Und da diese Art Truppen selten aus Überzeugung marschierten, bestand stets die Gefahr der Desertion (besonders bei Nacht) oder dass sich die Truppe bei Gelegenheit sogar ganz auflöste. Ohne einen besonderen Anreiz, Druck oder Zwang handelten diese Soldaten nicht immer im Sinne ihrer Vorgesetzten. Eine moderne bewegliche Truppenführung war daher nur schwer möglich.

Waterloo

Auch wenn Napoleons Führung lange Zeit deutlich agiler war als die seiner Gegner, behielt er doch die meisten Fäden in der Hand. Er weihte seine Kommandeure nicht immer vollständig in seine Gedanken und Pläne ein, regulierte und beschränkte sie in ihrem Handeln. Dies sollte sich 1815 bei Waterloo rächen, da der Feldherr aus gesundheitlichen Gründen einige Zeit das Schlachtfeld verlassen musste. Wetter, Umweltbedingungen, Napoleons gesundheitsbedingte Abwesenheit, fehlende und falsche bzw. fehlerhafte Informationen, Fehlentscheidungen seiner Kommandeure und eine „Kette von Zufällen“, wie Hugo (1862) schreibt, führten in die bekannte Katastrophe und zur vollständigen Vernichtung der französischen Truppen. Am Ende behielt Napoleons alliierter Gegenspieler Arthur Wellesley Duke of Wellington (*1769-1852†) die Oberhand. Wellington gelang es, mit seiner starren „unerschütterlichen Beharrlichkeit“ die Stellungen bis zum Eintreffen des preußischen Generalfeldmarschalls Gebhard von Blücher (*1742-1819†) zu halten (vgl. Bocia, 1825).

Übrigens: Cäsar wie Napoleon planten ihre Auftritte vor der Truppe sorgfältig und spielten ihre Charisma-Karte geschickt aus, um zu einer unbedingten Gefolgschaft zu gelangen.

Von den beiden Feldherren und ihren militärischen Ideen, Fehlern und Erfahrungen lässt sich einiges lernen, auch für den friedlichen Führungsalltag unserer Zeit. Unter anderem:

- Führung erfolgt „je nachdem“: Sie muss darauf ausgelegt sein, den jeweiligen Bedingungen und Zufällen gerecht zu werden. Eine immer passende „Blaupause“ oder ein „Patentrezept“ gibt es nicht.
- Die Verbundenheit mit gemeinsamen Zielen und die Perspektive auf persönliche Weiterentwicklung (Karriere) sind wesentliche Motive. Deshalb müssen traditionelle Karriereschranken aufgebrochen werden und Eignung, Befähigung und Leistung in den Vordergrund rücken.
- Die Form der Persönlichkeit einer Führungskraft (persönliche Ausstrahlung, Charisma) hat entscheidenden Einfluss auf die Gefolgschaft.
- Es gilt eine situativ angemessene Balance zwischen straffer Führung und einem familiären Miteinander zu finden, die auf der einen Seite durch Autorität, klare Zielvorgaben und Kontrolle, auf der anderen Seite durch die Gewährung von Freiraum, gegenseitiger Wertschätzung, Kooperation, Empathie und Fürsorge zum Ausdruck kommt.

- Führung muss ein passendes Maß an Beweglichkeit, Mitverantwortung, Selbstständigkeit und Selbstorganisation erlauben. Die Basis bildet dazu eine gute Ausbildung, Übung und Training, Kommunikation, Erfahrung und gegenseitiges Vertrauen.
- Eine angemessene Beteiligung aller Akteure an der Entwicklung des jeweiligen Vorhabens ist die Voraussetzung für selbstständiges Handeln.
- Die Voraussetzungen für zeitgerechte und passgenaue Entschlüsse sind valide und rechtzeitige Informationen.
- Eine sorgfältige Planung darf nicht dazu führen, dass notwendige situative Entscheidungen durch Überregulierung verhindert oder gelähmt werden.

1.1. Was ist Führung?

Das Verständnis über das, was Führung ist und was nicht, geht weit auseinander - entsprechend unterschiedlich sind die Begriffsbestimmungen und Auffassungen in der Literatur. Nach Hollerer/Peischel (2011) leitet sich das deutsche Wort „Führung“ vom mittelhochdeutschen „vüerunge“ ab und ist wahrscheinlich auf die Zeit der Völkerwanderung der germanischen Familienverbände zurückzuführen. Hatte ein Stammesverband den Fähigkeiten eines Stammesmitgliedes vertraut und war ihm mit seinem beweglichen Gut („Fahrhabe“) freiwillig gefolgt, so wurde „Führung“ im Sinne von „das Fahren anleiten“ begründet.

Funktional versteht Lattmann (1982) unter Führung „eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“. Nach House et al. (2004) ist Führung die „Fähigkeit eines Einzelnen, andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, zur Effektivität und zum Erfolg der Organisationen beizutragen, denen sie angehören“. Baumgarten (1977) definiert Führung als „zielbezogene interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mithilfe von Kommunikationsprozessen“. Kaiser (2007) beschreibt Führung als eine Beeinflussung von Individuen ihre egoistischen, kurzfristigen Interessen nach hinten zu stellen, um zur langfristigen Leistung der Gruppe beizutragen.

Alle Definitionen treffen zu und werden in diesem Buch mit angerissen, sind aber schwierig in die Praxis umzusetzen. Ich persönlich bevorzuge in der täglichen Arbeit eine praktikable, einfache und damit leicht operationalisierbare Definition als Arbeitsdefinition:

Führung ist ein Prozess, der dazu verwendet wird, andere Menschen zur Erfüllung von gesetzten Zielen zu bewegen.

Die wesentlichen Elemente dieser Begriffsbestimmung sind Menschen (1), Ziele (2) und Prozess (3) sowie „Bewegen“ als umgangssprachliche Umschreibung von Motivation und Volition (4).

Nach dieser Sichtweise ist der erste und zentrale (!) Gegenstand von Führung der Mensch (1) als Einzelwesen mit all seinen individuellen Merkmalen und Lebensumständen. Er handelt entweder für sich selbst oder in einer sozialen Gemeinschaft (z. B. Gruppe oder Team).

Die Zielsetzung (2) wird vom strategischen zum operativen Ziel bzw. vom Grobziel zum Feinziel transformiert. Während das strategische Ziel eher langfristig und richtungweisend formuliert ist, wird das operative Ziel klar an der jeweiligen spezifischen Aufgabe festgemacht. Das Leistungsziel ist dann ein angestrebter Zustand am Ende eines bestimmten Zeitraums, der durch quantitative und qualitative Größen (Leistungsindikatoren) messbar wird.

Ein Prozess (3) ist in diesem Sinne ein Set an strukturierten Aktivitäten, durch die ein möglichst messbares Ziel erreicht werden soll. Über den Führungsprozess steuert eine Führungskraft die Handlungen anderer Menschen zur Erfüllung zuvor bestimmter Zielsetzungen. (Siehe dazu auch unter „Der Führungsprozess“.)

Unter Motivation (4) ist vereinfacht die Bereitschaft zu verstehen, das gesetzte Ziel erreichen zu wollen. Allerdings ist die Bereitschaft zum Handeln nicht alleine ausreichend, denn eine Handlung muss auch tatsächlich vollzogen werden, auch wenn diese möglicherweise unangenehm, schwierig und gefährlich ist oder ungewisse Erfolgsaussichten hat. Die Fähigkeit, Wunschvorstellungen (Motive) durch gezielte Handlungen in Resultate umzusetzen, wird als Volition bezeichnet. In diesem entscheidenden Prozessschritt ist die Überwindung von Widerständen durch Willenskraft gefordert.

Fazit: Immer, wenn es um Führung geht, geht es darum, andere Menschen dazu zu bringen, dass diese nach gesetzten Zielen streben. Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund: der Mensch, das Führungs- und Leistungsziel (was soll wann mit welchen Mitteln erreicht werden), der Prozess als eine Struktur von Aktivitäten zur Zielerreichung, die Motivation als Bereitschaft zur Handlung und die Volition als Realisierungs- und Durchhaltewillen.