

Burkhard Radtke

Führend führen

9 Prinzipien für exzellentes Leadership



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Führend führen

Burkhard Radtke

Führend führen

9 Prinzipien für exzellentes Leadership

Dr. Burkhard Radtke

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print ISBN: 978-3-648-07282-0
EPUB ISBN: 978-3-648-07283-7
EPDF ISBN: 978-3-648-07284-4

Bestell-Nr. 10127-0001
Bestell-Nr. 10127-0100
Bestell-Nr. 10127-0150

Burkhard Radtke
Führend führen
1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Anne Lennartz

Lektorat: Ulrich Leinz, 10829 Berlin
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg
Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling
Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Die Fäden des Knäuels	9
Teil 1: Position	17
1 Sinn durch Orientierung	19
1.1 Wichtigkeit und Selbstbestimmung: Wegweiser zum Sinn des Lebens	22
1.2 Grenzen unseres Einflusses: Wo die eigene Energie in die Irre läuft	28
1.3 Den Überblick behalten: Das Wichtige erkennen und ordnen	31
1.4 Die Gefahr droht von innen und außen: Ablenkungen widerstehen	36
1.5 Der Mitarbeiter und das Wichtige: Sinn spenden und Orientierung schaffen	39
1.6 Das Kapitel kompakt	42
2 Autorität durch Integrität	45
2.1 Macht und Autorität: Wer Macht einsetzt ist als Autorität gescheitert	45
2.2 Chancen und Risiken von Autorität: Wie aus dem Segen ein Fluch werden kann	47
2.3 Autorität aufbauen: Integrität als solides Fundament	53
2.4 Flugs und flüchtig: Über die Leichtigkeit Integrität zu gewinnen – und zu verlieren	55
2.5 Das Kapitel kompakt	59
3 Vertrauen durch Zutrauen	63
3.1 Henne oder Ei: Unsere Erwartung schafft Realität	64
3.2 Unser Bild vom Anderen – Maßstab oder Fessel: Die Magie des Zutrauens	65
3.3 Der schale Geschmack von Freiheit: Wie Freiheit demotivieren kann	69
3.4 Beliebigkeit oder Geringschätzung: Ohne Kontrolle wird Anerkennung zur Farce	72
3.5 Reale und fiktive Dämonen: Die Gefahren der Kontrolle bändigen	76
3.6 Das Kapitel kompakt	82
Teil 2: Kommunikation	85
4 Einvernehmen durch Verstehen	87
4.1 Sinn und Unsinn: Die Äußerung eines Sprechers verstehen	89
4.2 Entschlüsseln oder Erschließen: Kommunikation als Kunst des Schließens	97
4.3 Sprache und Denken: Relevanz als Schlüssel des Verstehens	102
4.4 Jenseits des Gesprochenen: Den Sprecher einer Äußerung verstehen	109
4.5 Verstehen und Fügsamkeit: Wie aus Verständnis Einverständnis wird	116
4.6 Das Kapitel kompakt	121

5	Macht durch Freiheit	125
5.1	Freiheit oder Widerstand: Mit Fragen aus dem Dilemma	127
5.2	Freiheit in Fußfesseln: Die Macht von Fragen	133
5.3	Freiheit zum Zwang: Die Freiheit des anderen zu tun, was ich will	143
5.4	Unangenehme Situationen auflösen: Fragen als Fluchthelfer	146
5.5	Früchte sammeln und schützen: Verständnis, Akzeptanz, Verbindlichkeit	148
5.6	Das Kapitel kompakt	153
6	Überzeugung durch Akzeptanz	157
6.1	Der Heilige Gral der Kommunikation: Wertschätzung und Lenkung	157
6.2	Lähmung oder Ausgrenzung: Die Macht von Anliegen	163
6.3	Erwartungsspirale und Undankbarkeitsbumerang: Wie Erwartungen unser Handeln entwerten	167
6.4	Gunst trotz Ablehnung: „Nein“ sagen und dabei ein gutes Gefühl hervorrufen	169
6.5	Freiheit durch Reaktionsverschiebung: Der Erwartungsspirale entkommen	177
6.6	Das Kapitel kompakt	181
Teil 3: Aktion		185
7	Motivation durch Kritik	187
7.1	Das Spielfeld anlegen: Die Vorbereitung	190
7.2	Die Startposition gestalten: Der Einstieg	194
7.3	In Vorlage gehen: Die eigentliche Kritik	198
7.4	Das Gegenüber ins Boot holen: Verständnis und Einsicht erzielen	200
7.5	Bis zum Ziel durchhalten: Motivation und Umsetzung sichern	204
7.6	Das Kapitel kompakt	208
8	Gerechtigkeit durch Ungleichheit	211
8.1	Gerechtigkeit oder Gerechtigkeitsempfinden	212
8.2	Ungerechtigkeitsempfinden und Leistungsreduktion	214
8.3	Commitment oder Kommt-nicht-mehr	218
8.4	Ungerechtigkeitsempfinden und Leistungssteigerung	221
8.5	Gerechtigkeit in der Führung: Was die Führung konkret tun kann	222
8.6	Das Kapitel kompakt	227
9	Veränderung durch Unzufriedenheit	229
9.1	Zufriedenheit als Feind von Motivation und Veränderung	230
9.2	Die Gewohnheit als Freund der Effizienz	232
9.3	Die Gewohnheit als Feind der Innovation	234
9.4	Das Gute als Feind des Besseren	236
9.5	Das Andere als Freund des Besseren	238
9.6	Das Kapitel kompakt	242

Schlusswort: Von den Fäden zum Seil	245
Literatur	247
Stichwortverzeichnis	255

Vorwort: Die Fäden des Knäuels

Nur exzellente Führung ist noch gut genug! Das ist, allerdings, eine starke These. Und das bleibt sie auch dann noch, wenn ich abmildernd eingrenze: Nur exzellente Führung ist für die meisten Unternehmen und Organisationen gut genug — und wenn noch nicht jetzt, dann gilt das auf jeden Fall in absehbarer Zukunft. Doch stimmt das denn? Schließlich scheint es erfolgreiche Unternehmen zu geben, deren Führungskräfte eher durchschnittlich sind und nur mittelmäßig führen. Und hängt denn nicht auch Unternehmenserfolg von anderen Faktoren wie z.B. dem Wettbewerbsumfeld ab? Und wenn es auch in vielen Branchen immer schwieriger wird, sich z.B. über die Produktqualität vom Wettbewerb abzuheben, kann man kritisch fragen, warum die Führungsqualität für den Unternehmenserfolg von so herausragender Bedeutung sein soll. Als Führungskraft leisten wir in dem Maße einen guten Job, in dem es gelingt, das Verhalten unserer Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass die Unternehmensziele und die aus diesen abgeleiteten Ziele bestmöglich erreicht werden. Und kann das bis zu einem bestimmten Grad nicht jeder? Und falls ja, warum sollte das dann nicht ausreichend sein?

Die Frage ist berechtigt, wie sich am Beispiel der Kommunikation in der Führung zeigen lässt. Kommunikation ist das wahrscheinlich einflussreichste Mittel, um die Kooperation mit anderen Menschen so effektiv zu gestalten, dass wir die angestrebten Ziele erreichen. Wie jedes Instrument ist die Kommunikation eines, das wir schlechter oder besser beherrschen können. Im Unterschied zu anderen Instrumenten wie z.B. einer Gitarre starten wir im Fall der Kommunikation allerdings nicht bei null. Doch anders als bei der Fertigkeit des Gitarrenspiels kann jeder von Kindesbeinen an — zumindest in einem gewissen Sinne — bereits kommunizieren und versteht dann auch, was er tut, wenn er beginnt, sich bewusst mit Kommunikation zu beschäftigen.

Das Kommunizieren ist genau wie das Gitarrenspiel eine Fertigkeit, die man stets verbessern kann, bei der man nie eine hundertprozentige Perfektion erreicht. Doch genau wie beim Gitarre spielen genügt glücklicherweise für das Ziel, das wir erreichen wollen, oft weniger: Um in einer Rockband zu klampfen, müssen wir nicht auf einem Niveau Gitarre spielen, das Millionen von Zuschauern gebannt und neidvoll auf unsere Finger auf YouTube schauen lässt. Noch weniger kann bereits ausreichend sein, wenn wir zum Ausspannen einfach eine nette Melodie oder ein paar Akkorde anschlagen möchten. Für viele Ziele bringt ein Mehr an Fähigkeiten keinen Mehrwert. Für manche Ziele ist ein Mehr an Fähigkeiten sogar abträglich. Wenn das Ansinnen darin besteht, es den lärmenden Nachbarn heimzuzahlen, sollten sich

unsere Fähigkeiten diametral entgegengesetzt zu dem Lautstärkepegel verhalten. Hier gilt buchstäblich: Weniger ist mehr!

Entsprechendes lässt sich über unsere kommunikativen Fähigkeiten sagen: Wollen wir durch einen Vortrag im Fernsehen vor einem Millionenpublikum, das uns oder unserem Anliegen gegenüber negativ eingestellt ist, Begeisterung hervorrufen, benötigen wir ein sehr hohes Maß an kommunikativer Finesse. Um jedoch als Führungskraft unsere Mitarbeiter auf eine mit Aufwand verbundene Neuerung positiv einzustimmen oder um einen Mitarbeiter, der sich aus unserer Sicht ungeschickt verhalten hat, dazu zu motivieren, in Zukunft anders zu handeln, genügen geringere kommunikative Fertigkeiten. Für typische Führungszwecke müssen wir tatsächlich keine Kommunikationsexperten sein. Und doch übersteigt das Maß an kommunikativen Fähigkeiten, das es erlaubt, derartige Situationen souverän, partnerschaftlich und erfolgreich zu bewältigen, oft deutlich das Niveau, das wir durch eigene Erfahrung, typische Ratgeberliteratur oder durchschnittliche Seminare uns aneignen können.

Verallgemeinern wir diese Überlegungen über die kommunikative Fähigkeit in der Führung auf alle für die Führung relevanten Fähigkeiten, so ergibt sich, dass erfolgreiche Führung durchaus anspruchsvoll ist. Doch rechtfertigt dies allein noch nicht meine Eingangsthese, Exzellenz sei für den Führungserfolg erforderlich.

Um zu verstehen, dass gute Führung bald nicht mehr gut genug ist, müssen wir uns die besondere Situation in vielen europäischen Ländern — allen voran in Deutschland — vor Augen führen, die sich aus der demographischen Entwicklung ergibt. Der demographische Wandel führt zu einem nie dagewesenen Mangel an Arbeitskräften und zum Kampf um Talente. Aufgrund der demographischen Entwicklung kommt es zunehmend zu einem Mangel an Mitarbeitern — insbesondere an Spezialisten, Talenten und Leistungsträgern. Dadurch verschiebt sich das Abhängigkeitsverhältnis von Mitarbeitern und Führungskräften zugunsten der Mitarbeiter. Damit steht die Führung vor zwei auf den ersten Blick gegenläufigen Herausforderungen:

1. Die Führungskraft muss gleich einem Dienstleister um ihre Mitarbeiter buhlen und kämpfen. Mitarbeiter werden hingegen wie Kunden diese Dienstleistung permanent kritisch begutachten und bei Missfallen zur Konkurrenz wechseln. Die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter emotional stark binden und motivieren, für das Unternehmen und sie tätig zu bleiben. Ein wirksames Personalmarketing, mit einem funktionierenden Employer Branding sowie attraktive Konditionen werden nicht mehr ausreichen, um Mitarbeiter — insbesondere die leistungsstarken — zu gewinnen und unter einer bloß mittelmäßigen Füh-

rungskraft zu halten. Denn Mitarbeiter erwarten heute zunehmend, dass die Arbeit für sie lebenserfüllend und sinnhaft ist, zur Selbstverwirklichung beiträgt und sich dabei ihren privaten Bedürfnissen anpasst.

2. Die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter stark steuern. Angesichts knapper personeller und zeitlicher Ressourcen muss die Führungskraft alle Mitarbeiter zu Spitzenleistungen motivieren. Dazu muss sie zu flexibler auf Eigeninitiative beruhender Arbeit stimulieren und zwar auch in der Form, dass persönliche Interessen des Mitarbeiters beschnitten werden. Sie muss gerade auch schwache und von der Persönlichkeit schwierige Mitarbeiter entwickeln und auf ein hohes Leistungsniveau heben.

Um diese gegenläufigen Herausforderungen zu meistern, müssen Führungskräfte herausragend führen. Mitarbeiter zum Arbeiten zu motivieren war gestern. Mitarbeiter zu motivieren *für sich selbst* zu arbeiten, lautet die anspruchsvollere Leitlinie für die Zukunft. Und Führungskräfte werden zunehmend Druck spüren, ihre Führungsarbeit perfektionieren zu müssen. Unternehmen werden sich bloß mittelmäßige Führungskräfte nicht mehr leisten können. Ein Unternehmen wird absterben, wenn seine Führungskräfte Mitarbeiter nicht als Kunden ansehen und behandeln: Mitarbeiter müssen jeden Tag aufs Neue begeistert und gebunden werden. Zudem gilt es, mit weniger Mitarbeitern mehr Arbeit zu stemmen. Und dadurch steigt der Anspruch an die Führungskräfte. Früher reichten oft eine gute Menschenkenntnis und durch Versuch und Irrtum gewonnene Erkenntnisse aus, um Mitarbeiter zu führen. Heute greift die durch persönliche Erfahrung gewonnene Menschenkenntnis zu kurz und Irrtümer können viel eher fatale Konsequenzen nach sich ziehen.

Um exzellent zu führen, sollten wir verstehen, wie unsere Sprache, unser Denken und unsere Emotionen funktionieren. Denn dann können wir unser Führungsverhalten entlang dieser Mechanismen wirkungsvoll ausrichten. Und genau darin liegt der Anspruch dieses Buches:

- Auf der einen Seite gelangen Sie mit diesem Buch zu einem fundierten Verständnis von Prinzipien der Kommunikation und der Führung, die in der Psychologie, Soziologie, Sprachphilosophie und Linguistik ihre wissenschaftlichen Wurzeln haben.
- Auf der anderen Seite erfahren Sie, wie Sie diese Prinzipien wirkungsvoll in Ihrer Praxis konkret einsetzen können.

Damit verbindet dieses Buch die Vorteile eines wissenschaftlichen Werks mit den Vorteilen eines praktischen Ratgebers, ohne die jeweiligen Nachteile einzuschließen. Das Buch verknüpft häufig separate wahrgenommene Kompetenzbereiche: zum einen, indem es unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen verbindet,

zum anderen, indem es wissenschaftliche Theorie und die berufliche Praxis zusammenführt. Aufgrund meiner wissenschaftlichen Aktivitäten in Philosophie, Linguistik, Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie berücksichtige ich elementare und moderne Theorien. Die Praxis habe ich als Trainer, Berater, Coach und Redner selbst in unterschiedlichen Facetten direkt erlebt und gestalten können sowie in vielfältiger Form als teilnehmender Beobachter erleben dürfen.

Das Buch zeigt, wie hervorragende Führung gelingt. Und dabei rückt die Führungskraft als Person selbst wesentlich stärker in den Fokus. Die Wirkung als Führungskraft, d.h. ihre Haltung, die sie *verkörpert*, die Art, *wie sie kommuniziert*, und was sie *auf welche Weise tut*. Ich nenne diese Dimensionen *Position*, *Kommunikation* und *Aktion*. Und entlang dieser drei Dimensionen ist das Buch in drei Teile gegliedert.

Hinter exzellenter Führung verbirgt sich selbstverständlich ein Konglomerat aus verschiedenen Strategien, Techniken und Fähigkeiten. Manche dieser Strategien, Techniken und Fähigkeiten überlagern sich, scheinen teilweise gegenläufig zu sein. Bildlich gesprochen ergibt sich ein Wollknäuel. In diesem Buch löse ich für jede der 3 Dimensionen, also *Position*, *Kommunikation* und *Aktion* je 3 Fäden — um im Bild zu bleiben — aus diesem Knäuel heraus. So werden 9 Prinzipien entwickelt, durch die eine Führungskraft führend führt. 3 Prinzipien beziehen sich auf die Haltung, 3 Prinzipien auf die Kommunikation und 3 Prinzipien auf Handlungssituationen. Die 9 Prinzipien sind aus verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen und der Praxis abgeleitet. Wenn man verschiedene wissenschaftliche Ansätze miteinander verzahnt und an der Praxis bricht, dann ergeben sich oft überraschende Perspektiven, die auf den ersten Blick Intuitionen und unserem Alltagswissen widersprechen. Jedes Kapitel nimmt eine solche Perspektive ein — eine Perspektive, die vielfach quer zu verbreiteten Denk- und Handlungsweisen in der Führung stehen. Und in jedem der nachfolgenden 9 Kapitel lernen Sie eine erfolgreiche Strategie kennen, die weitverbreiteten oder intuitiv erscheinenden Handlungsmustern zuwider läuft:

1. Sinn durch Orientierung
Wie Sie für sich und Ihre Mitarbeiter Sinnerfahrungen durch eine Ausrichtung am Wichtigen ermöglichen
2. Autorität durch Integrität
Wie Sie mittels integrem Verhaltens die positive Kraft von Autorität erschließen können
3. Vertrauen durch Zutrauen
Wie Sie gleich doppelt Vertrauen schaffen, indem Sie ihren Mitarbeitern viel zutrauen

4. Einvernehmen durch Verstehen
Wie Sie Einvernehmen erlangen, indem Sie Ihr Gegenüber in mehreren Hinsichten verstehen
5. Macht durch Freiheit
Wie Sie sanfte Macht ausüben können, indem Sie Ihrem Gegenüber Freiraum gewähren
6. Überzeugen durch Akzeptanz
Wie Sie Ihr Gegenüber überzeugen, indem Sie seine Haltung wertschätzen
7. Motivieren durch Kritik
Wie Sie durch Kritik Ihr Gegenüber zu Handlungen motivieren, die es von sich aus nicht vollziehen würde
8. Gerechtigkeit durch Ungleichheit
Wie Sie für Gerechtigkeit sorgen, indem Sie Ihre Gegenüber ungleich behandeln
9. Veränderungen durch Unzufriedenheit
Wie Sie zu Veränderungen motivieren, indem Sie Zufriedenheit auflösen

Ich bin überzeugt, dass der Schlüssel für eine erfolgreiche Führung von Mitarbeitern in der Kommunikation und einem mit dieser übereinstimmenden Verhalten liegt. Und ich bin mir sicher, dass Sie durch dieses Buch, wie auch immer Ihre aktuelle Situation und ihr aktuelles Fähigkeitsprofil genau aussehen mögen, zu neuen und oft überraschenden Einsichten gelangen werden. Sie werden Strategien und Techniken kennenlernen, durch die Ihre Kommunikation erfolgreicher wird und Sie führend führen. Ich bin überzeugt, dass Sie mit den hier gesponnenen 9 Fäden zusammen ein starkes Seil flechten können, mit dem Sie führend führen.

Zum Umgang mit diesem Buch

Kommt Ihnen folgender Satz bekannt vor, wenn Sie an ein Buch denken, das Sie vor einiger Zeit gelesen haben? „Bis auf die Tatsache, dass ich es gelesen habe, kann ich mich an nichts Wesentliches erinnern.“ Das ist im Prinzip unproblematisch, falls Sie die Inhalte des Buches als belanglos und für Sie unbedeutend eingestuft haben sollten. Die Einschränkung durch den Zusatz „im Prinzip“ resultiert wahrscheinlich daher, dass Sie Zeit aufgewendet haben, die Sie auch anders und möglicherweise fruchtbarer hätten investieren können. Dennoch scheint Ihnen die Lektüre ja Vergnügen bereitet zu haben (hätten Sie sonst das Buch etwa durchgelesen?) und somit ist auch am Zeitaufwand nichts auszusetzen.

Vielleicht verhält es sich auch anders: Sie können sich zwar nicht mehr die Inhalte Ihrer letzten Lektüre ins Gedächtnis rufen. Sie erinnern sich allerdings daran, dass einzelne Inhalte des Buches für Sie sehr interessant waren, auch wenn Sie keine

praktischen Konsequenzen für Ihr privates oder berufliches Leben ableiten konnten. Die Gedächtnislücke erscheint Ihnen verschmerzbar und bedauerlich zugleich. Wäre es doch schön, wenn Sie sich nicht nur daran erinnern könnten, auf interessante Gedanken gestoßen zu sein, sondern wenn Sie in der Lage wären, diese Gedanken wieder hervorrufen zu können.

Denkbar ist auch, dass Sie beim Lesen Ihres letzten Buches nicht bloß auf einige für Sie inspirierende Gedanken gestoßen sind. Darüber hinaus hat Sie die Lektüre sogar angeregt, darüber nachzudenken, einzelne Aspekte Ihrer Verhaltensmuster zu verändern, womöglich etwas Neues auszuprobieren oder Ihre Wahrnehmung im Alltag zu erweitern. Wenn das der Fall sein sollte und Sie sich heute außer an diesen Wunsch etwas zu verändern an nicht viel anderes erinnern können; wenn Sie heute weder Inhalte konkretisieren können, noch je die Anregungen die Sie durch das Buch gewonnen haben, in der Praxis erprobt haben, dann zeugt dies vor allem von einem: von einer verpassten Chance. Es tröstet dabei kaum, dass Sie, um diese Chance zu ergreifen, noch zusätzliche Energie hätten aufwenden müssen. Diese Energie haben Sie eingespart. Die für das Lesen jedoch aufgewendete Energie und Lebenszeit war gegeben.

Nun haben Sie sich damals vermutlich nicht grundsätzlich vorgenommen, dass Ihre neuen, wertvollen Einsichten und Vorsätze ungenutzt bleiben sollen. Es ist einfach so passiert. Und das ist sehr schade. Damit Ihnen das mit diesem Buch nicht genauso ergeht, habe ich in diesem Buch die Kapitel auf eine Weise aufgebaut, die es Ihnen erleichtert, die Inhalte zu speichern und Ihre durch die Lektüre angeregten Vorhaben auch wirklich umzusetzen. Natürlich nur, wenn Sie es wirklich wollen! Zwar habe ich mich bemüht, das Buch so anzulegen, dass alle Inhalte nicht nur für mich, sondern auch für meine Leser interessant sind. Doch sind Ihre Interessen, Ihr Vorwissen, die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit und Ihre gegenwärtige berufliche und private Situation einzigartig. Deshalb möchte ich Sie ermutigen, das Buch ebenso einzigartig zu nutzen. Und das bedeutet z. B. dass Sie bewusst entscheiden, welche Passagen Sie gründlich, schnell oder gar nicht lesen, in welcher Reihenfolge Sie vorgehen, ob Sie die vertiefenden Reflexionen anstellen, die vorgestellten Techniken ausprobieren oder den weiteren Lektürehinweisen nachgehen. Das Inhaltsverzeichnis und die interne Struktur der Kapitel soll Ihnen die Steuerung nach Ihren Interessen erleichtern.

In jedem Fall ermutige ich Sie, zumindest am Ende eines jeden Kapitels innezuhalten. So erhöht sich die Chance, dass Sie einen für Sie nachwirkenden Nutzen aus diesem Buch ziehen. Und ich empfehle Ihnen, über zwei Gruppen von Fragen nachzudenken. Die erste Gruppe von Fragen bezieht sich auf die aktive Erweiterung Ihres Wissens, die andere auf für Ihre Ziele sich ergebende fruchtbare Handlungen.

Wissen

Relevanz: Was fand ich interessant?

Speicher: Was möchte ich mir merken?

Vertiefung: Welchen Fragen oder Themen möchte ich weiter nachgehen?

Handeln

Ziel: Was möchte ich aufgrund der gewonnenen Einsichten tun? Was nehme ich mir vor?

Umsetzung: Wie werde ich dazu vorgehen?

Kontrolle: Wann möchte ich für mich prüfen, wie weit ich gekommen bin und wie ich weiter fortfahren möchte?

Eine Tabelle mit diesen Fragen soll Sie am Ende eines jeden Kapitels einladen, diese beiden Reflexionen anzustellen.

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen erleichtert es Ihrem Gehirn, das, was für Sie wichtig ist, zu speichern. Denn die Fragen machen sich zwei psychologische Effekte zunutze. Den Generierungseffekt und den Selbstreferenzeffekt.

Generierungseffekt: Wir können uns Informationen, die wir selbst erzeugen, leichter merken, als solche, die wir lesen.¹

Selbstreferenzeffekt: Wir können uns Informationen leichter merken, wenn sie einen Bezug zu uns selbst aufweisen oder wenn wir sie leicht mit uns in Verbindung bringen können.²

Durch die Auseinandersetzung mit den oben genannten Fragen erzeugen Sie Informationen, die mit Ihnen zu tun haben. Perfekt für die Speicherung! Und eine gute Grundlage für das, was Sie sich für Ihr Handeln vornehmen.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viele für Sie fruchtbare Einsichten, viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Einsichten in Ihrer Führung und Kommunikation und – last but not least – viel Vergnügen!

Dr. Burkhard Radtke

¹ Vgl. De Winstanley und Bjork „Processing Strategies and the Generation Effect: Implications for Making a Better Reader“ und Lutz, Briggs und Cain „An Examination of the Value of the Generation Effect for Learning New Material“

² Vgl. Rogers, Kuiper und Kirker „Self-Reference and the Encoding of Personal Information“

Teil 1: Position

1 Sinn durch Orientierung

Wie Sie für sich und Ihre Mitarbeiter Sinnerfahrungen durch eine Ausrichtung am Wichtigen ermöglichen

Stellen Sie sich vor: Sie wurden gefangen genommen. Niemand hat Ihnen gesagt weswegen und für wie lange. Am ersten Tag nach Ihrer Gefangennahme werden Sie mit Mitgefangenen in ein Wüstencamp gebracht. Dort werden Sie vor die Wahl gestellt: Entweder Sie verbringen den ganzen Tag in einer Zelle oder Sie helfen mit, einen Graben für einen Bewässerungssystem auszuheben. Sie entscheiden sich für die Schaufel. Eine schweißtreibende Arbeit, doch am Abend verläuft über mehrere hundert Meter ein Graben durch die Wüstenlandschaft. Am nächsten Morgen werden Sie erneut vor eine Wahl gestellt: Entweder Sie bleiben den ganzen Tag über im Gefängnis oder Sie helfen mit, den Graben, den Sie gestern mit ausgehoben haben, wieder zuzuschütten. Auf Ihre verstörte Frage an einen Mitgefangenen, worin der Sinn bestehe, wo doch eine Bewässerungsanlage gebaut werden solle, erfahren Sie, dass die Wärter jedem Neuankömmling die Mär von dieser Anlage erzählen. In Wirklichkeit werde einen Tag lang ein Graben ausgehoben und derselbe am nächsten wieder zugeschüttet, am darauffolgenden Tag werde der Graben wieder ausgehoben usw. Würden Sie unter diesen Bedingungen zur Schaufel greifen? Wenn Sie nicht zu denen gehören, die versessen darauf sind, im Sand schaufeln zu dürfen, dann vermutlich nicht. Denn vermutlich gehören Sie zu denen, die so etwas, was offensichtlich sinnlos ist, bestimmt nicht tun wollen.



Welchen Einfluss hat die Sinnlosigkeit auf Ihre Motivation? Einen verheerenden. Wahrscheinlich hätte Ihre Motivation noch ein wenig Auftrieb erhalten, in dem Glauben, mit dem Bau zu einer Bewässerungsanlage beizutragen, die hungernden Kindern Nahrung und Wasser verspricht. Und Sie hätten vielleicht am Abend mit ein wenig Stolz auf das tagsüber vollbrachte Werk blicken können. Doch die Sinnlosigkeit raubt diesen positiven und kraftspendenden Gefühlen die Grundlage. Und so werden Sie vermutlich am darauf folgenden Morgen, erneut vor die Wahl gestellt, die Zelle wählen.

Losgelöst von diesen Gedankenexperimenten bedeutet dies: Für unsere Motivation und unser Wohlbefinden ist es essenziell, dass wir in dem, was wir tun, einen Sinn sehen. Die Sinnerfahrung ist für Sie als Führungskraft dabei in doppelter Hinsicht relevant: Zum einen in Bezug auf Sie selbst, denn nur wenn Sie das, was Sie tun, als sinnvoll ansehen, können Sie Kräfte aufbringen und sich dabei wohl fühlen. Und zum anderen in Bezug auf die Ihnen anvertrauten Mitarbeiter. Nur wenn diese ihr Tun als sinnvoll erleben, werden sie sich mit vollem Einsatz einbringen und dabei positive Gefühle entwickeln.

Doch die Frage nach dem Sinn birgt einige Schwierigkeiten. Zwar lässt sich die Frage danach, welchen Sinn Ihr Handeln hat, wenn Sie z.B. ein Meeting ansetzen, leicht im Hinblick auf den von Ihnen verfolgten Zweck beantworten. Doch wenn

dieser Zweck nicht Selbst-Zweck ist — und das ist praktisch nie der Fall — so stellt sich diese Frage nach dem Sinn, bezogen auf den Zweck, erneut.

In der Erzählung „Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral“ von Heinrich Böll³ zeigt sich dieses Phänomen in einem amüsanten und zugleich verstörenden Gewand. Der Vorschlag eines Touristen, der Fischer könne, anstatt in der Sonne zu dösen, doch mehrmals hinausfahren und seinen Fang vergrößern, provoziert die Frage nach dem Sinn. Die Antwort liegt für den Touristen auf der Hand: Mehr Geld, noch bessere Möglichkeiten, Effizienz und Gewinne zu maximieren und ein prosperierendes Unternehmen aufzubauen. Doch erneut lässt sich die Frage nach dem Sinn stellen. Der Tourist verweist auf die sich durch die Mehrarbeit ergebende Chance, in der Sonne dösen zu können. Dies kann der Fischer jedoch bereits jetzt, so dass sich die vermeintliche Sinn-Suche als zirkulär entpuppt.

Einfache Antworten auf den Sinn unseres Tuns mögen im Moment befriedigen. Sie spenden Kraft, die uns unser Tun fortsetzen lässt. Wir laufen jedoch Gefahr, dass wir als tragische Figur einem Zweck hinterherlaufen, der sich als Fata Morgana erweist. Denn dieser Zweck steht auf einem Fundament, das hohl und brüchig ist oder mit anderen unserer Überzeugungen kollidiert. Würde der Fischer der Empfehlung des Touristen folgen, wäre er eine solche tragische Figur. Denn er würde mit enormer Kraftanstrengung einem Zustand hinterherjagen, den er zu Beginn ohne diesen Aufwand bereits erreicht hat. Wir sollten also nicht vorschnell bei einfachen Antworten stehen bleiben.

Allerdings weiten sich dann die einfachen Fragen nach dem Sinn seiner Aktivität aus. Man könnte nämlich auch das Handeln des Fischers radikal hinterfragen: Welchen Sinn hat es, in der Sonne zu dösen? Wieso soll es mehr Sinn machen, in der Sonne zu dösen, als sich anzustrengen und den unternehmerischen Erfolg zu vergrößern? Die Frage nach dem Sinn scheint Antworten zu liefern, denen der Boden fehlt oder die sofort weitere Sinnfragen nach sich ziehen. Jede Antwort provoziert die Frage nach dem Sinn erneut, so dass wir letzten Endes zu der Frage nach dem Sinn von allem geführt werden und damit zu der großen Frage nach dem Sinn des Lebens.

Im nächsten Abschnitt werden wir versuchen, dieser großen Frage eine sinnhafte Antwort abzurufen, die uns hinsichtlich des Themas Führung weiterbringt. Wir werden untersuchen, wie ein System aus konsistenten Zielen und Werten Orientierung und Sinn spenden kann. Wir werden prüfen, wie wir gewährleisten können, dass wir nicht durch innere und äußere Mächte von unserem Kurs abgebracht werden. Und schließlich widmen wir uns der Frage, wie Sie als Führungskraft dem Tun Ihrer Mitarbeiter Sinn geben und dadurch Orientierung spenden können.

³ Böll *Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral*.

1.1 **Wichtigkeit und Selbstbestimmung: Wegweiser zum Sinn des Lebens**

*„Wer vom Ziel nicht weiß,
kann den Weg nicht haben,
wird im selben Kreis
all sein Leben traben.“*

Christian Morgenstern

Ohne Ziele keine Selbstbestimmung, ohne Selbstbestimmung keine Selbstführung und ohne Selbstführung keine Fremdführung — sondern Fremdgeführtwerden. Wer keine Ziele hat, an denen er sein Handeln ausrichtet, kann weder sich selbst noch andere führen. Mehr noch: Er wird selbst Spielball von Führung — entweder von außen — durch andere Menschen mit Anliegen — oder von innen — durch die eigenen unreflektierten Bedürfnisse. Da diese meist relativ konstant sind und zudem auf geringen Energieeinsatz drängen, ist der Kreis in dem Morgensternschen Vers eine passende Metapher für die unreflektierte menschliche Bewegung — jedenfalls solange sich die äußeren Rahmenbedingungen nicht radikal wandeln.

Dies mag so klingen, als sei es per se negativ, sich unter fremde Führung zu begeben. Dem ist sicher nicht so. Fremdführung hat den Vorteil, dass sie entlastend wirkt. Sie entbindet von der Anstrengung, über sich selbst zu reflektieren, Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und sich mit inneren und äußeren Widerständen auseinanderzusetzen. Allerdings birgt diese Entlastung Risiken. Ob es negativ ist, sich von seinen eigenen Leidenschaften oder den Beeinflussungsversuchen anderer Menschen steuern zu lassen, hängt davon ab, in welche Richtung diese weisen. Wenn wir uns fremdbestimmt leiten lassen, besteht die Gefahr, dass die Richtung, die wir dabei einschlagen, derjenigen entgegengesetzt ist, die wir einschlagen würden, wenn wir über uns grundlegend nachdenken würden: über unsere Ziele, unsere Wünsche, unsere Werte, den Sinn unseres Tuns und den Sinn des Ganzen. Und es ist sehr unwahrscheinlich, dass unsere stark auf den Augenblick ausgerichteten inneren Triebkräfte und der von anderen Menschen wohlwollend oder weniger wohlwollend ausgeübte Druck dasselbe Magnetfeld für unsere Lebenskompassnadel hervorbringen würden, wie eine austarierende Reflexion über eigene Ideale, Ziele und Werte. Und selbst wenn dem so wäre, wir würden es gar nicht merken, weil wir uns oft nicht oder kaum mit uns selbst beschäftigen und daher keine Abweichung spüren würden. Daher ist es sinnvoll, Energie aufzuwenden und über den für uns optimalen Kurs nachzusinnen.

Trotzdem widmen wenige Menschen ihre Aufmerksamkeit und Energie auf die bewusste Kursbestimmung ihres Handelns. Und in meinen Führungstrainings ruft dieses Thema anfangs Reaktionen wie Irritation oder Unbehagen hervor. Ein Grund liegt darin, dass wir schnell ins Straucheln geraten, wenn wir die Frage beantworten wollen, was wirklich zählt, wofür wir unsere Energie, ja unser Leben einsetzen wollen. Spätestens dann, wenn wir den Druck oder die Empfehlungen anderer Menschen oder die inneren Stimmen kritisch prüfen, erodiert vieles, was im Gewand eines tragfähigen Fundaments daherkommt. Ob es eine berufliche Karriere­möglichkeit ist, die Beziehung zu einem Partner, die Übernahme eines Projekts, der Urlaub im Gebirge oder der Kauf eines Hauses. Stets lässt sich die Frage aus der Einleitung stellen: Wozu? Welchen Sinn hat es, so und nicht anders zu handeln? Wenn wir dieses Spiel vorantreiben, gelangen wir irgendwann zu der vielleicht grundsätzlichen Frage. Die Frage nach dem Sinn des Lebens.

Hat das Leben einen Sinn? Und wenn ja, welchen? In einer positiven Antwort auf diese Fragen scheint der Schlüssel zu liegen, Ziele und Werte zu identifizieren und zu priorisieren. Eine positive Antwort auf die Frage, worin der Sinn des Lebens besteht, ermöglicht eine kaskadenartige Ableitung von Zielen und Werten und verspricht Klarheit bei der Priorisierung und der Entscheidungsfindung. Eine negative Antwort dagegen erscheint zumindest auf den ersten Blick bedrohlich, weil alles willkürlich oder unbedeutend zu werden droht. Wenn das Leben sinnlos ist, welchen Sinn hat es dann, sich für diesen beruflichen Weg zu entscheiden und nicht für jenen, für diese Partnerschaft und nicht für jene, seine Zeit so und nicht anders einzusetzen? Das ist Grund genug, sich diese fundamentale Sinnfrage zu stellen — oder besser: sich *selbst* dieser Sinnfrage zu stellen. Ich vertrete nicht die Ansicht, dass eine Führungskraft, die sich dieser Frage nicht stellt, instabil, unsicher, fremdbestimmt agiert und keine gute Führungsarbeit leisten kann. Was ich jedoch behauptete, ist, dass eine solche Führungskraft bewusst oder unbewusst von einem Fundament ausgeht, das äußerst fragil ist. Die Brüchigkeit kann sich beispielsweise dann zeigen, wenn die Führungskraft etwa durch äußere Umstände veranlasst wird, das Fundament nicht von oben, sondern von der Seite zu betrachten.

Nun ist es wenig verwunderlich, dass wir die Frage nach dem Sinn des Lebens allenfalls kurz reflektieren und meist schnell wieder in den Hintergrund drängen. Die große Frage nach dem Sinn des Lebens verstört und wir können im normalen Alltag und Führungshandeln im Allgemeinen ohne eine Antwort auskommen.⁴ Zudem ist eine Antwort schwierig. Antworten, die schnell zur Hand sind wie „Erfolg“, „seine Gene weitergeben“, „Liebe“ usw., wirken schon auf den zweiten Blick unbefriedi-

⁴ Wenn Sie allein an der praktischen Konsequenz für den konkreten Führungsalltag interessiert sind, können Sie daher getrost zum nächsten Abschnitt 2.2 springen.

gend oder zu einfach. In der Philosophie lernt man, in einer solchen Situation nicht unbeirrt weiter nach Antworten zu suchen, aber auch nicht einfach die Suche nach Antworten aufzugeben oder sich mit den intuitiven, aber augenscheinlich unzureichenden Antworten zufrieden zu geben. Vom philosophischen Standpunkt macht es in einer solchen Situation zunächst Sinn — schon wieder taucht das zentrale Wort dieses Kapitels auf — sich über die *Bedeutung* der Frage Klarheit zu schaffen, bevor man Antworten nachjagt. Denn sowenig es sinnvoll erscheint, über den besten Weg für eine Fahrt zu befinden, bevor man sich über das Ziel einig ist, so wenig scheint die Diskussion über die Angemessenheit von Antworten sinnvoll, wenn die Frage unklar ist. Starten wir also mit der Klärung der Bedeutung unserer Frage.

In der Frage „Welchen Sinn hat das Leben?“ sind zwei Begriffe relevant: „Sinn“ und „Leben“. Beginnen wir mit dem Begriff „Leben“. Wenn wir von „dem Leben“ sprechen, dann kann zunächst eine generische und eine spezifische Lesart unterschieden werden: Dem Leben im Allgemeinen — in Abgrenzung von allem Unbelebten — steht das Leben im Besonderen gegenüber, wobei wir für gewöhnlich damit auf die menschliche Existenz abzielen. Und in Bezug auf den Menschen meinen wir mit der Phrase „der Sinn des Lebens“ entweder den Sinn menschlichen Lebens allgemein oder den Sinn des Lebens eines spezifischen Menschen. Noch schillernder als der Ausdruck „Leben“ ist der Ausdruck „Sinn“. Denn „Sinn“ und die Adjektive „sinnhaft“ oder „sinnvoll“ werden in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen eingesetzt. So wird der Ausdruck „Sinn“ verwendet im Sinne von „sprachlicher Bedeutung“ wie z. B. in der Frage „Welchen Sinn hat der Ausdruck Oxymoron?“, im Sinne von „Gespür“ wie z. B. in der Redewendung „Er hat keinen Sinn für Humor.“, im Sinne von „Lesart“ wie in der Rede von „Im Sinne von“ am Anfang dieses Satzes, oder aber im Sinne von „Zweck“, „Ziel“, „Nutzen“ oder „Wert“. Letztere Lesart erscheint für die Fragen nach dem Sinn des Lebens einschlägig zu sein. Wir verfolgen Ziele vor dem Hintergrund bestimmter Motive oder Wünsche und wählen dazu Mittel aus, von denen wir glauben, dass sie uns dem Ziel näher bringen. Bei anderen Menschen fragen wir, welchen Sinn ihre Handlung hat. Oder wir fragen uns, ob eine alternative Handlung vielleicht sinnvoller ist, und meinen damit, ob eine Handlung zweckvoll, zieldienlich ist. Dabei liegt das Ziel für gewöhnlich außerhalb der Handlung. Es ist ein Effekt, eine Wirkung.

Wenn wir nach dem Sinn des Lebens fragen, dann fragen wir gemäß dieser Lesart, ob jemand mit seinem Leben Ziele außerhalb von diesem erreichen möchte. Mögliche Antworten auf diese Fragen wären Aussagen wie „einen Beitrag für die Wissenschaft leisten“ oder „seine Gene weitergeben“. Diese Lesart von „Sinn“ im Sinne von „Zweck“ oder „Nutzen“ birgt allerdings einige Schwierigkeiten, die bei Fragen nach dem Sinn von Handlungen kaum auftauchen. Um dies zu illustrieren, betrachten wir z. B. die Frage „Welchen Sinn hat meine berufliche Tätigkeit?“ im Vergleich zu der Frage „Welchen Sinn hat mein Leben?“:

1. Der Beruf ist ein Teil von etwas Größerem, das ich überblicken kann — das Leben ist entweder selbst schon das Ganze, oder Teil von etwas, was wir nicht selbst überblicken können oder unmittelbar beeinflussen können.
2. Der Beruf ist ein Mittel. Wir wählen einen Beruf, um bestimmte Ziele zu erreichen. Entsprechendes ist mit dem Leben problematisch, weil wir mit dem Leben keine Ziele innerhalb des Lebens, sondern allenfalls äußerlich anstreben könnten. Das Leben ist nicht etwas, für das wir uns entscheiden und das wir wählen können, es ist somit eher vergleichbar mit einem Unfall. Im Nachhinein kann man auch von einem Unfall sagen, er habe Sinn gehabt, sei sinnvoll gewesen. Wir meinen dann damit, er hat sich als förderlich für unsere Ziele erwiesen.

Kurz: Wie wir über den Sinn von Handlungen sprechen, so reden wir augenscheinlich über den Sinn des Lebens. Dass hier eine analoge Lesart schwierig ist, verdeutlicht noch einmal folgende Überlegung: Eine Handlung ist Teil unseres Einflussbereichs, wohingegen das Leben das Ganze unseres Einflussbereichs ist. Eine Handlung kann demnach als Mittel für einen Zweck in unserem Einflussbereich eingesetzt werden. Doch das Leben?

Den Problemen zum Trotz kann man die Frage nach dem Sinn unseres Lebens natürlich im Rekurs auf außerhalb unseres Lebens liegende Ziele beantworten: Einen langfristig bedeutsamen Beitrag für die Wissenschaft oder Wirtschaft leisten, seine Gene weitergeben, positive Erinnerungen bei den eigenen Nachkommen erzeugen usw. Das sind Antworten, die unser Leben als Mittel für etwas außer ihm Liegendes betrachten. Sie neigen jedoch dazu, unbefriedigend zu sein. Dies liegt in erste Linie an zwei Gründen:

Erstens haben solche Ziele die Eigenschaft, dass ihre Erreichung nicht mehr unmittelbar unsere Bedürfnisse befriedigen kann — weil wir selbst und somit auch unsere Bedürfnisse zu diesem Zeitpunkt schlicht nicht mehr existieren. Zweitens relativiert sich die Befriedigung, die wir im jetzigen Leben daraus ziehen, indem wir uns unsere Wirkung auf andere Menschen nach unserem Ableben vorstellen, sobald wir unsere Perspektive erweitern. Denn diese lässt sich zeitlich und räumlich unendlich ausdehnen: Schön ist es, wenn ich etwas Bleibendes schaffe, indem ich meine Gene an meine Kinder weitergebe und ein bedeutendes literarisches Werk für die Nachwelt produziere und publiziere. Doch wenn dies vielleicht für die Menschen in meinem Land auf die nächsten Jahre, vielleicht auch über die Landesgrenzen hinweg und für Jahrzehnte eine gewisse positive Relevanz haben mag — was ja mitnichten mühelos erreichbar ist —, für das Weltall oder die Millionen von Jahren der Erdgeschichte und die begrenzte Existenz der Erde ist unser Leben mit seinen Ausläufern unbedeutend. Jeder menschliche Beitrag, der in menschlich überschaubaren Dimensionen relevant ist, verblasst, wenn wir eine erweiterte Per-