

Das Geheimnis der erfolgreichen Führung in Unternehmen:
Phantome, Enttäuschungen und ein bisschen glitzernder Sternenstaub¹

Prof. Dr. Alexander Wick
iba Darmstadt

1. Das Geheimnis erfolgreicher Führung

Seit jeher fesseln erfolgreiche Führungskräfte die Geister. Seit Beginn der Schrift tauchen politische, militärische und religiöse Führer auf, von denen nicht nur ihre Taten, Erfolge und ggfs. auch ihr Ende berichtet werden, sondern die auch als Person, als Individuum beschrieben werden. Ausgehend von solchen spektakulären Fällen tauchen auch bald – im Alten China – Beschreibungen von und Auswahlprinzipien für Führungskräfte der kaiserlichen Verwaltung auf, sodass auch der wirtschaftliche Bereich seit Jahrtausenden vertreten ist.



Abbildung 1: Beispiele bekannter Führungspersonen

Bis heute fasziniert die Frage, wodurch Führung erfolgreich wird und nicht nur die alten Philosophen und Biographen suchten danach, sondern seit über 100 Jahren ringen moderne Wissenschaftsdisziplinen mit systematischen Methoden darum, die Ursachen erfolgreicher Führung zu identifizieren. Ganz so einfach scheint es nämlich nicht zu sein.

Was ist es, das Führung erfolgreich macht? Warum ist das so schwierig zu erkennen? Warum kann das Scheitern so unvermittelt auf den vermeintlichen Erfolg kommen? War dieser dann überhaupt Erfolg? Und kann man bei aktuellen Erfolgen überhaupt davon sprechen, ohne das Ende zu kennen? Und woran erkennt man das Ende? Nicht jeder Geschäftsführer fährt sein Unternehmen an die Wand. Und

¹ Überarbeitete Form eines Vortrags bei der Woche des dualen Studiums in Hessen 2018

falls: ist das seine Schuld und ist das sein Ende? Oder war es nur eine Runde in einem Lauf, dessen Ende eher unbestimmt ist?

Kurz gefragt: Was ist das Geheimnis erfolgreicher Führung? Ein klarer Auftrag an die Erkenntnissysteme der Menschen – also auch an die moderne Forschung in modernen Gesellschaften.

Seit über 100 Jahren und mit weit älteren Vorläufern beforschen verschiedene Wissenschaftsdisziplinen diese Frage: Politologie, Psychologie, Soziologie, Philosophie, vergleichende Verhaltensforschung, Pädagogik und auch die Wirtschaftswissenschaften als Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, aus deren Studium der größte Anteil von Führungskräften in der Wirtschaft hervorgeht und die hier im Vordergrund steht.

Und was ist dabei herausgekommen? Ist das Geheimnis gelüftet? Und falls ja: Was kam dabei zum Vorschein?

2. Auf der Suche nach dem Führungserfolg – ein Blick in die Geschichte der Führungsforschung

Zunächst (vgl. Abb. 2) stellte man es sich so vor, dass es vor allem auf die Eigenschaften, z.B. den Charakter der Führungskraft ankomme. Daraus entwickle sich das Ausmaß des Führungserfolgs der Person. Man suchte also nach solchen stabilen Erfolgsmerkmalen. Man untersuchte alles Mögliche: Selbstbild, Charisma, Standhaftigkeit, Dominanzstreben, auch Schulleistungen und soziale Fähigkeiten, und nicht zuletzt auch äußerlich erkennbare Faktoren wie das Lebensalter, die Körperkonstitution und die Schädelform.

Zumeist war die Bestätigung für die Wirkung solcher Merkmale nur sehr gering, manchmal nicht erkennbar. Es gab viele – zu viele – Fehlschläge. Am besten sah es noch bei Interaktionsmerkmalen wie sozialer Kompetenz aus. Aber ob es sich dabei um Eigenschaften handelt, ist nicht wirklich klar. Insgesamt kam also ein bisschen was raus. Da war nicht nichts. Aber das reichte nicht aus, um sich darauf auszuruhen. Das war zu wenig, zu ungenau. Enttäuschung griff in der Forschung um sich. Das konnte es also nicht sein – zumindest nicht ausschließlich.

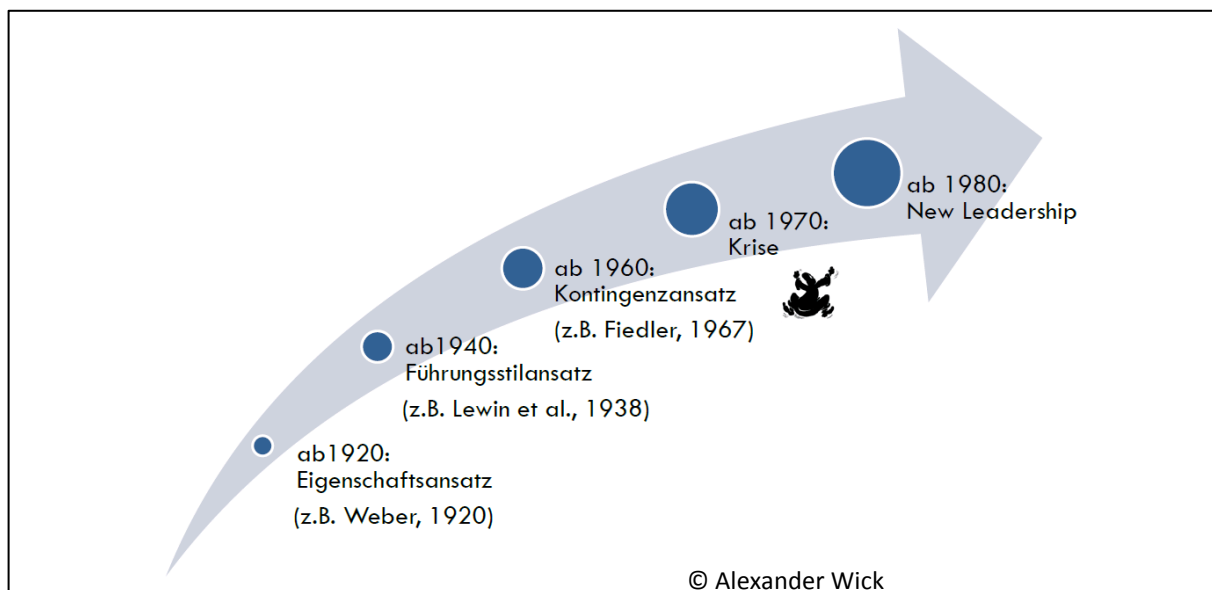


Abbildung 2: Mainstream-Erklärungen zum Führungserfolg im 20. Jahrhundert

Danach sah man sich das Verhalten von Führungskräften an, nicht ihre Eigenschaften, die man ohnehin nicht gut erfassen konnte. Denn die Faktoren, die am besten wirkten, waren bisher eher Verhaltensfaktoren als Eigenschaften. Also setzte man nun ganz auf dieses Pferd: Das Verhalten der Führungskräfte, genauer der Verhaltensstil, sei das, was ihren Führungserfolg zum überwiegenden Teil bestimmt. Und es gab Ergebnisse.

Irgendwie schon, aber so einfach war es dann doch auch wieder nicht. Zu oft klappte das nicht. Also kam man bald wieder zum Ergebnis, dass da etwas ist, aber es reichte wieder nicht aus, um damit zufrieden zu sein. Also eine weitere Enttäuschung. Aber eigentlich hatte man sogar schon zu Beginn festgestellt, dass nicht das Verhalten allein ausschlaggebend ist, sondern dass es wichtig ist, dieses Verhalten an die Situation, in der Führung stattfindet, anzupassen.

Also suchte man nicht nur nach unterschiedlich wirksamen Verhaltensstilen, sondern nach Verhaltensstilen, die optimal zur gegebenen Situation passten. So entstand der Kontingenzansatz der Führungsforschung. Man versuchte also, die relevanten Situationsmerkmale zu identifizieren und die dafür passenden Verhaltensstile zu modellieren. Es gab verschiedene Ideen dazu, aber irgendwie klappte das dann trotzdem nicht so gut. Es gab nicht den einen oder die paar wenigen Situationsfaktoren, die relevant sind, sondern viele verschiedene tragen möglicherweise bei. Und die alle zu berücksichtigen, insbesondere, wenn sie auch noch untereinander interagieren, wird Führungskräfte überfordern und das wiederum hemmt ihren Erfolg.

Und wieder kam man zum bekannten Resultat: Da ist was, aber die Erfolge sind zu gering, während die Anforderungen an die Führungskräfte rasant steigen. Es blieb unklar, was denn „die“ Situation ist, was also relevant ist und wie kann man das im Alltag erkennen? Und viel weitergehend: Ist es nicht (auch) Aufgabe der Führungskraft diese Situation zu beeinflussen, insbesondere, wenn sie ungünstig ist? Also war auch dieser Ansatz wohl nicht die (ganze) Lösung. Und wieder machte sich Enttäuschung breit.

Diesmal ganz fundamental: Ist Führungserfolg ein Phantom, das nicht greifbar ist? Warum hatten über 50 Jahre Forschung so wenig greifbare Ergebnisse erbracht? Was war nun zu tun? Eine gewisse Ratlosigkeit griff um sich und teilweise wurde Zuflucht zu ideologischen Antwortversuchen genommen, statt auf wissenschaftliche: Braucht man eigentlich überhaupt Führung in Organisationen? Ist Führung nicht prinzipiell moralisch verwerflich, da sie systematisch manipuliert? Und stabilisiert sie nicht ungerechtfertigte gesellschaftliche Hierarchien? An sich gute Fragen und durchaus relevant. Aber natürlich ist das allein eher eine Flucht vor der Aufgabe, als sie anzugehen. Also raffte man sich in der Forschung nach einiger Zeit wieder auf und betrachtete Führung „neu“ – schmissig bezeichnet als „New Leadership“.

Eine dieser neuen Betrachtungsweisen war, sich links und rechts umzusehen, was andere Disziplinen in der Führungsforschung so trieben. Und man fand eine ganze Anzahl alternativer Modelle und Ansätze, die nun mehr Beachtung fanden als bislang. Viele dieser alternativen Modelle betrachteten Führung grundlegend anders als die traditionelle Führungsforschung. Sie wandten sich häufig ab von dem Anspruch, Führung allgemein und überhaupt zu erklären und den Erfolg der Führungskraft als erfolgreiche Führung zu fokussieren. Sie bemühten sich eher darum, Führung verständlich zu machen und zu zeigen, inwiefern Führung ein interaktives oder sogar sozial konstruiertes Phänomen ist und somit die Führungskraft zwar relevant, aber nicht mehr allein oder überwiegend im Fokus bleibt.

Handeln - was übrigens auch im gezielten Nicht-Eingreifen bestehen kann – wirkt nicht einseitig und eindeutig auf die Mitarbeiter, sondern diese interpretieren es ausgehend von ihrer Position, ihrer Individualität und ihren Bedürfnissen. Je nach Interpretation agieren sie so, wie es die Führungskräfte erstreben, folgen ihnen also (vgl. Abb. 3). Oder sie tun es weniger. Oder gar nicht. Oder tun sogar das

Gegenteil. Diese Gefolgschaft kann z.B. dahin gehen, Dinge selbständig im Sinne der Führungskraft zu erledigen oder auch dahin, genaue Anweisungen möglichst schnell und genau umzusetzen. Jedenfalls geht es für den Führungserfolg um erfolgsorientierte Aktivität der Mitarbeiter – worin auch immer dieser Erfolg bestehen mag.

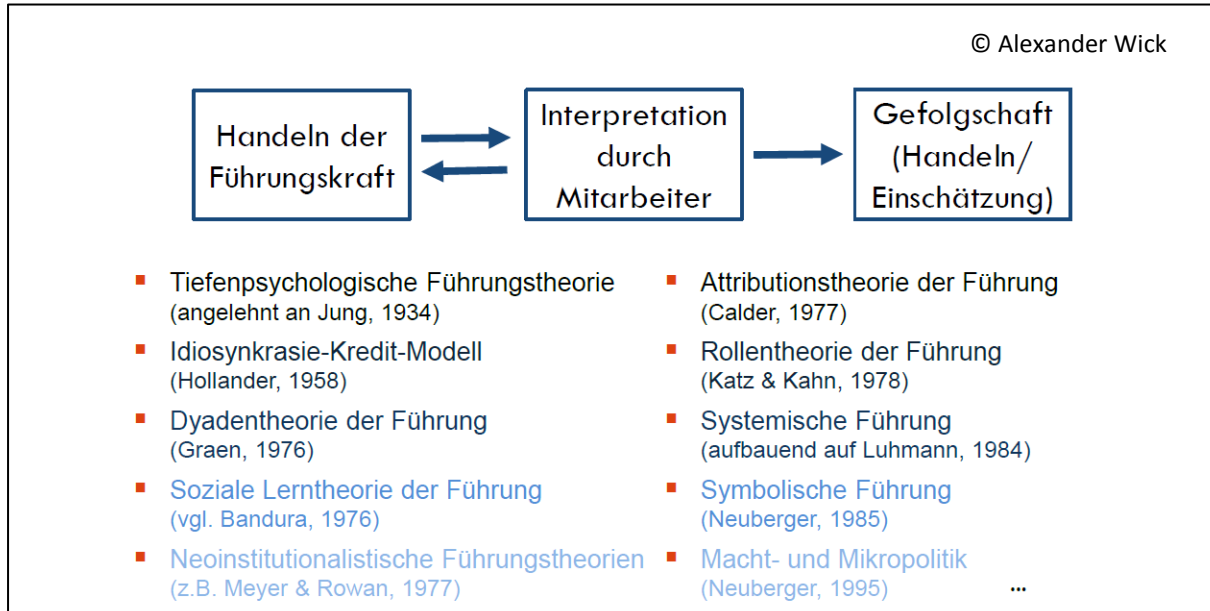


Abbildung 3: Alternative Führungstheorien und -modelle

So fokussierten zum Beispiel

- der Dyadenansatz der Führung die individuelle Beziehungsgestaltung der Führungskraft mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- die Rollentheorie der Führung die Aufgabe der FK in der Ausbalancierung der vielseitigen und u.U. widersprüchlichen Erwartungen der Anspruchspersonen und –gruppen an sie,
- die Attributionstheorie, die Zuschreibung des Etiketts der Führungskraft an eine Person und dass ihr Erfolg sehr stark darin besteht, dass sie es den Mitarbeitern und anderen Anspruchspersonen ermöglicht, sie als Urheber von Erfolgen und unschuldig an Misserfolgen zu „erkennen“,
- der Idiosynkrasie-Kredit-Ansatz die Relevanz der Anerkennung der Führungskraft als solche und wie sie das beeinflussen und nutzen kann,
- die Symbolische Führung, dass die Führungskraft dann erfolgreich ist, wenn sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unternehmenszieldienliche Interpretationen von Ereignissen, Zuständen und Anforderungen so gut nahelegt, dass sie diese freiwillig und „von selbst“ an- und übernehmen,
- die Systemische Führung, dass die Führungskraft eigentlich gar nicht als Mitglied der von ihnen geführten Einheit anzusehen, sondern sie solle sich lieber darum kümmern, dass die Einheit ihre Arbeit möglichst selbstorganisiert, also entsprechend ihrer Kompetenzen optimal lösen kann.

Aber die meisten dieser alternativen Modelle kamen als solche kaum aus der Forschungskontext heraus. Auch den Ausnahmen, wie der Systemtheorie, gelingt kein breiter Einfluss in der Praxis. Sie wurden und werden in der operativen Praxis eher als akademisch-esoterisch abgelehnt – eben, weil sie

keine einfachen Lösungen bieten. Und sie begründen, warum diese auch nicht zu erwarten sind. Trotzdem, vermutlich sogar eher deshalb, zeigte sich die Praxis auch von diesen Ansätzen enttäuscht. Sie nahm an, dass die Forschung nicht in der Lage ist, das Geheimnis der erfolgreichen Führung zu lüften. Dass für sie Führungserfolg ein Phantom zu bleiben scheint. Und die Praktiker wollen in der Mehrzahl weiter einfache Lösungen.

3. Der aktuelle Stand

Soweit der Blick in die Geschichte der Führungsforschung. Aber was ist der Stand heute? Werfen wir einen Blick auf das aktuelle Angebot. Die Suche nach dem Geheimnis der erfolgreichen Führung nahm wieder Fahrt auf mit zwei Kategorien von Konzepten, die bis heute den Markt – zumindest in der Praxis, im Prinzip aber auch in der Forschung – bestimmen:

1. Moderne wertbezogene Konzepte: Modellierung bestimmter Werthaltungen oder Prozessstrategien und darauf aufbauender spezifischer Herangehensweisen, die übergreifend zu besseren Führungsergebnissen führen sollen
2. Moderne situationsbezogene Konzepte: Modellierung spezifischer Herangehensweisen in bestimmten Führungs- oder Aufgabensituationen, die dort zu besseren Ergebnissen führen sollen

Die erste Kategorie von Konzepten fußt darauf, Führung insgesamt recht einfach zu modellieren, indem aufbauend auf einer Werthaltung oder Zielvorstellung die Führungskraft konsistent wahrnehmen, bewerten und handeln soll, was situationsübergreifend erfolgreichere Führung mit sich bringe. Die Herausforderung besteht vor allem darin, sich voll mit dem jeweiligen Ansatz zu identifizieren, seinen Sinn und Gehalt zu erfassen und seine gesamte Führungsaktivität darauf auszurichten, was zu starken Veränderungen des persönlichen Funktionierens führen kann. Es gibt mittlerweile sehr viele solcher Konzepte (vgl. Abb. 4) und einige davon verkaufen sich sehr gut als Ratgeberliteratur oder Trainingsprogramm.

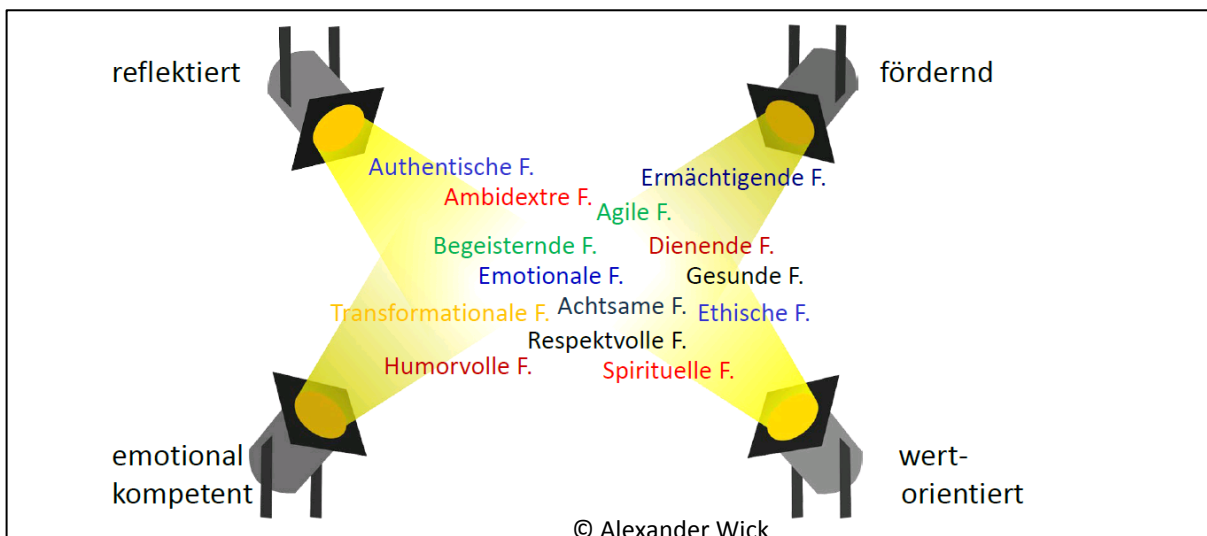


Abbildung 4: Aktuelle wertbezogene Führungskonzepte

Die zweite Kategorie, die modernen situations- oder settingbezogenen Modelle nehmen Abstand von der Vorstellung, dass eine Form, ein Stil des Führens immer erfolgreicher ist als andere und modellieren bestmögliche Führungsaktivität für zumeist klar definierte Settings. Bei Änderung dieser Konstellation ist damit ggfs. auch andere Aktivität für erfolgreiche Führung erforderlich. Üblicherweise werden

solche Konzepte für Situationen oder Arbeitssettings formuliert, die als neuartig oder sonstwie abweichend von der traditionellen Routineführung von Abteilungen gelten (vgl. Abb. 5).

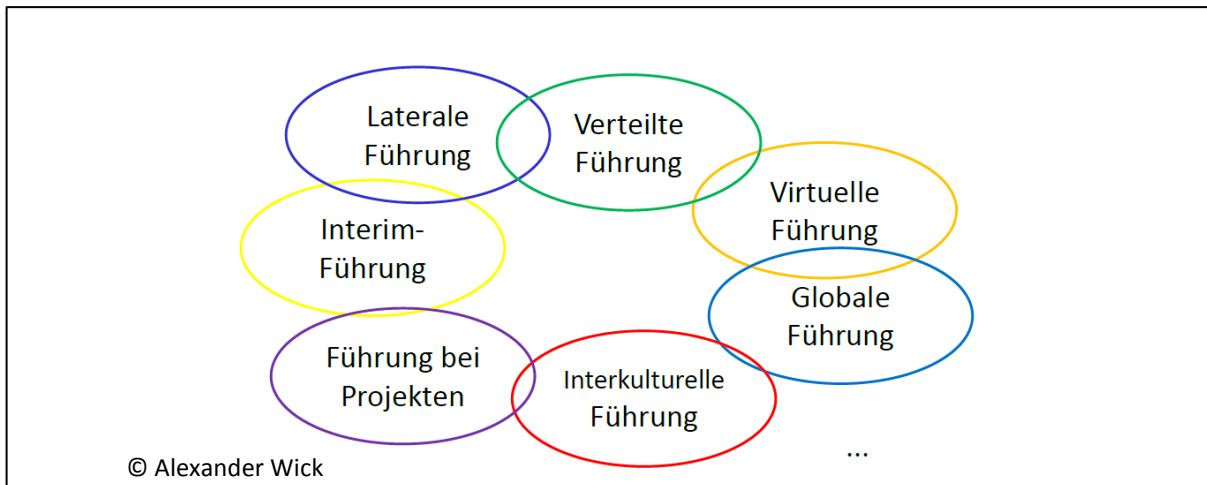


Abbildung 5: Aktuelle situations- oder settingbezogene Führungskonzepte

Grundsätzlich gelten für diese situativen Konzepte, dass sie ggfs. untereinander kombinierbar sind. Darüber hinaus können (und sollten) sie auch mit wertbezogenen Konzepten verbunden werden. Die wertbezogenen schließen einander häufig gegenseitig auch nicht aus, sondern können im Prinzip ebenfalls untereinander kombiniert werden. In der Folge bedeutet dies, dass die Anforderungen an Führungskräfte exorbitant steigen. Ein derzeit sehr beliebtes wertbezogenes Modell, das der transformationalen Führung (Bass, 1985), bestimmt sogar ausdrücklich, dass erfolgreiche Führung mit viel mehr und aufwändigerer Aktivität der Führungskraft einhergeht, als weniger erfolgreiche.

Und die Befunde zu diesen aktuellen Konzepten? Soweit es empirische Prüfungen gibt, werden häufig Bestätigungen gefunden. Aber sie sind zumeist nicht sonderlich beeindruckend. Dass bei massiv erhöhter und umsichtiger Führungsaktivität (welcher Art auch immer) stärkere Auswirkungen auf Geführte und Ergebnisse zu erwarten sind, ist kaum überraschend. Fraglich ist eher, ob Führungskräfte über diese zusätzlichen Kapazitäten verfügen.

Ist man also wirklich dem Geheimnis nähergekommen? Sicher, jeder gut ausgearbeitete Ansatz bringt irgendeine weitere Erkenntnis. Und wenn sie nur darin besteht, dass man erkennt, wie es wohl nicht geht. Oft ist auch dieses Wissen durchaus hilfreich. Man sieht also gelegentlich ein paar Stäubchen vom Glück, den Sternenstaub. Und manchmal oder für Manche glitzert er so stark, dass er sie blendet und sie nicht mehr klar sehen können, was sie nun gewonnen haben und was nicht.

Die Kombination all dieser Ansätze, die „ein bisschen etwas“ bringen unter Berücksichtigung derer, deren Erkenntnis nur darin liegt, dass etwas in einer bestimmten Art nicht funktioniert, führt zu einer Anforderung an Führungskräfte, die kaum zu bewältigen ist: All diese Faktoren zu berücksichtigen, die Situation und die Mitarbeiter auf all diese Aspekte hin zu diagnostizieren und dann aus allen Alternativen und teilweise widersprüchlichen Handlungsempfehlungen der Ansätze die entsprechenden Handlungen sicher zu wählen und weitgehend reibungsfrei so zum Einsatz zu bringen, dass die Mitarbeiter das in der Art aufnehmen, wie es die Ansätze – teilweise unterschiedlich – vorsehen, ist kaum zu bewältigen. Also wieder keine einfache Lösung, wieder kein elegantes Modell. Wieder eine Enttäuschung – für die Praxis.

4. Führungserfolg als konstruktivistische Größe

Was nun? Ist die Führungsforschung eine einzige Pleite? Eine Folgerung aus dem erreichten Stand könnte sein, dass man sagt: „Führung ist komplex“ und sich damit zufriedengibt. Und hier und da an den Rädchen dreht, die sich einem erschließen, wohlwissend, dass das nicht zum Optimum führt. Was auch immer dieses Optimum sein mag.

Aber das wäre zu flach.

Vielleicht aber sind einige Forscher und im Gefolge davon einige wenige Praktiker näher dran. Die alternativen Ansätze, insbesondere aus dem Feld des Konstruktivismus geben sehr interessante Hinweise. Und manche der wertbezogenen, die z.T. wenig mehr sind als praktikertauglich aufgemotzte Versionen von alternativen Führungsmodellen sind. Ebenso einige der situationsbezogenen Konzepte, die sich mit neuartigen Herausforderungen an Führung in der postindustriellen Wirtschaft moderner offener Gesellschaften befassen. Aber diese Hinweise lauten ganz anders, als es sich die Praktiker und Forscher vor hundert Jahren vorgestellt haben und wohl nach wie vor die meisten vorstellen.

Die Lösung ist nicht einfach und nicht allumfassend, sie rechtfertigt keine Heldenverehrung und erlaubt keine Vorstellungen von Vererbung der Führungspotenziale oder Ähnliches. Sie kommt ziemlich sperrig daher, so sperrig, dass sie im Alltag kaum angekommen ist, auch wenig im „einschlägigen“ Alltag, nämlich bei den Führungskräften und den Führungskräfteentwicklern und vor allem sehr wenig bei denen, die darüber bestimmen, wer Führungskraft im Unternehmen wird und wie Führung im Unternehmen auszusehen hat.

Bereits 1972 wurde von Lieberson und O'Connor gezeigt, in welchem Maße (auch) andere Faktoren für den Unternehmenserfolg systematisch wichtig sind. Steigen Umsatz und Gewinn von Unternehmen, braucht dies kein Erfolg der Führungskräfte zu sein, sondern ist häufig Resultat der allgemeinen Wirtschafts- und Branchenentwicklung oder von Veränderungen in der Marktkonstellation. Führungskräfte für einen bestimmten Anteil am Unternehmenserfolg verantwortlich zu machen, d.h. Führungserfolg am Unternehmenserfolg zu bemessen, könnte sogar eher unzweckmäßig sein.

Vielleicht liegt ein Teil des Geheimnisses der erfolgreichen Führung tatsächlich darin, sich nicht zu sehr auf die Führungskraft einzuschließen, sondern zu erkennen, dass Führung mehr ist als das Wirken einer ernannten Führungskraft. Vielleicht liegt, wie einige Konzepte das modellieren, erfolgreiche Führung zu einem Gutteil darin, sich als Führungsperson aus der operativen Aufgabenbearbeitung herauszuziehen.

Und weiter gesponnen könnte es auch darin liegen, dass Erfolg, wenn er nicht so einfach von einer Person ausgeht, sondern eher sozial konstruiert ist auch gar nicht so einfach in den physikalischen Dingen liegt, die am Schluss betriebswirtschaftlich gezählt werden, sondern ebenfalls im sozial konstruktiven: Im Erkennen, im Anerkennen, im Akzeptieren, im Zuschreiben und Zulassen von Erfolg. Worin auch immer er besteht – sei es in Zählbarem oder im nicht-Zählbaren.

Aber wenn man beim Erfolg von Führungskräften bleiben will – was etwas anderes sein kann als Führungserfolg – so wurden aus dieser Sichtweise heraus alternative Erfolgskriterien entwickelt, die in modernen Führungsansätzen formuliert werden, die in vielen Unternehmen fremdartig anmuten, wie Attributionen oder Symbolisierung: Pointiert nehmen z.B. attributionstheoretische Zugänge an, dass Führung primär eine Wahrnehmungsfrage ist und jene Person, die als Führungskraft wahrgenommen wird, schneller höhere Akzeptanz findet und deshalb (!) mehr Einfluss hat. Es komme also darauf an, markante Führungsmerkmale und –verhaltensweisen in besonders ausgeprägter Weise zu *demonstrieren*, was letztlich stärker in den Fokus rücken kann, als direkte Problemlösungsaktivitäten. Führungserfolg ist zwar immer eine Frage der Auslegung bei denen, die ihn beurteilen, aber Führungskräfte

haben die Möglichkeit, diese zu beeinflussen. „Demonstrieren“ bedeutet, sie darzustellen, unabhängig davon, ob sie wirklich vorliegen und sogar unabhängig davon, ob es sie eigentlich wirklich faktisch gibt.

Die Konsequenzen sind eindeutig:

- Wer dies nicht versucht, führt „schwach“ und „wirkungslos“.
- Wer dies nur wenig erfolgreich tut, führt „schlecht“ und „erfolglos“.
- Wer dies erfolgreich tut, führt „gut“ und „erfolgreich“.

Es ist also hilfreich, wenn einer Führungskraft nicht nur diese Rolle zugeschrieben wird, sondern sie diese auch annimmt - am besten voll und ganz: Sie sollte in Ermangelung eindeutiger Definition und Messinstrumenten objektiven, sachbezogenen Führungserfolgs ihr Handeln zweckmäßiger Weise so ausrichten, dass es in symbolischer Weise „Führungskraft sein“ vermittelt, z.B. einen entsprechenden Habitus an den Tag legen, um dadurch eher als Führungskraft „erkannt“ zu werden.

Vielleicht können also Führungskräfte nicht wirklich immer und vergleichbar zum Unternehmenserfolg beitragen. Aber sie können als solche angesehen werden oder nicht, für Erfolge und Misserfolge verantwortlich gemacht werden und die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter beeinflussen, was auf deren Kooperationswilligkeit wirkt. Führungskräfte können im Extremfall ohne Kennzahlenerfolge aktiv und erfolgreich agieren. Zahlen, mit denen Erfolg betriebswirtschaftlich gemessen wird, gelten oft als das, was wichtig ist: Sobald aber Zahlen auf fragwürdiger Basis zustande gekommen sind und auch ihre Aussagekraft fraglich ist, könnte es besser sein, sich nach alternativen oder zumindest ergänzenden Methoden zur Erfassung des Führungserfolgs umzusehen. Auf dass nicht gerade die Führungskräfte, die der Komplexität moderner kooperativer Arbeitsleistung gerecht werden, als „wenig erfolgreich“ aussortiert, marginalisiert oder nicht gefördert werden.

Führung wäre somit zielorientiertes Handeln, um nachhaltig und sozial akzeptiert leistungsbezogene Aktivität ihrer Mitarbeiter zu fördern, wodurch erkennbar positive Leistungsbewertungen zustande kommen sollen. „Erkennbar positiv bewertet“ bedeutet, dass der Erfolg von Führungskräften darin bestehen mag, dass sie kompetent handeln, um Anspruchsgruppen für sie relevante Erfolge sichtbar zu machen und sich dafür verantwortlich machen zu lassen.

Da also Führungserfolg eher im Auge des Betrachters liegt, lässt sich kaum erwarten, dass mit hinreichender Güte bestimmte Merkmale, Verhaltensweisen oder erzielte sachliche Ergebnisse der Führungskräfte erfassbar sind, um ein allgemein gültiges inhaltliches Konzept des Führungserfolgs zu modellieren. Ein konstruktivistisches Modell sehr wohl und es lassen sich mögliche Herangehensweisen modellieren, die die entsprechende Bewertung der Führungskraft befördern oder hemmen können.

5. Abschluss

Dass diese Einsicht und der Umgang damit natürlich für gewinnoptimierende Unternehmen oft eine eher abstrakte Vorstellung ist, liegt nahe. Und deshalb wird dort vielleicht gar nicht erkannt, dass hier möglicherweise die Lösung liegt. Sie soll nämlich konkret nachweisbar und vor allem möglichst einfach optimierbar sein und nicht flüchtig wie ein Schatten. Es gibt also konkrete, robuste Erkenntnisse zum Führungserfolg. Sie sind aber nicht so handlich und einfach, wie sich viele Praktiker das wünschen. Sie bieten keine einfachen Lösungen, erfordern Reflexion der eigenen Einschätzungen und Handlungsweisen und die Demut anzuerkennen, dass nicht alles immer zum Erfolg führen kann und wird und dass auch andere als die Führungskraft komplexe Individuen und dass soziale Beziehungen keineswegs trivial sind. Die Erkenntnisse lassen sich begreifen wie ein Stapel solider, neuerer und älterer Ziegelsteine, aus denen Führungskräfte mit Bedacht ihre Führung entwickeln und „bauen“ können. Aber sie müssen

sich überlegen wie sie das tun wollen, wie sie aussehen soll und welche der Steine sie dafür verwenden wollen (vgl. Abb. 6).



Abbildung 6: Ergebnisse zum Führungserfolg in den Wirtschaftswissenschaften und in der Praxis

Nicht-Experten hinsichtlich des Standes der modernen Führungsforschung, zu denen auch die meisten aktuellen, operativen Führungskräfte gehören dürften, bewerten diesen robusten Stapel eher als zu ungenau, zu abstrakt, zu kompliziert, zu lebensfern. Es ist ja kein schönes, fertiggebautes Gebäude, in das man als Herr eintritt. Weil sie sich nicht auf die Erkenntnisse einlassen können oder wollen und deshalb weiterhin anders mit der Frage des Führungserfolgs umgehen müssen. Sie jagen weiter hinter einem Phantom her und auf ihrer Suche nach einfachen Lösungen finden sie „Tipps“ oder neue Konzepte aus der Praxis, von Kollegen, von Beratern, aus Ratgeberliteratur.

Und nicht jeder Hinweis dort ist offensichtlich verkehrt. Gelegentliche positive Ergebnisse nach Anwendung dieser verführen dazu, den glitzernden Sternenstaub, den sie um sich streuen, damit die Bücher und Trainingsprogramme nachgefragt und konsumiert werden und die ratgebenden Personen bewundert werden, als real zu sehen. Dabei sind wir gar nicht im Weltall und glitzernder Sternenstaub kommt vor allem in lieben Geschichten für kleine Kinder vor. Er blendet sie und sie sehen nicht, was sie von ihrer Begeisterung haben – und vor allem, was sie davon nicht haben. Und wenn es mal wirklich nicht mehr klappt, jagen sie dem nächsten Sternenstaub versprechenden Konzept nach. Immer wieder auf der Suche, immer wieder begeistert und immer wieder enttäuscht.

Und so ist erfolgreiche Führung in der Praxis vielleicht ein Phantom, aber für die Wirtschaftswissenschaften nicht. Und deshalb braucht die Wirtschaft professionell ausgebildete, angehende Betriebswirtinnen und Betriebswirte, die die aktuellen Ergebnisse, Konzepte und Erkenntnisse kennen, sich informiert in neue Ergebnisse, Konzepte und Erkenntnisse einarbeiten und kompetent dieses Wissen in der Praxis umsetzen können.

Übersichtsliteratur zum Thema

Blessin, B. & Wick, A. (2017). Führen und führen lassen, 8. Aufl., Konstanz: uvk.

Lieber, B. (2017). Personalführung ... leicht verständlich! 3. Aufl. Konstanz: uvk.

Stock-Homburg, R. (2013). Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg., 2014). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weibler, J. (2016). Personalführung. 3. Aufl., München: Vahlen.

Wunderer, R. (2011). Führung und Zusammenarbeit. 9. Aufl., Neuwied: Luchterhand.

Wick, Alexander (2018). Das Geheimnis der erfolgreichen Führung in Unternehmen: Phantome, Enttäuschungen und ein bisschen glitzernder Sternenstaub. Zu beziehen über www.alexander-wick.de