

Sprenger, Reinhard K. 2015. *Radikal führen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

4,5 von 5 Punkten¹

Sprenger geht es in seinem säkularen Buch über Führung darum, die Wurzel (radix) des Führens neu zu entdecken (:14). Sprenger fragt, wie das Problem heißt, für das Führung die Lösung ist (:12). Aufgaben von Führung sind für ihn „Universalien“. Wer ihre Wurzeln kennt, führt radikal. Das ist vielleicht das einzige Neue in seinem Buch (:15). Nach der Einleitung erklärt er zunächst den Begriff der Führung: Wozu Führung? Was ist Führung? Was prägt sie? Wie kann sie Wandel bewirken? Dann führt er in fünf Kapitel die fünf Kernaufgaben der Führung aus:

1. Zusammenarbeit organisieren
2. Transaktionskosten senken
3. Konflikte entscheiden
4. Zukunftsfähigkeit sichern
5. Mitarbeiter führen



Im Folgenden schreibe ich keine Zusammenfassung der einzelnen Kapitel, sondern ich schreibe mir wichtig gewordene Zitate heraus. Zunächst zum Kapitel „Führung“, dann zu den fünf Kernaufgaben.

Führung (:17f):

Wozu Führung

- ☞ „Was ist der Zweck von Führung? Die konzentrierteste Antwort lautet: das Überleben des Unternehmens sichern. Ein Unternehmen strebt – wie alle sozialen Systeme – nach Selbsterhaltung. Es geht vorrangig darum, weiter zu existieren, weiter ‚mitzuspielen‘ zu dürfen. Und dafür sollen Führungskräfte – Sie! – einen Beitrag leisten.“ (:18)
- ☞ „Aber wofür werden Sie dann bezahlt? Für Erfolg.“ (:21)
- ☞ „Wichtig ist: Der Erfolg, also das, ‚worum es geht‘, ist nicht gleichsam naturgesetzlich vorgegeben, sondern Verhandlungssache.“ (:22)
- ☞ „Mit Erfolg kann also ganz unspezifisch das gemeint sein, ‚was folgt‘ und was insgesamt dem Führungshandeln zugeschrieben wird ... Und Erfolg kann – wenn man sich darauf einigt – nicht nur im Ergebnisnutzen bestehen, sondern auch im Prozessnutzen, also dem Weg, auf dem ein Ergebnis erreicht wird.“ (:22)
- ☞ „Führung wird also für Erfolg bezahlt. Und wir haben festgestellt, dass wir uns darüber verständigen müssen, was wir unter ‚Erfolg‘ verstehen.“ (:23)
- ☞ „Es gibt bislang keine einzige Studie weltweit, die einen kausalen Zusammenhang zwischen ‚guter Führung‘ und Unternehmenserfolg nachgewiesen hätte ... Der Zufall spielt für den Erfolg eine erhebliche Rolle ... Führt gutes Führungsverhalten zum Unternehmenserfolg, oder erlaubt Unternehmenserfolg gutes Führungsverhalten?“ (:25)
- ☞ Laut Sprenger sind Unternehmen keine Kirchen (:25). Unternehmen müssen Geld verdienen, natürlich innerhalb des rechtlichen Rahmens. „Es gibt keine ‚gute‘ Führung; es gibt nur ‚erfolgreiche‘ Führung – ober eben ‚nicht erfolgreiche‘. Erfolg ist wichtiger als Führungsstil.“ (:26)

Was ist Führung?

- ☞ „Führen ist offenbar keine Arbeit, sondern eine Nebenbei-Tätigkeit, die gleichsam verschiedene Handlungen verbindet und zu einem verstehbaren Ganzen ordnet.“ (:29).
- ☞ „Führung ist also kein Ding, welche man unmittelbar wahrnehmen könnte, sondern ein Etikett, das von außen aufgeklebt wird ... Führung realisiert sich in ihren Auswirkungen. Man kann sie nicht sehen, sondern nur machen.“ (:31). (echt??)
- ☞ „In ihrer Nicht-Sichtbarkeit ähnelt Führung der Hausfrauenarbeit, die oft erst dann wertgeschätzt wird, wenn sie ungetan bleibt.“ (:31)
- ☞ „Führung ist immer schon sozial eingebunden und konstituiert sich in der Begegnung mit anderen ... bleibt auf die Bestätigung durch andere angewiesen. Das heißt: Führung, was immer Sie darunter verstehen, muss von anderen anerkannt werden, sonst existiert sie nicht.“ (:32)
- ☞ Warum wird man in hierarchischen Systemen eine Führungskraft, also kommt von unten nach oben. Oft ist das Zufall. auf jeden Fall ist es: „Weil eine hierarchische höher gestellt Führungskraft Sie für fähig hielt.“ (:33)

¹ 1 Punkt: Buch bietet sehr wenig / 2 Punkte: Buch ist mäßig / 3 Punkte: in einigen Punkten hilfreich / 4 Punkte: sehr hilfreich und sehr anregend / 5 Punkte hervorragend, weil anregend, hilfreich und inspirierend

- ☞ „Führung ist mithin das, was Führung als Führung definiert.“ (33)
- ☞ „Wodurch wir der Herr zum Herrn? Dadurch, dass er vom Knecht anerkannt wird! ... Ohne Knecht ist er kein Herr.“ (:34)
- ☞ „Nun ist Anerkennung ein nie abschließbarer, nie vollständiger Prozess. Um Anerkennung muss man täglich werben.“ (:34)
- ☞ „Es ist ein Paradox: Führung ist *nicht direkt beobachtbar*. Und doch machen Beobachter die Führung zur Führung. Indem Sie sie anerkennen.“ (:35)

Was prägt Führungserhalten?

- ☞ „Vollständig ausgeblendet blieb der institutionelle Rahmen eines Unternehmens, innerhalb dessen sich die Interaktionen vollziehen. Und dieser Rahmen prägt das Verhalten weit mehr, als die meisten Führungskonzeptionen anzuerkennen bereit waren.“ (:37)
- ☞ „Auch Führungskräfte sind keine frei schwebenden Charaktere, sondern eingebunden in die strukturelle Verfasstheit eines Unternehmens ... Der Rahmen ihrer Möglichkeiten ist durch Organisation, Prozesse und Abläufe bisweilen sogar eng gesteckt ... Die Strukturen des Systems können so mächtig sein, dass sie die Bemühungen einer einzelnen Führungskraft nahezu aussichtslos machen.“ (:39)
- ☞ „Eine Führungskraft ist nicht nur das Produkt ihres Talents und Strebens, sondern immer auch das Produkt des institutionalisierten Betriebs, zu dem bestimmte Organisationsformen gehören, Instrumente, hierarchisierte Abläufe, Technologien. Mit Pierre Bourdieu kann man Führungskräfte als Akteure in einem sozialen Feld verstehen, dessen Spielregeln erkannt und anerkannt sein wollen, wenn man sich darauf erfolgreich bewegen will.“ (:40)
- ☞ „Dann passt nun mal nicht jeder Dirigent zu jedem Orchester ... Es kommt auf die Passung an, auf die Konstellation ... Aus dieser Perspektive ist Erfolg dann Ergebnis der Passung der Organisationsstruktur mit dem Individuum oder den Markerfordernissen.“ (:40)
- ☞ „Nicht er oder sie führt - ‚es‘ führt (Anm. Veit: Die Struktur). Das ist der Kältepol des Führungsdenkens. An diesem Pol regt man sich nicht auf, es wird keine Leidenschaft gefordert. Diesem Entwurf eignet vielmehr eine gelassene Nüchternheit, den der idealistische Überschuss personenzentrischen Denkens kalt lässt. Bekannt wächst der Idealismus mit der Entfernung vom Alltag.“ (:41)
- ☞ „Erfolgreich ist wohl eher ein Manager, dessen Sosein ins Umfeld passt – zur Aufgabe, zu den Mitarbeitern, zum Chef, zur Unternehmenskultur. Vor allem aber zum Markt und den Kunden. Fassen wir zusammen, dann gilt: Alles Führen ist grundlegend charakterisiert durch die Polarität zwischen subjektiven Fähigkeiten und objektiven Möglichkeiten. Man kann auch sagen: zwischen *Führungskraft-Sein* und *Führungs-Haben*.“ (:41)
- ☞ „Führungskräfte haben also Führung (durch das System) zugleich hinzunehmen wie zu gestalten.“ (:46)
- ☞ „Das System hat ein Gesicht, ein persönliches: Es ist das Ihre! ... Sie sind gleichsam die institutionelle Verkörperung des Unternehmenszwecks, der Werteträger ... der Mitarbeiter unterscheidet nicht zwischen Ihrem individuellen Wollen und der strukturellen Verfasstheit des Unternehmens ... In ihrer Rolle als Chef fallen der individuelle und der systematische Ansatz zusammen.“ (:46).

Wie kann Führung Wandel bewirken?

- ☞ Im systematischen Ansatz: „Wenn Sie also etwas ändern wollen (etwa weil der Erfolg ausbleibt oder etwas nicht Ihren Erwartungen entspricht), dann sollten Sie zunächst auf den institutionellen Rahmen schauen. Das ist gelebte Kontextsensibilität: Eine erfolgreiche Intervention wird zuerst Institutionen, kulturelle Traditionen und mentale Kollektivprogramme in den Blick nehmen. Diese Fragen sollten Sie also stellen dürfen ... Welche Institutionen behindern das Angestrebte? Welche organisatorischen Engpässe machen den Erfolg unwahrscheinlich? Welche Führungsstrukturen stehen im Widerspruch zum Gewollten? Erst wenn Sie dort aufgeräumt haben, erst wenn Sie systematische Blockaden zur Seite geschafft haben, wenn Sie also die ‚Bedingungen der Möglichkeit‘ des Erfolges verbessert haben, dann können Sie auch auf das Individuum schauen.“ (:48)
- ☞ „Kluge Menschen haben in dummen Organisationen keine Chance.“ (:49)

1. Kernaufgabe: Zusammenarbeit organisieren (:51f)

Einer für alle, alle für einen

- ☞ „Auf die Frage ‚Warum gibt es Unternehmen?‘ lautet die Antwort: Weil es Aufgaben gibt, die man *zusammen* bewältigen kann ... Unternehmen sind um die Idee der Zusammenarbeit herum gebaut, sie sind auf Zusammenarbeit angelegt. Unternehmen sind *Kooperations-Arenen*.“ (:54)
- ☞ Die wichtigste Führungsaufgabe ist das „Ermöglichen von Zusammenarbeit“ (:55).

Institution

- ☞ „Der Ursprung der Zusammenarbeit ist – ein *Problem*. Genauer: Die Tatsache, dass ein Problem individuell nicht zu bewältigen ist, erfordert Zusammenarbeit ... Wenn also Menschen nicht zusammenarbeiten, dann sind dafür selten individuelle Defizite verantwortlich. Zumeist fehlt ein Problem, das als *gemeinsames* Problem anerkannt ist.“ (:58)
- ☞ „Probleme sind jedenfalls keine Gegenspieler. Sie sind für uns da ... Ein Problem hat Gewicht, es muss gelöst werden, damit die Existenz des Unternehmens ... gesichert ist. Ein Ziel hingehen ist ‚leicht‘, es zu erreichen ist wünschbar, aber nicht notwendig; es kann erreicht werden ... Jedes Problem ist ein Ziel, aber nicht jedes Ziel ist ein Problem.“ (:60)
- ☞ „Dauerhaft gilt: Je näher Sie an den zu lösenden Problemen Ihrer Kunden bleiben, desto klarer ist die Unternehmensführung, desto konturierter sind Sie auf dem Markt, desto leichter bekommen Sie als Führungskraft die Menschen hinter sich ... Was aus der Problem-Wurzel wächst, hat Bestand.“ (:60)
- ☞ „Wer Kunden hat, hat auch Probleme. Die Probleme der Kunden.“ (:64).
- ☞ „Der *Auftrag* ist der Chef! Der Auftrag (als fassbares ‚Problem‘) ist der Hauptbestandteil des Unternehmens; um den Auftrag herum muss dich das Unternehmen aufstellen.“ (:65)
- ☞ „Souverän führen Sie dann, wenn Sie sich selbst als Supervisionär (lateinisch *supervisio* – die Übersicht) betätigen und sich für die Zusammenarbeit verantwortlich fühlen, deren Bestandteil Sie sind.“ (:74)
- ☞ „Das Unternehmen ist eine Leistungs-Partnerschaft, die um die zentrale Idee der Zusammenarbeit herum gebaut ist ... Wenn wir also gut gearbeitet haben, dann haben wir alle gut gearbeitet.“ (:80)
- ☞ Gemeinsames Feiern ist wichtig: „Feste sind eine Liebeerklärung an das Leben.“ (:86)
- ☞ „Unternehmen funktionieren nicht durch Addition, sondern durch Kombination.“ (:89)
- ☞ „Hire for attitude, train for skills.“ (:90)
- ☞ „Im Unternehmen ist nur wichtig, was Konsequenzen hat. Was keine Konsequenzen hat ist nicht wichtig. Es mag wünschbar sein. Aber wichtig ist es nicht. So ist das auch mit der Zusammenarbeit. Sie mag wünschbar klingen, Zustimmung heischen ... wichtig wird sie erst, wenn eine Antwort gegeben wird auf die Fragen: ‚Und wenn nicht, was dann?‘ ... Ein ängstlicher Schiedsrichter der sich nicht zu pfeifen traut, schwächt auch die Regeln. Er macht sie unsichtbar ... Stellen Sie sich vor, die Regeln für das Fußballspiel sähen nur gelbe Karten vor, keine Roten ... Wenn Zusammenarbeit nicht mit der Beendigung des gemeinsamen Weges beleumundet werden kann, ist sie nicht wichtig.“ (:92f).

Individuum

- ☞ „Die Kernaufgabe von Führung aber ist es, das wechselseitige Dienen strukturell zu organisieren und individuell zu unterstützen.“ (:97)
- ☞ Wer führt, für den gilt: „Aber jetzt gilt es, nicht sich selbst zu Höchstleistungen zu führen, sondern *andere*. Jetzt geht es nicht mehr darum, der Beste zu sein, sondern das Beste aus anderen zu machen.“ (:98)
- ☞ „Nicht macht erfolgreicher als andere erfolgreich zu machen.“ (:100)
- ☞ Zur Berufssituation: „Aber Sie schauen nicht auf das, was fehlt, sondern auf das, was möglich ist. Es ist einfach unintelligent, über den Mangel zu klagen.“ (:102)
- ☞ „Wenn Sie also wirklich langfristig erfolgreich sein wollen, müssen Sie mehr als nur miteinander arbeiten, dann müssen sie *füreinander* arbeiten.“ (:103)

3. Kernaufgabe: Transaktionskosten senken (:105f)

Was sind Transaktionskosten?

- ☞ Für Knappheit ist Ökonomie die Antwort. „Wir leben in einer Welt nach dem Sündenfall, wurden aus dem Paradies hinausgeworfen ...“ (:105).

Institution

- ☞ Sprenger spricht sich gegen zu enge Planung und deren ständiger Überprüfung aus: „Planung wird daher in der Welt der Turbulenzen zur Anmaßung.“ (:118)
- ☞ „Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte.“ (:122)
- ☞ „Nicht Belohnungen oder Sanktionen binden uns, sondern die Qualität zwischenmenschlicher Beziehung.“ (:122).
- ☞ Sprenger spricht sich gegen Überregulierung aus: „Das Nicht-Verregelte erscheint bei immer höherem Sicherheitsniveau immer gefährlicher. Und glücklicherweise finden sich immer wieder Einzelfälle, für die ‚klare Richtlinien‘ fehlen.“ (:124)
- ☞ Im Gegensatz zum Report oder Berichtswesen (Führung ist der Kunde): „Führung könnte sich ... auch als Lieferant begreifen: als Lieferant von Möglichkeiten, Freiräumen, Unterstützungen ... Und das Motto von Führung wäre: ‚Ich bin dafür da, dass die anderen ihren Job tun können.“ (:124f).

- ☞ „Im Unternehmen sind alle Lieferanten. Es gibt keine Kunden im Unternehmen. Der Kunde ist draußen – auf dem Markt!“ (:125)
- ☞ „Bezahlt werden Ihre Bemühungen um eine andere (Anm.: nicht nach innen gerichtete vertikale) Leitunterscheidung: ‚Innen/Außen‘! Wir brauchen dringend eine Horizontalisierung der Energien. Stellen Sie das Unternehmen unter Horizontalspannung! Draußen am Markt müssen Sie einen Unterschied machen, nicht auf den Kinderspielplätzen der Organisation.“ (:126)
- ☞ Um eine ungute Vertikal-Orientierung aufzubauen schlägt Sprenger vor, Bürokratie abzuschaffen oder Untersuchungen, die nach innen gerichtet sind. Es müssen rechtfertigungsbefreite Zonen eingerichtet werden. „Eröffnen sie zumindest keine weiteren internen Märkte.“ (:128). Er rät dazu auf das CC bei Mails zu verzichten. Immer wieder muss gepredigt werden: „Der Existenzgrund des Unternehmens ist der Kunde. Er ist der Arbeitgeber aller Arbeitgeber. Also: Vergessen Sie nicht den Zweck der Zusammenarbeit!“ → **das ist auf Gemeinde übertragbar: Jesus ist der Existenzgrund. Ihm gebührt Anbetung.** Eher Zusammenarbeit bei einzelnen Projekten als Verbindungen (:127f).
- ☞ „Mach mall! Das ist der kürzeste Ausdruck einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit.“ (:133).
- ☞ „Alles Vertrauen beginnt mit Großzügigkeit. Und es ist schwer, sich dem Charme großzügig unterstellten Vertrauens zu entziehen.“ (:135)

Individuum

- ☞ „Wer anderen nicht dienen kann, versucht sie zu beherrschen.“ (:140)
- ☞ „Einen innere Einstellung, die ich mit ‚Auf-den-anderen-zu‘ beschreiben habe, hat zur Konsequenz, das berufliche Handeln nicht als konstitutiv für die eigene Identität betrachten zu dürfen.“ (:140)
- ☞ „Unsere Produkte und Dienstleistungen – wir haben sie, aber wir sind sie nicht.“ (:140)
- ☞ „Wer führt, soll die, die sich ihm anvertraut haben, vor allem in ihrem Selbstvertrauen stärken. Nur dann entsteht eine Kultur der Erfolgs-Zuversicht.“ (:143)

3. Kernaufgabe: Konflikte entscheiden (:145f)

Entscheidungen

- ☞ „Man kann sich ja auch zur Unentschiedenheit entscheiden – und hätte dann auch entschieden. Insofern kann man *nicht* Nicht-Entscheiden. Man entscheidet immer – aber ist sich dessen oft nicht bewusst.“ (:146)
- ☞ „Führung muss in die Verantwortung gehen, etwas Festgefahrenes in Bewegung zu bringen, die Entscheidbarkeit sichern.“ (:147)
- ☞ „Besonders in Konfliktsituationen ist eine von allen respektierte Hierarchie notwendig ... Führung wird also erst dann wertvoll, wenn Routinen versagen ... Führung hat ihren Aufgabenbereich ‚jenseits‘ der Routine, nämlich im Konflikt, in dilemmatischen Situationen ... um ... Stillstand zu vermeiden, muss Führung entscheidungsbereit sein.“ (:148)
- ☞ „Die Wahrscheinlichkeit von Konflikten macht Führung notwendig.“ (:149)
- ☞ „Bei einer Entscheidung fehlen Gründe, sich für oder gegen eine Alternative zu entscheiden ... Eine Entscheidung weiß also nicht, wie ihr Ergebnis aussieht ... Eine Entscheidung ist keine Rechenaufgabe. Sondern ein Springen durch die Flammenwand des Zweifels ... Mithin ist jede Wahl eine Entscheidung; aber nicht jede Entscheidung ist eine Wahl. Entscheidung ist der größere Begriff.“ (:150).
- ☞ „Entscheidungszwang ist also die Existenzvoraussetzung für Führung.“ (:151)
- ☞ „Ob eine Entscheidung ‚richtig‘ war, wissen Sie letztlich niemals: Es hat noch niemanden gegeben, der in einem Paralleluniversum überprüft hätte, zu welchem Ergebnis eine andere Entscheidung geführt hätte ... Sie können nur wissen, ob Sie danach mit der getroffenen Entscheidung zufrieden sind ... Im Nachhinein weiß jeder besser, was er vorher hätte wissen müssen – jedoch unmöglich wissen kann.“ (:154)

Institution

- ☞ „Denn Entscheidungen haben die unangenehme Eigenschaft, dass die Alternative nicht abgelehnt wird, sie wird auch sichtbar ... Alle Zustimmung ist also Verneinung.“ (:159)
- ☞ „Der Übergang vom Impliziten zum Expliziten – das ist also der eigentliche Sündenfall. Das Explizitmachen von Werten löst keine Probleme, es erschafft sie.“ (:162)
- ☞ Sprenger meint, dass eine gewisse Unschärfe einfach lebenspraktisch ist (:162).
- ☞ „Die generelle Lösung gibt es nicht. Immer sind da Spielräume für verschiedene Lösungen.“ (:164).
- ☞ „Man muss sich also erinnern an die wirtschaftliche Wurzel des Unternehmens und daraus alles andere ableiten.“ (:166)

Individuum

- ☞ „Ist man kein völlig durchgeknallter Kontrollfreak, dann muss man zugeben: Gerade die Mischung aus *Planung* und *Überraschung* ist das Medium der Führung.“ (:171)
- ☞ „Es reicht völlig aus, dass Sie wissen, dass Sinnstiftung immer nachträglich erfolgt. Der Manager lebt von der Lizenz zur Nachträglichkeit.“ (:172)
- ☞ „Entscheidungen müssen fallen, wenn kein Konsens möglich ist.“ (:172)
- ☞ „Wenn keine bewährten Handlungsmuster für konfliktäre Situationen vorliegen, brauchen wir Menschen, die in die Verantwortung gehen und entscheiden.“ (:173)
- ☞ Entscheidung ist der Ausschluss von Alternativen. „In diesen Fällen heißt Entscheiden auch immer sich schuldig machen. Jede Entscheidung diskriminiert eine Handlungsalternative, die von anderen Menschen vorgezogen wäre ... Wer unschuldig bleiben will, wer dem Widerstand ausweicht, bleibt schwach.“ (:175)
- ☞ Sprenger schlägt bei Zielkonflikten die innere Gelassenheit eines Seemanns vor. Es ist nicht alles planbar. Man kann nicht alles vorhersehen. Probleme müssen aus der Situation heraus gelöst werden. „Er weiß, dass man für Entscheidungen verprügelt wird – je nach Tribünenplatz von der einen oder anderen Seite. Denn Entscheiden heißt: Gegner produzieren. Wer als Führungskraft geliebt werden will, entscheidet nicht. Was auch eine Entscheidung ist. Ihre Folge jedoch: unklare, widersprüchliche Aufgaben, ungelöste Konflikte, Scheinlösungen, Ineffizienzen.“ (:176)
- ☞ „Die unterschiedlichen Erwartungen sind prinzipiell nicht einlösbar, sondern nur ausgleichbar. Das führt zu Enttäuschungen. Die muss man schlicht aushalten. Es galt schon immer als gebildet und mental gesund, eine gewissen Spannweite von Unvereinbarkeiten auszuhalten.“ (:177)
- ☞ Ambiguitäts-Toleranz: „Meisterschaft im Führen hat den Blick für das Dazwischen ... Damit ist die Fähigkeit gemeint, Widersprüche zu sehen, beide Seiten anzuerkennen, sich vor beiden zu verbeugen – und dennoch für eine zu entscheiden, wenn die Sachlage es erfordert.“ (:178)
- ☞ „Fundamental für die Aufgaben von Führungskräften ist der Widerspruch zwischen den Anforderungen, ‚Freiräume zu eröffnen‘ und ‚Freiräume zu schließen‘ ... Der erste Pol ist ein Nutzungskonzept, der zweite ist ein Ordnungskonzept.“ (:179)
- ☞ „Die Kunst des Managens liegt in der Balance ... Mittlere Tugenden sind einfach lebenspraktisch.“ (:180).
- ☞ „Es ist das konkrete Verhalten der wertsetzenden Person im Konfliktfall, das die Mitarbeiter hoch sensibel wahrnehmen und zu einer Spielregel verallgemeinern. Daran orientieren sich alle.“ (:181)
- ☞ „Ein gutes Urteilsvermögen beruht auf der Grundlage von Balance-Empfinden, von Maß und Mitte, von Gelassenheit, gesunder Distanz und der Leidenschaft des Ausgleichs.“ (:183)

4. Vierte Kernaufgabe: Zukunftsfähigkeit sichern

Allgemeines

- ☞ „Man kann sich im Leben nur die Richtung aussuchen, nicht das Ergebnis.“ (:192)
- ☞ „Die Managementtheorie hat keinen Blick für die konkreten Umstände, für Traditionen, Reifegerade, Herkünfte, Lokales. Sie ist kontextblind.“ (:192)
- ☞ „Es gibt also keine richtigen Führungsinstrumente, sondern nur mehr oder weniger ‚passende‘ Instrumente, die abhängig vom jeweiligen Kontext sind ... Daher sollten Sie sich fragen: Was passt zu uns, was passt zu unserer Wurzel? Und, weit wichtiger noch, was passt nicht?“ (:194)
- ☞ „Was funktioniert? Alles. Mehr oder weniger? Ist das wenigstens ein Erfolgsrezept? Ja – es lautet keins zu haben. Das ist das Einzige, was wirklich funktioniert.“ (:197)
- ☞ „Und genau in der Krise, im Umgang mit Überraschung, beweist sich die Qualität der Führung. Denn: Was passiert, mögen Sie nicht im Griff haben; wie sie darauf antworten, schon.“ (:200)
- ☞ Eine Krise muss in die Routine mit eingebaut werden. „Das ist der Störungsauftrag der Führung ... Gemeint ist vielmehr die präventive Vorbereitung der Organisation auf mögliche Veränderung. Ein aktives Musterbrechen.“ Führung muss ... „das Unternehmen in optimistischer Absicht beunruhigen.“ (:202)
- ☞ „Die Erfolgsrezepte der Vergangenheit ehrt man, indem man sie hinter sich lässt.“ (:202)
- ☞ „Störung ist per se ein Wert.“ (:203)
- ☞ „Ohne Krise keine Veränderung!“ (204)
- ☞ „Wir müssen daher balancieren; wir müssen uns zwischen Euphorie und Nostalgie hindurchschlängeln. Die Euphoriker leben immer nur im Möglichen, im Zukünftigen. Und versäumen bisweilen die Gegenwart. Das radikal Mögliche ist aber im Ergebnis immer noch nichts. Deshalb ist es gefährlich, die Vergangenheit einfach abtun zu wollen, also geschichtslos zu werden.“ (:205)
- ☞ „Es ist nicht unintelligent, zwischen ‚exploit‘ und ‚explore‘ zu pendeln (...) – also professionell und routiniert die Effizienz zu steigern und Abläufe zu perfektionieren, aber immer wieder auch neue Alternative auszuprobieren. Und sich so Neuem zu öffnen. Wir brauchen mal Standbein, mal Spielbein.“ (:205)

Institution

- ☞ „Wenn man den ‚Auftrag‘ als Hauptbestandteil eines Unternehmens betrachten, dann sollte die Organisationform vor allen dies sein: Maßarbeit um den Auftrag herum. Der Kundenauftrag ist die Norm, an der sich alles zu orientieren hat.“ (:206f)
- ☞ „Krisen haben eine Entkalkungsfunktion – sie zwingen Unternehmen zum Lernen und Besserwerden. ‚Never miss a good crisis‘ – das ist die Zeit, in der sich etwas bewegt.“ (:213)
- ☞ Sprenger rät in mittlerer Reichweite zu planen. „Betrachten sie Planung als kontrollierten Irrtum. Und vergessen Sie nicht: Zukunftsfähigkeit ist nicht Planung, sondern das Umgehen mit ungeplanten Situation (sic!) – wenn die Planung über den Haufen geworfen wird.“ (:219)

Individuum

- ☞ Sprenger rät zum Möglichkeitsbewusstsein (:221f). Man dürfe sich nicht mit dem Status quo zufrieden geben. Er rät zu einer notorischen Unzufriedenheit, ohne dabei übellaunig zu sein. Die Haltung ist „Why not?“ und nicht „Yes, but!“. Er rät zum Mut zur Kontroverse. „Innovation basiert auf Widerspruch.“ (:223)
- ☞ Er rät auch dazu sich selbst zu unterbrechen (:230f). Die Freizeit sollte nicht verplant werden, wie die Arbeitszeit. Kein Freizeitstress nach dem Arbeitsstress. „Am besten natürlich: aktiv Musik machen. Schönheit erzeugen. Auswendiglernen. Einverleiben. Aus dem Sekundärem aussteigen, ins Primäre kommen. Am allerbesten: zusammen mit anderen.“ (:233)
- ☞ „Ohne die Erwartung einer gemeinsamen Zukunft gibt es kein Identifikation und kein Vertrauen.“ (:235)

5. Kernaufgabe: Mitarbeiter führen (:237f)

- ☞ Formel der Mitarbeiterführung: „Finden Sie die Richtigen, fordern Sie sie heraus, sprechen Sie oft miteinander, vertrauen Sie ihnen, bezahlen Sie gut und fair und gehen Sie dann aus dem Weg.“ (:238)

Finden sie die Richtigen

- ☞ „Personalauswahl ist die wichtigste Managemententscheidung überhaupt.“ (:239)
- ☞ Der häufigsten Fehler bei der Personalsuche nach Sprenger: „Es werden nicht Auswahlprämissen geklärt, sondern Kandidaten ...“ (:239).
- ☞ „Erstklassige Leute ziehen erstklassige Leute an; zweitklassige Leute ziehen drittklassige Leute.“ (:240)
- ☞ „Erfolgreiche Mitarbeiter waren immer unter anderen Umständen erfolgreich. Es ist daher keineswegs sicher, nicht einmal wahrscheinlich, dass sie unter veränderten Umständen in gleicher Weise reüssieren. Wichtiger ist deshalb ein anderes Kriterium – die Passung. Es müssen nicht die individuell absolut Besten sein, es müssen die Richtigen sein – das sind dann für Sie die Besten. Die Frage muss lauten: „Passt ein Mitarbeiter in die Mannschaft, insbesondere zu seinen engsten Kollegen? Passt er auch zur Führungskraft? Passt er zur Unternehmenskultur? Passt er zu dieser Aufgabe unter ganz spezifischen Marktbedingungen?“ (:240)
- ☞ Sprenger spricht von fachlicher Passung (cool head), menschlicher Passung (warm heart) und Handlungsorientierung (working hands). Zusätzlich nennt er noch Edge, die Kante, wo der Mitarbeiter evtl. einen Unterschied machen kann (:241f).
- ☞ „Fertigkeiten kann man trainieren, Charakter nicht. Erfahrung hilft immer, und Fachkompetenz lässt sich entwickeln; aber wenn es um Einfühlungsvermögen, Kundenorientierung und Loyalität geht, dann kann man beim Versuch des Menschenveränderns nur Geld verschwenden. Also: Bei der Einstellung auf die Einstellung achten!“ (:242)
- ☞ „Für die Objektivierung der Wahl ist es unerlässlich, dass sie ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Position erstellen.“ (:245)
- ☞ „Und machen Sie nicht den Fehler, die Bewerber untereinander zu bewerten. Dann diagnostizieren Sie deren Eignung nicht anforderungsbezogen, sondern personenbezogen. Der Maßstab muss aber das Anforderungsprofil sein, nicht die Kandidaten.“ (:246)
- ☞ Bei Einstellungsgesprächen bitte keine Misstrauensexzesse veranstalten(246f). Besser: „Lassen sie uns schauen, ob wir zueinanderpassen ... Kommen Sie ins Gespräch ... Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl.“ (:247). Sprenger rät die Probezeit zu nutzen und den Mitarbeiter eigentlich erst danach einzustellen.
- ☞ „Langfristig hat jede Führungskraft die Mitarbeiter, die sie verdient.“ (:250)

Fordern sie heraus!

- ☞ „Als Führungskraft sollten Sie daher nicht versuchen, Menschen zu perfektionieren, sondern sie so einzusetzen, dass ihre hervorstechenden Eigenschaften zu Stärken werden.“ (:253)
- ☞ „Unternehmen sind Veranstaltungen von Menschen für Menschen“. (:254)
- ☞ „Fortschritt ist alles, was Talente zu besserer Entfaltung bringt.“ (:256)

Sprechen sie oft miteinander!

- ☞ „Denn Anerkennung war und ist im Kern schon immer Kontakt.“ (:257)
- ☞ „Eine kontaktstarke, warme und freundliche zwischenmenschliche Atmosphäre muss man nicht gleich pompös auf ‚emotionale Intelligenz‘ zurückführen – Aufmerksamkeit, Natürlichkeit und Entspanntheit reichen dafür völlig aus.“ (:258)
- ☞ „Wie viel Zeit Sie mit ihnen verbringen, daran lesen Ihre Mitarbeiter ab, wie wichtig sie für Sie sind.“ (:258)
- ☞ Zeiteinsatz: Es geht auch um den Wirkungsgrad. Daher: „20 Prozent bei den Schwachen, 80 Prozent bei den Starken.“ (:259)
- ☞ „Mitarbeiter führen ist Arbeit – nehmen Sie sich Zeit dafür!
- ☞ Sprenger rät: „Sprechen statt Schreiben“. „Wer also will, dass etwas nachhaltig wirkt und erinnert wird, der muss in persönlichen Kontakt treten, der muss mündlich werden ... Und immer wieder sprechen. Dafür gibt es Führungskräfte. Die müssen Gespräche führen – und nicht scheiben. Nur das Ungeschriebene ist dem Menschen ‚eingeschrieben‘ ... Mündlichkeit – wann immer es wichtig ist und wann immer es möglich ist.“ (:260f)
- ☞ „Die Kommunikationswissenschaft sagt uns nämlich, dass die Beziehungsebene zwischen zwei Menschen immer die Inhaltsebene dominiert.“ (:261)

Vertrauen Sie ihnen!

- ☞ „Vertrauen ist eine belastbare, widerstandsfähige Position.“ (:264)
- ☞ „Springen Sie ins kalte Wasser. Vertrauen Sie.“ (:265) Wenn kein Vertrauen da ist, kann man nicht zusammenarbeiten, denn man kann auf Dauer nicht gegen die Mitarbeiter führen.
- ☞ „Letztlich ist Vertrauen die Erwartung, dass kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird.“ (:265) Oft sei man mit Leuten nur kurz zusammen. Daher muss Führung heute „in das Vertrauen springen“, ohne auf Vertrautheit oder gute Erfahrungen zurückgreifen zu können. „Das schaffen nur Führungskräfte die sich selbst vertrauen, die zurechnungsfähig sind, die wissen, wie sie mit einem Vertrauensbruch umgehen.“ (:266)
- ☞ „Verwundbarkeit startet Vertrauen.“ (:266) Vertrauen ist dabei spezifisch (für die Aufgabe) und bedingt (nicht grenzenlos). Vertrauen gibt es im mehr-oder-weniger. „Deshalb schließen sich Vertrauen und Kontrolle nicht aus.“ (:267) Sie beziehen sich aufeinander. „Wichtig ist: Vertrauen hat den Vorrang vor Kontrolle. Überwachen Sie nicht den Menschen, sondern schaffen und erhalten Sie fehlerfreundliche Strukturen ... Man lernt nur aus eigenen Fehlern. Dann, wenn man sie zweimal machen kann. Aber nicht sollte.“ (:268)
- ☞ Kein Misstrauensnetz auslegen, nur um zu verhindern, dass eine Minorität das tut, was die Mehrheit nie tun würde (:268f). „Vertrauen schafft Vertrauen; Misstrauen schafft Misstrauen.“ (:269)

Bezahlen Sie gut und fair!

- ☞ „Wer für Geld kommt, geht für Geld!“ (:272)

Gehen Sie aus dem Weg!

- ☞ „Warum gibt es Führung? Eine Antwort im Sinne der ersten Kernaufgabe: Weil Menschen oft nicht gut zusammenarbeiten, Nabelschau betreiben, sich nicht einigen können, in Routinen versinken, Orientierung brauchen. Führung ist mithin ein Parasit mangelnder Kooperation. Eine Erscheinung, die von Schwäche anderer lebt.“ (:275)
- ☞ „Wenn ‚Mitarbeiter führen‘ bedeutet, die Leistung anderer zu ermöglichen, dann zielt das immer auf unternehmerisches, selbstverantwortliches Handeln ... Wer seinen Job zu erledigen hat, der sollte nicht erst von seinem Chef dazu ‚empowered‘ werden ... Das ist grundsätzlich die einzig legitime Aufgabe der Führung: Führung zur Selbstführung ... Andere ermutigen, ihr Potenzial zu verwirklichen. Ihnen zurufen: ‚Geh deinen eigenen Weg!‘“ (:277)
- ☞ „Führung ist daher Hin-Führung zur Freiheit.“ Eine kluge Führungskraft macht sich überflüssig, zieht sich also klug und angemessen zurück (:278)
- ☞ „Es gibt einen tiefen Abgrund zwischen dem Stolz, anderen Menschen überlegen zu sein, und dem Stolz, die Lebens-Chancen anderer erhöht zu haben.“ (:279)
- ☞ „Führung bedeutet immer ein gewisses Maß an Autonomieverlust auf Seiten des Mitarbeiters, Selbstführung bedeutet das Gegenteil, nämlich Autonomiegewinn.“ (:280)
- ☞ „Nehmen Sie den Mitarbeiter so, wie er ist, nicht, wie er sein sollte. Wenn Sie damit nicht klarkommen, trennen Sie sich. Fair und frühzeitig. Jemanden dienen kann auch heißen, ihm zu sagen: ‚Sie sind auf dem falschen Spielfeld!‘“ (:281)
- ☞ „Erklären sie nicht jede schwierige Situation zur ‚Chefsache‘. Lassen Sie den Mitarbeiter so weit wie möglich in der Verantwortung.“ (:282)
- ☞ „Wenn Sie auch im Leben eines Mitarbeiters ein Beitragender waren, haben Sie Ihren Job gemacht. Das ist jedoch selten: Einer, der über große Kompetenz verfügt, sie gar selbst erarbeitet hat, findet seine Erfüllung darin, die Kompetenz anderer zu vergrößern. Und verhilft ihnen so zu größerer Freiheit, zu größerer Unabhängigkeit.“ (:283)

- „So wie wir ernten, was wir nicht gesät haben, so sollten wir sähen, was wir nicht ernten werden.“ (:284)
- „Diene und verschwinde! Das ist *radikal führen*: Hinterlassen Sie ihr Unternehmen so, dass es in seinem höheren Maß zur Selbstführung in der Lage ist, als es bei ihrem Dienstantritt war.“ (:284)

Veit Claesberg, 13.11.2018