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 glücklicher Weise für das Ziel, das wir erreichen wollen, oft weniger: Um in einer Rockband zu klampfen, müssen wir nicht auf einem Niveau Gitarre spielen, dass 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 kommunikativen 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 hieven.

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 nachfolgen 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
   Wir 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 vergebens.

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 oft the Value of the Generation Effect for Learning New Material“

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