

BERUF & KARRIERE

www.badische-zeitung.de/stellen

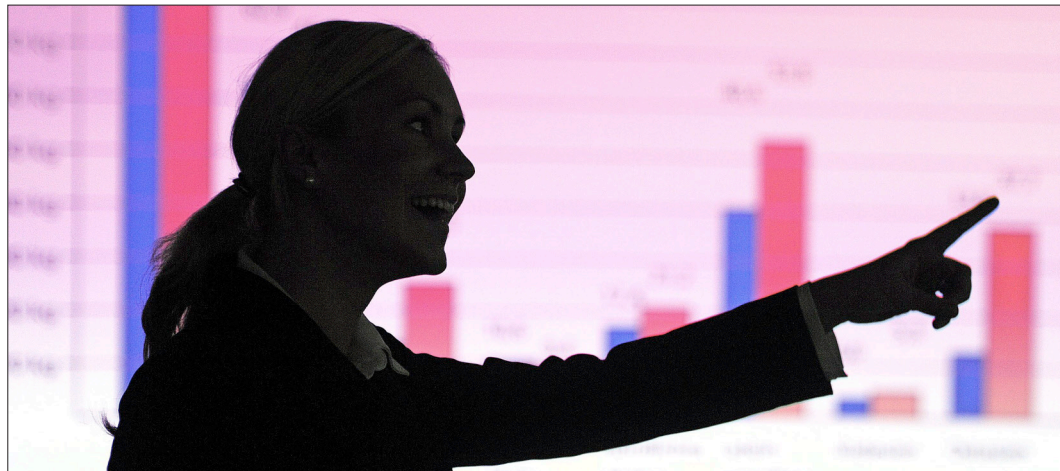
Zur Selbstständigkeit befähigen

BZ-GASTBEITRAG VON WOLFGANG HUBER über den Ansatz, Führung neu zu denken

Führen ist eine schöne, aber zugleich schwierige Aufgabe. Denn Führung hat mit Menschen zu tun, mit deren Stärken und Schwächen. Führen kann nur, wer die Menschen mag. Er muss sich dafür interessieren, wer der andere ist, nicht nur dafür, was er leistet. Gutes Führen beruht auf wechselseitigem Vertrauen.

Führung ist weltweit zu einem zentralen Thema geworden. Leadership ist ein positiv besetzter Begriff. In amerikanischen Schulen spielt das Thema schon früh eine Rolle. Zu der Verantwortung, die Schüler lernen sollen, gehört die Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen. Sie wird als ein Teil des Dienstes angesehen, den der einzelne der Gesellschaft schuldet. Wer sich in Afrika Gedanken über die Zukunft dieses schwierigen Kontinents macht, weiß, dass es ohne Führungsbereitschaft nicht vorangehen wird. Weitsichtige wissen, dass sich entwickelnde Länder eine Führungselite brauchen.

In Deutschland spielt diese Art von Debatten eine weit geringere Rolle. Denn weithin ist ein Vorbehalt gegenüber Führung zu beobachten, der sich zum Teil aus der deutschen Geschichte erklärt.



Wer führt, gibt auch Ziele vor – und trägt dafür die Verantwortung.

FOTOS: DPA / AMA

Nicht nur der Missbrauch des Wortes „Führer“ durch das nationalsozialistische Regime trug dazu bei. Auch die Verwendung dieses Wortes in der Jugendbewegung leistete einem autoritären Verständnis Vorschub. Schließlich kam der Rolle des militärischen Führers in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung zu; deshalb verband sich die Vorstellung von Führung sehr stark mit dem Grundmuster von Befehl und Gehorsam.

Obwohl an dieser Seite deutscher Traditionen nun seit einem halben Jahrhundert Kritik geübt wird, hat sich der Unterschied

zwischen Führung und Leadership noch längst nicht eingeebnet. Viele scheuen sich noch immer, von Führung zu sprechen. Doch geführt wird auch, wenn man nicht darüber redet – aber suboptimal.

Dieses Phänomen begegnet an vielen Orten. Die Auswirkungen für die Rekrutierung und Qualifizierung von Führungskräften sind erheblich. Sie werden in der Regel eher nach fachlicher Befähigung als nach persönlicher Eignung ausgewählt. Die Vorbereitung auf Führungsaufgaben lässt sehr oft zu wünschen übrig. Das gilt für viele Bereiche, für die einen mehr, für

die anderen weniger. Oft wird geführt, ohne das eigene Führungsverhalten kritisch zu reflektieren. Nur selten wird bedacht, dass Führen dann gelingt, wenn Menschen zu eigener Handlungskompetenz befähigt werden. Das aber ist gemeint, wenn man davon spricht, Führung neu zu denken: Menschen zur Selbstständigkeit befähigen. Denn Führung hat nicht nur mit Zielen zu tun, sondern auch mit Menschen.

Führung hat mit Zielen zu tun, die in der Zukunft erreicht werden sollen. Niemand kann die Zukunft mit Sicherheit voraussagen; Füh-

rungsentscheidungen entbehren deshalb einer letzten Sicherheit. Manchmal erweisen sich Bauchentscheidungen als richtig und sind den präzise kalkulierten, auf Daten gestützten Entscheidungen überlegen. Doch es kann auch umgekehrt sein. Noch so sorgfältige Vorbereitung kann in die Irre führen; ein andermal hat leichtsinnige Oberflächlichkeit verheerende Konsequenzen. Ohne Gottvertrauen und Demut kommt niemand aus – selbst wenn ihm diese Sprache ganz fremd ist.

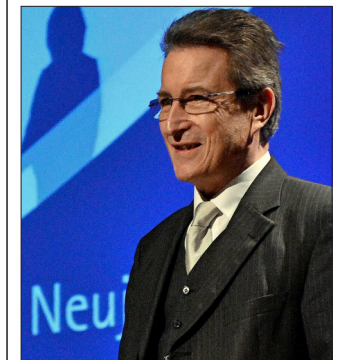
Führung hat mit Menschen zu tun, deren Stärken man mobilisieren und deren Schwächen man kompensieren muss. Führen kann deshalb nur, wer die Menschen mag. Deshalb ist die soziale und kommunikative Kompetenz in Führungsaufgaben genauso wichtig wie das fachliche Einsichtsvermögen. Wer führt, muss sich dafür interessieren, wer der andere ist, nicht nur dafür, was er leistet. Ziele kann man nur mit anderen Menschen durchsetzen; wer seine Ziele gegen die eigene Mitarbeiterschaft verwirklichen will, scheitert. Gutes Führen beruht auf wechselseitigem Vertrauen. Vertrauen aber ist ein gefährdetes Gut – leicht zerstörbar, nur schwer wieder aufzubauen.

ZUR PERSON

WOLFGANG HUBER

wurde 1942 in Straßburg geboren und wuchs in Freiburg auf. Er studierte Theologie in Heidelberg, Göttingen und Tübingen und promovierte 1966. Von 2003 bis 2009 war Huber Vorsitzender des Rats der Evangelischen Kirche in Deutschland.

Heute widmet sich Wolfgang Huber vor allem der Wertevermittlung in Wirtschaft und Gesellschaft. Seine Schwerpunkte liegen dabei in den Bereichen Wirtschaftsethik, Bildung und Bioethik.



Wolfgang Huber

Beim zwölften Freiburger Mittelstandskongress, 5. Oktober, Konzerthaus, hält Huber den Abschlussvortrag zum Thema „Führung neu denken“.

Informationen unter www.fr-mk.de