

## Führungsphilosophien

*»10.000 Stunden und mehr sind nach Springsteen notwendig, um in etwas wirklich gut zu sein. Ruhen Sie sich niemals auf früheren Errungenschaften aus.*

*Hören Sie nie auf kreativ zu sein, Dinge voranzutreiben und sich zu bemühen, es besser zu machen, sich mit der Zeit zu verändern und Ihre Vision von neuem zu schaffen. Haben Sie keine Angst, neue Geschäftsmodelle auszuprobieren.«<sup>1</sup>*

Wie so häufig im Leben benötigen wir, bevor wir Führungskräfte auswählen, Rahmenbedingungen, wie Führung ablaufen soll und kann, um dann im Folgeprozess die passenden Menschen dafür auszuwählen. Ich spreche hier von Führungsphilosophien oder auch Führungsleitlinien. Also von Vorgaben und Definitionen, wie Führung im jeweiligen Unternehmen gelebt werden soll, um produktiv und erfolgreich zu agieren. Einen Teil der Führungsphilosophie Springsteens können Sie am Kapitelanfang nachlesen. Auch er hat als Profi seine Führungsphilosophien, anhand derer er nicht nur seine Band, sondern auch sein Unternehmen an sich führt. Eine seiner Philosophien ist es, niemals aufzuhören, besser zu werden. Dinge voranzutreiben und Neues auszuprobieren. Jedes Unternehmen benötigt für seine Größe, seinen Markt, seine Prozesse, Produkte und Mitarbeitertypen auch die dafür passenden Führungsphilosophien, -leitlinien und -prozesse. Es ist wichtig zu verstehen, dass hier kein allgemeingültiges Führungsgesetz existiert und genutzt werden kann. Ein Kopieren von anderen Unternehmen macht aus meiner Sicht keinen Sinn, wobei große Unternehmensberatungen dies gerne aus Effizienzgründen tun. Jedes Unternehmen muss prüfen, welche Voraussetzungen bereits existieren und welche neuen

<sup>1</sup> Quelle: <https://www.gathervoices.co/4-leadership-practices-every-association-executive-needs-to-learn-from-bruce-springsteen/>; eigene Übersetzung von Peter Aschenbrenner.

Rahmenbedingungen geschaffen werden sollen, um erfolgreiche und motivierende Führung zu ermöglichen. Dieser Prozess nimmt einige Zeit in Anspruch, da unter anderem:

- die aktuelle Qualität der Führungsmannschaft untersucht werden muss,
- die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter und
- die Wünsche und Bedürfnisse des (Käufer-)Marktes bekannt sein müssen,
- die aktuellen Führungsprozesse bis hin zu vorhandenen IT-Systemen untersucht und
- die zukünftigen Mitarbeiter, deren Bedürfnisse und Prozesse bereits berücksichtigt werden müssen.

Kein einfacher Prozess, jedoch ein notwendiger.

Was sollte also ein Unternehmen in seinen Führungsphilosophien festlegen, um eine gute Führungsarbeit zu gewährleisten und gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Die nachfolgende Aufzählung ist bestimmt nicht vollzählig, stellt aber eine sehr gute Basis dar:

**1. Kommunikation mit den Mitarbeitern:**

Wie soll und muss mit den Mitarbeitern kommuniziert werden? Wie sollen die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen werden? Wie oft sollen und dürfen Rückmeldungen gegeben werden? Welcher Kommunikationsstil ist gewünscht?

**2. Führungs-Prozess:**

Wie häufig und wie umfangreich sollte mit den Mitarbeitern auf jeden Fall gesprochen werden? Wie sind Aufgaben zu delegieren? Wie dürfen und sollen Mitarbeiter entwickelt werden? Welche Vorgaben sollen und dürfen gemacht werden? Welche genauen Aufgaben sollen Führungskräfte wann, mit welchem Umfang und mit welcher Qualität erledigen?

**3. Führungs-IT-Systeme:**

Welche IT-Systeme sollen und dürfen mit welchen Informationen von den Führungskräften gefüllt werden? Wie wird

eine Zusammenarbeit über mehrere Standorte hinweg gewährleistet? Wie und wo sollen Mitarbeitergespräche dokumentiert werden? Wo sollen Dokumente abgelegt werden?

Entscheidend ist, dass für alle drei Kategorien genaue Angaben gemacht werden. Je genauer das Verhalten der jeweilig Betroffenen beschrieben wird, desto besser und einheitlicher wird es laufen, um eine gemeinsame, spürbare und erlebbare Kultur zu formen. Leider sind die meisten Führungsphilosophien sehr ungenau und oberflächlich beschrieben mit Aussagen wie zum Beispiel

- Wir führen wertschätzend.
- Der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt unserer Führungsarbeit.
- Unsere Mitarbeiter sind der Kern unseres Schaffens.
- Wir pflegen eine offene und ehrliche Kommunikation.

Diese Art von Beschreibung ist natürlich für eine professionelle Führungsarbeit zu oberflächlich und lässt zu viele Interpretationen zu. Die Folge ist, dass jede Führungskraft diese Aussagen nach seinen Kompetenzen und seinem »Worauf habe ich Lust« interpretiert und ausführt. Dies führt dann folgerichtig zu keiner einheitlichen Kultur, an der sich die Mitarbeiter orientieren können. Chaos, falsches Zeitmanagement, ineffektives und ineffizientes Arbeiten mit frustrierten, nicht gehörten Mitarbeitern ist die Folge. Aus dieser Falle dann wieder eine positive Stimmung zu zaubern, ist nahezu unmöglich. Unternehmen mit dieser Gegebenheit kämpfen dann wie Don Quijote im wahrsten Sinne gegen Windmühlen. Und die Windmühlen sind die Führungskräfte, die sich dann weigern, anders zu agieren.

Was können Sie hier von einem Weltstar wie Bruce Springsteen lernen? Springsteen und sein Management haben für alles, was die Karriere und den Erfolg betrifft, Regeln und Leitlinien erstellt. An diese müssen sich alle im Springsteen-Lager (wie es sein Manager liebevoll bezeichnet) auch halten. Es darf kein Abweichen ohne vorherige Genehmigung geschehen. Egal, was

es ist, es muss über den Tisch von Jon Landau, Springsteens Manager, oder Springsteen selbst gehen. Im Unternehmen weiß jeder, welche Rolle er hat und wie er sich einbringen kann oder muss. Jeder weiß auch, welche Grenzen er hat, so seine Musiker in verschiedenen Interviews. Nils Lofgren, sein Gitarrist und selbst erfolgreicher Musiker, hat bei Konzerten eine ganz besondere Rolle: Er ist verantwortlich, dass er die Akkorde aller Lieder weiß, so dass er – sollte Springsteen die Tonart vergessen (was immer wieder vorkommt und live dann wie ein Spektakel und eine Show für die Zuschauer zelebriert wird) – ihm helfen kann. Immer wieder hören versierte Zuschauer in den Konzerten den Satz: »Nils show us the chords.« Gleichzeitig weiß Nils Lofgren aber auch, dass er keinerlei Einfluss auf die Tourplanung, die Songauswahl oder die Länge eines Konzertes hat. Im Gegenteil, denn hat er selbst eine Tournee geplant, muss er diese absagen, wenn Springsteen ruft. Dies ist in den letzten Jahren mehrmals der Fall gewesen. Ein weiteres Beispiel aus den 80er Jahren ergänzt dies. Sein leider mittlerweile verstorbener Saxofonist Clarence Clemons hatte ein sehr gut dotiertes Werbeangebot von Coca-Cola. Dieses musste er auf Anordnung Springsteens ablehnen, da es der Gesamtausrichtung von Springsteen schaden könnte. Jeder kannte seine Rolle, seine Rechte und Pflichten.

Sie sehen also, auch ein Unternehmen wie das von Springsteen hat Leitlinien und Regeln. Nur so konnte es auch funktionieren und erfolgreich werden. Wenn jeder macht was er will, kann keine sinnvoll agierende Organisation entstehen.

## Nachhaltige Umsetzung von Führungsphilosophien

Der Österreicher Konrad Lorenz hat schon vor einiger Zeit folgende Aussage getroffen:

*»Gedacht **heißt nicht** immer gesagt, gesagt **heißt nicht** immer richtig **gehört**, **gehört heißt nicht** immer richtig **verstanden**, **verstanden heißt nicht** immer einverstanden, einverstanden*

*heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.*«<sup>2</sup>

Nur weil etwas auf einem Blatt Papier steht, heißt es in der Tat noch lange nicht, dass es auch umgesetzt und gelebt wird. Dies ist mittlerweile wissenschaftlich ausführlich erkundet und wurde bereits tausende Male praktisch erlebt. Und dennoch geraten Unternehmen immer wieder in die gleiche Falle. Die Vorgaben in den Führungsphilosophien werden nicht umgesetzt, geschweige denn in einer Kultur verankert. Wieso scheitern an diesem Thema so viele Unternehmen? Wie so häufig gibt es mehrere Gründe dafür. Nachfolgendes erlebe ich immer wieder:

1. Es wurden die falschen Personen ausgewählt, die dann auf die gewählte Rolle (zum Beispiel Abteilungsleiter) in Wahrheit keine Lust haben. Der Beweggrund, diese Rolle anzunehmen, war nicht die Rolle an sich, sondern Gründe wie Ansehen im Unternehmen, mehr Gehalt, gesellschaftlicher Status oder schlichtweg, dass es im Unternehmen die einzige Möglichkeit ist, mehr Geld zu verdienen. Deswegen wehren sich Menschen auch gegen die Umsetzung und gegen notwendige persönliche Veränderungen. Nicht die Rolle war der Beweggrund, sondern eben andere Gründe.
2. Die Rahmenbedingungen und die Rolle an sich waren nicht ausführlich beschrieben, so dass der Bewerber eine andere Vorstellung davon hatte. Im Nachhinein stellt sich dann der wahre Inhalt dar und erzeugt bei der Führungskraft eine Abwehrhaltung.
3. Es wurden die richtigen Mitarbeiter ausgewählt, aber deren Wissen und Kompetenzen reichen nicht aus.
4. Es wurde die nachhaltige Umsetzung des Gewünschten nicht kontrolliert und überprüft.

2 Konrad Lorenz (1903-89), Verhaltensforscher und 1973 Nobelpreisträger zum Thema Kommunikation.

Ich fange mit dem vierten Punkt an: Wer glaubt, dass schriftlich fixierte Führungsvorgaben einfach umgesetzt und gelebt werden, der lebt in einem Traumland. Daher mein Appell an alle Vorstände und Geschäftsführer dieser Welt, so leid es mir tut, aber bitte kontrollieren und steuern Sie mehr, ob die notwendigen Themen wirklich gelebt werden. Überlassen Sie dies nicht dem »freien« Willen von Führungskräften oder dem Zufall. Dies funktioniert nicht, wie von zigtausenden Fällen bereits bewiesen. Stattdessen müssen alle Führungskräfte ausführlich in die Führungsphilosophien eingewiesen und auch in deren Umsetzung trainiert werden. Nicht jeder Mensch kann sofort professionelles und wertschätzendes Feedback geben. Nicht jede Führungskraft ist in der Lage, das Team zu entwickeln und die Kommunikation entwickelt des Teams zu verbessern. Dies muss gelernt und trainiert werden. Ich finde es sehr schade, wenn dies nicht die Aufmerksamkeit bekommt, die es verdient und die notwendig ist. Hier könnten Unternehmen ihre Produktivität und Erfolge nachhaltig verbessern, würde das obere Management verstärkt auf die tatsächliche Umsetzung achten.

Kommen wir deshalb gleich zum dritten Punkt: In diesem Fall wurden zwar die richtigen Mitarbeiter im Sinne von passender Einstellung und dem Willen, eine gute Führungskraft zu sein, ausgewählt, aber das Wissen und die Kompetenzen sind zu gering, um einen guten Job zu erledigen. In diesen Fällen benötigt die Personalentwicklung einfach Budget, um die Fähigkeiten zu erhöhen. Sei es durch Training oder Coaching, Webinare oder mehrmonatige Ausbildungen. Als ob jemand, der (zum Beispiel) Buchhalter gelernt hat, automatisch dann auch eine gute Führungskraft ist. Dies kann in wenigen Fällen so sein, aber sicherlich nicht bei der Masse. Hier ist kontinuierliche, begleitete Weiterentwicklung und Veränderung notwendig. Der Vorteil in diesem Fall ist zumindest, dass die Einstellung stimmt. Und wir wissen, wenn die Einstellung stimmt, sind die fehlenden Kompetenzen wesentlich einfacher zu erlangen.

Punkt zwei beschreibt, dass es das Unternehmen versäumt hat, die vorliegenden Rahmenbedingungen und die Rolle der Führungskraft detailliert zu beschreiben, so dass der Bewerber genau weiß, was von ihm erwartet wird und was er zu erfüllen hat. Dieser Fall wäre in der Praxis leicht zu beheben, ist jedoch immer noch häufig wahrzunehmen. In vielen meiner Termine höre ich als Berater: »Hätte ich das gewusst, hätte ich mich nicht dafür entschieden.« Schade für das Unternehmen.

Der erste Punkt ist der am häufigsten zu beobachtende Fall in Unternehmen: Noch immer gibt es in den meisten Unternehmen einen falschen Auswahlprozess hinsichtlich Führungskräften. Es werden noch immer die falschen Personen vorgeschlagen und die falschen Persönlichkeitskriterien in den Auswahlprozess einbezogen. Die Personalabteilungen haben noch immer zu wenig Mitspracherecht, externe Trainer werden zu selten herangezogen. Folgende Gründe, eine bestimmte Person zur Führungskraft zu machen, sind häufig zu beobachten:

- Der Vorgesetzte eines Mitarbeiters hat diesem versprochen, dass er Führungskraft wird.
- Es wurde versäumt, rechtzeitig auf dem Markt zu suchen, so dass dann keine ausreichende Auswahl an Bewerbern zur Verfügung stand.
- Es gab politische Themen unter zwei höheren Führungskräften und es wurde nicht zum Wohle des Unternehmens, sondern zum Wohle des Bereichs entschieden.
- Der Auswahlprozess hat nicht die Führungsqualitäten und Talente des Bewerbers geprüft, sondern die Fachqualitäten.
- Es gab überhaupt keinen Auswahlprozess.

Sie sehen, es gibt vielfältige Gründe, wieso das Thema Führung in den Unternehmen bis heute nicht rundläuft.

## Bruce Springsteen und seine Härte

Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Situationen zeichnen kein gutes Bild in den Unternehmen. Aber die Realität tut manchmal weh. Wer dagegen bei der Auswahl seiner Kräfte keine Ausreden oder Schwächen gezeigt hat, ist Bruce Springsteen. Als er in den 1970er-Jahren seine Band und sein Management zusammengestellt hat, ist er den harten Weg gegangen. Er hat mit größter Sorgfalt darauf geachtet, die Personen auszuwählen, die auch wirklich mit seiner Philosophie übereinstimmten und die den Willen zeigten, an der gemeinsamen Karriere mitzuwirken. Allein die Auswahl seines Schlagzeugers 1975 (nachdem er den vorherigen aus der Band geworfen hat, aufgrund von Eskapaden, Zuspätkommens und zu wenig Übungswillens) hat er über 50 Bewerber stundenlang spielen lassen, mit ihnen gesprochen und Lieder einstudiert. Letztendlich hat Max Weinberg den Zuschlag bekommen. Er ist noch heute sein Schlagzeuger. Aber: Es gibt eine interessante Geschichte aus dem Jahr 1977. In diesem Jahr hat er neue Lieder für das Album *Darkness on the Edge of Town* eingespielt. Dabei konnte Max Weinberg einen Part nicht so spielen wie Bruce Springsteen es sich gewünscht hat. Beide haben diesen Part angeblich hunderte Male probiert, bis der Boss gesagt hat, dass Max Weinberg sich jetzt einen Schlagzeuglehrer nehmen soll (bedenken Sie bitte, dass Max Weinberg zu diesem Zeitpunkt bereits über zehn Jahre Berufs- und Konzerterfahrung hatte), um diesen Part zu schaffen, ansonsten müsse er die Band verlassen.

Eine andere Geschichte aus dem Jahr 2012 besagt, dass der Nachfolger seines verstorbenen Saxofonisten Clarence Clemons, Jake Clemons, bei der ersten Tourprobe mehr als eine Stunde zu spät in der Halle ankam. Bruce Springsteen hat daraufhin die Probe nicht begonnen, sondern ihm die Rahmenbedingungen erläutert. Unter anderem hat er ihm gesagt, dass, wenn Jake in einer der größten Bands der Welt spielen möchte, er auch pünktlich und vorbereitet erscheinen muss. Daraufhin hat er



Jake Clemons wieder nach Hause geschickt, damit er ihm (Bruce Springsteen) am nächsten Tag seine Haltung und seine Entscheidung mitteilen kann, ob er dabei sein will oder nicht. Jake Clemons ist seit 2012 dabei, wird seitdem vom Publikum als Nachfolger gefeiert, geliebt und konnte auch seine eigene Karriere dadurch ankurbeln.

Sie sehen an diesen beiden Beispielen, wie wichtig es ist, die richtigen Personen an den richtigen Stellen zu besetzen. Nur dann kann ein Unternehmen – und auch die Band von Springsteen ist ein Unternehmen – wirklich erfolgreich agieren. Eine gute Auswahl und ein nachhaltiger Umsetzungsprozess sind die Grundpfeiler des Erfolgs. Sobald Sie anfangen, hier nachzulassen, holen Sie Probleme in das Unternehmen, die dann mühsam zu bereinigen sind.

#### **Bitte reflektieren Sie folgende Fragen:**

- Kennen Sie die Führungsphilosophien Ihres Unternehmens?
- Wie sehr können Sie sich mit diesen identifizieren?
- Welche Inhalte lehnen Sie ab?
- Können Sie diese alle zum Leben erwecken mit Ihren vorhandenen Fähigkeiten oder sollten Sie dringend Ihre Kompetenzen erweitern?
- Woran scheitern Sie bei der Umsetzung?
- Was fällt Ihnen leicht?
- Wie konsequent sind Sie in der Umsetzung?
- Was können Sie von Springsteen lernen?

