

Rudolf X. Ruter

Führung ist Kunst

Unternehmerische Führung ist die Kunst, Menschen zu überzeugen und sie zur Gefolgschaft einzuladen, sodass sie freiwillig das tun, was ich, die Führungskraft, für das Richtige für mein Unternehmen halte. Also nicht ich mache mich zum Führer, sondern meine Mitarbeiter:innen entscheiden, ob ich ein Führer bin. Nicht ich erschaffe ein erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmen, sondern meine Kund:innen entscheiden, ob meine Produkte kauffähig sind. Und wie in Analogie zum deutschen Maler Paul Klee (1879 bis 1940) „Kunst nicht das Sichtbare wiedergibt, sondern sichtbar macht“, spiegelt Führung nicht das Sichtbare wider, sondern macht die gelebten Tugenden(1) und Sünden der Führungskraft sichtbar. Fassadenmanagement und Bühnenstücke werden heutzutage als solche sofort entlarvt.

1. LACKMUSTEST DER INNEREN ORIENTIERUNG

Führung ist der Lackmустest der inneren Sinn- und Werteorientierung sowie des eigenen Moralkompasses. Bei der Ausführung von Führungsverhalten kann nur sehr schwer versteckt, simuliert und vorgegaukelt werden. „Kunst kommt von können, nicht von wollen, sonst müsste es ja Wunst heißen!“, wusste schon der deutsche Komiker Karl Valentin (1882 bis 1948).



Paul Klee, Figurine „Der Narr“ aus dem Jahr 1927 (Albertina in Wien)

2. FÜHRUNG IST KUNST UND KEIN HANDWERK

Management ist Handwerk und Führung ist Kunst. Manager und Führer (= Leader) wollen beide auf eigenes und fremdes Handeln einwirken. Der Manager bedient sich dabei eher seiner technischen Fähigkeiten und der Leader eher seiner persönlichen Fähigkeiten. Managen ist eher eine Technik und Führen ist eher eine Kunst. Der Manager ist Ich-bezogen und der Leader denkt in Wir-Kategorien. Er sieht eher seine Mitarbeiter:innen im Mittelpunkt. Manager verführen gelegentlich und Leader führen im Sinne eines Anführers, der vorwegschreitet. Oder wie es im Englischen heißt „When I talk to managers, I get the feeling that they are important. When I talk to leaders I get the feeling that I am important.“(2) Jeder einzelne Verantwortungsträger muss sich also fragen, ob er eher eine Führungspersönlichkeit oder ein Manager ist! Anbei ein paar selektive Stichworte zum Unterscheiden:(3)



Manager/Boss	Führer/Leader
Problemlöser	Richtungsweisender
Praktische Verantwortung	Strategische Verantwortung
Macher	Unternehmer
Nach-Denken	Vor-Denken
Spezialist	Generalist
Überlebensinstinkt	Risikofreudigkeit
Konzentration auf Dinge	Konzentration auf Menschen
Dinge richtig tun/Effizienz	Richtige Dinge tun/Effektivität

(1) Vgl beispielhaft Ruter, Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats (2015).

(2) Ein gern benutztes Zitat mit unbekannter Herkunft. Exemplarisch seien zwei Autoren genannt: den Heijer, abrufbar unter <http://www.inspirational-quotes.ca/quotes/alexander-den-heijer/> und Clark, abrufbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/train-people-well-enough-so-can-leave-treat-them-dont-john-clark> (Zugriff jeweils am 7. 2. 2023).

(3) Ein umfangreicher Unterscheidungskatalog findet sich unter Zaleznik, Manager oder Führungspersönlichkeit – Wer macht es besser, Harvard Business Manager 2016, 59.

Dipl.-Ökonom Rudolf X. Ruter ist Experte für Nachhaltigkeit und Corporate Governance in Stuttgart/Deutschland.

In der Regel verläuft eine betriebliche Karriere über verschiedene Stufen und Ebenen, die teils fließend bzw parallel auftreten. Vom Mitarbeiter zum Sachbearbeiter, vom Gruppenleiter zum Abteilungsleiter, vom Prokuristen zum B-Direktor und vom A-Direktor zum Geschäftsführer, vom Vorstand zum Vorstandsvorsitzenden und als Krönung der lebenslangen Verdienste die Berufung zum Beirat oder Aufsichtsrat.⁽⁴⁾

Eine der zentralen Fragen auf einem jeden Karriereweg lautet: Bin ich im Kern ein Handwerker bzw ein Manager, ein Vorstand oder eher eine Führungskraft? Leider zeigt die Praxis, dass nicht alle Manager oder Vorstände eine Führungspersönlichkeit sind. Es gibt einen klaren Unterschied zwischen Management und Leadership. Mit der Erkenntnis „*Manager und Leader sind völlig verschiedene Typen. Sie unterscheiden sich in ihrer Motivation, ihrer Biographie und in ihrer Art zu denken und zu handeln*“⁽⁵⁾ hat Harvard-Professor *Abraham Zaleznik* (1924 bis 2011) damit bereits im Jahr 1977 eine große Debatte über die Vor- und Nachteile der beiden Typen ausgelöst.⁽⁶⁾

3. FÜHRUNG MACHT SICHTBAR

Nicht im Sinne des deutschen Philosophen und Komponisten *Theodor W. Adorno* (1909

bis 1969): „*Aufgabe von Kunst ist es heutzutage, Chaos in die Ordnung zu bringen*“,⁽⁷⁾ oder wie es der US-amerikanische Schriftsteller *Norman Mailer* (1923 bis 2007) definierte: „*Kunst als Bedürfnis, zu erschrecken*“,⁽⁸⁾ sondern Kunst als Motivation und Anregung basierend auf einer tugendhaften Sinn- und Werteorientierung. Führungsdenken schließt heute Moral, Ethik und Nachhaltigkeit⁽⁹⁾ als selbstverständlich mit ein.

Auch wenn der irische Schriftsteller *Oskar Wilde* (1854 bis 1900) schon wusste: „*Nichts ist unglaublicher als die Wahrheit*.“ Die Erwartungen der geführten Mitarbeiter:innen gehen über vertrauensbildende Maßnahmen und verbale Absichtserklärungen weit hinaus. Anspruchsvolle und gelebte Ethik ist gefragt. Führung als Kunst, die nicht das Sichtbare wiedergibt, sondern die den inneren Charakter und die ehrbare Persönlichkeit der Führungskraft erkennbar macht. Führungsverhalten mit dem Ziel, nicht nur die ethischen Dinge zu tun, sondern alle Dinge ethisch zu tun. Nur dann akzeptieren mich meine Mitarbeiter:innen als Führer.

Das ist kein Handwerk. Das ist Kunst.

(4) Siehe auch *Ruter*, *Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden* (2016) 48 ff.

(5) *Zaleznik*, *Harvard Business Manager* 2016, 59.

(6) Vgl beispielhaft die Ausgabe „*Harvard-Klassiker Führung – Wichtige Beiträge, die jeder Manager kennen sollte*“ der Zeitschrift *Harvard Business Manager* (1/2016), 54–64.

(7) *Adorno*, *Minima Moralia* (1970) 298.

(8) *Mailer*, abrufbar unter http://de.wikipedia.org/wiki/Norman_Mailer (Zugriff am 7. 2. 2023).

(9) Vgl beispielhaft *Günther/Ruter* (Hrsg), *Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung*² (2015).