

Führung oder Ent-Führung?

Lange galt es als erstrebenswert, Chef zu werden, inzwischen ziehen immer mehr vor allem jüngere Leute eine Fachkarriere vor. Woran liegt das?

Führung hat die vermeintlichen Privilegien und Möglichkeiten der Macht zugunsten einer Dienstleistungsfunktion für das Team verloren. Sie ist damit komplex, fordernd, kaum planbar, nicht linear und gleichzeitig immer stärker durch Compliance- und Governance-Systeme fremd kontrolliert. Dazu kommt, dass Führung nur dann notwendig und sichtbar wird, wenn es nicht läuft. Sie ist in den heutigen Tagen zu einer Art Dauerkrisenmanagement geworden, und das wiederum spricht nur bestimmte Typen an, die aber nicht zwingend Lust haben, die Hälfte ihrer Arbeitszeit auf die langjährige taktische Absicherung ihrer Konzernkarriere zu verwenden. Führung könnte also tatsächlich zu einem der Engpassfaktoren werden.

Besonders die sogenannte Generation Y soll sich der Führungsverantwortung verweigern – stimmt das eigentlich?

Generationsbeschreibungen stimmen letztlich nie – sie sind zu stark von der

Beschreibung und der Erwartung der vorhergehenden Generation belastet. Einer aktuellen Studie von Deloitte zufolge, für die 7806 nach dem Jahr 1982 geborene Menschen in 29 Ländern aller Kontinente befragt worden sind, strebt in Deutschland nur jede dritte junge Frau (29 Prozent) eine leitende berufliche Position an, bei Männern sind es 46 Prozent. Das ist das Schlusslicht im internationalen Vergleich.

Aber auch in den anderen Ländern äußern die jungen Leute Zweifel am alten Modell. Die Studie beginnt mit dem Satz: „Die Millenials glauben in ihrer übergroßen Mehrheit, dass die Wirtschaft einen Neuanfang braucht, sowohl was die Aufmerksamkeit für Menschen und Ziele angeht, als auch ihre Produkte und Gewinne betreffend.“ Es scheint dieser Generation bei aller Produkt- und Gewinnproduktion an Sinnproduktion zu fehlen. Sie wünschen sich Arbeitgeber, die nicht nur Erfolge zählen, sondern auch von den Folgen der gemeinsamen Arbeit erzählen.

Da kommt wohl zum Tragen, dass diese Generation eine bisher nie gekannte konfliktfreie Elternbeziehung erlebt hat –

und damit auch einen tiefen und ungefilterten Einblick in die Berufserfahrung der Eltern. Sie wissen um deren Angst vor Arbeitslosigkeit, den Stress mit immer schnellerer Restrukturierung, mit Burnout und Scheidung.

Bei der sogenannten Boheme, der zu meist herkunftsunterstützten Elite, lassen sich zwei Vorlieben erkennen: das Beamtentum und Experimente mit dem For-Profit- und Non-Profit-Unternehmertum. In Sachen Führung scheint sich allerdings nicht viel zu ändern: Studien der Universität Hohenheim und der Deutschen Hochschule der Polizei zeigen, dass die Führungsstile der jungen Gründer oft noch machiavellistischer und narzisstischer sind als die der von ihnen kritisierten Chefs.

Daneben gibt es aber immer noch eine durch Bildung aufsteigende Mittelschicht und damit auch viele neue Akademiker, die sehr wohl in Führungsverantwortung wollen. Ihre Herausforderung wird sein, dass sie genau jene Generation führen sollen, die sich gegen Führung stellt.

Das wird nicht ihr einziges Problem sein, wenn man die Arbeitswelt betrachtet.

Tatsächlich verändert sie sich grundlegend, dabei sind drei kurz-, mittel- und langfristige Trends erkennbar: (1) Aufgrund des demografischen Wandels wird aus dem in Deutschland seit Jahrzehnten gewohnten Arbeitgeber- ein Arbeitnehmermarkt. Junge Mitarbeiter werden wertvoller und wollen – so sie eine Führungskarriere anstreben – früher ran oder raus. Die Aufstiegsdauer sinkt, ebenso wie die Loyalität gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber. (2) Die von Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee vermutete „digitale Maschinisierung“ von geistiger Arbeit und zunehmend der Dienstleistung wird Arbeit und Führung verändern. (3) Die seit Jahren erkennbare „Feminisierung der Intelligenz“ könnte eine Feminisierung der Führung* bedeuten, die gläserne Decke durchstoßen und die derzeit als sinnvoll erachtete Frauenquote faktisch aufheben. Intelligente Arbeitgeberinnen werden intelligente Frauen einstellen und intelligentere Arbeitszeitmodelle normalisieren.

Wer wird eigentlich Führungskraft?

Es gibt eine eigenständige Forschung zu den sogenannten Beförderungsturnieren, die zumeist abends gespielt werden. Die Erkenntnis ist so einfach wie erschreckend: Nicht die Besten, sondern die Zuversichtlichsten werden befördert. In der Forschung zur Überzuversicht wird gezeigt, dass nicht die historische Qualifikation und Qualität entscheidend sind, sondern wie ein Kandidat seine zukünftigen Qualitäten verkauft – und das machen nur Überzuversichtliche und auch nur selten familienbewusste Frauen oder Männer, die dazu schlicht keine Zeit haben. Da Überzuversichtliche aber Chancen über- und Risiken unterbewerten ist ihre Einstellung riskant, wenn auch alternativlos: Die anderen melden sich nicht.

Fehlt es auch an Vorbildern? Vorstände wirken derzeit eher blass.

Ja, die Zeit der selbst ernannten ebenso wie die der von Medien gefeierten Helden ist vorbei – das heißt allerdings nicht, dass

die Medien ihr Interesse an ihrem oft auch medial erzeugten Absturz verloren haben. Die eine Folge ist neben dem abnehmenden Interesse an Führungsrollen ein nahezu schamhafter Umgang der Führungskräfte mit Macht und eine werktägliche Kirchentagsstimmung mit provokationsfreien Abnicker-Sätzen. Die andere Folge: Eigenwillige Typen werden Unternehmerinnen und Unternehmer.

Topmanager geben sich glatt, um der medialen Aufmerksamkeit zu entgehen?

Das steht zu vermuten, denn inzwischen kennen sie die Fahrstuhllogik: rauf als „Manager des Jahres“ und runter mit irgendeinem vermeintlichen Skandal. Zudem sind heute weder Gehälter noch private Verhältnisse tabu. Führungskräfte an der Spitze sehen ihren Pressesprecher häufiger als ihre Kunden – und daran wird sich nichts ändern. Denn Führung heißt heute vor allem interne und externe Kommunikation. Viel anderes machen Führungskräfte nicht – wie die Forschung schon seit den Siebzigerjahren belegt. 2010 haben Ingalill Holmberg und Mats Tyrstrup erweiternd festgestellt, dass zwei Drittel dieser kommunikativen Führungsarbeit Problembewältigung ist, ein Drittel chancenorientiert und nur ein Viertel davon wirklich angenehm.

Inzwischen wollen sich viele Firmen von der Hierarchie verabschieden und experimentieren mit Netzwerken und Organisationen ohne Chef.

Das ist ein alter Traum. Aber wir können aus der Netzwerkforschung erkennen, dass eine Re-Hierarchisierung nahezu überall erkennbar ist. Wer eine hierarchiefreie Organisation will, lernt schnell, dass das ohne starke Hierarchen nicht geht. Selbst bei den derzeit hoffnungsvoll gefeierten Gemeingütern wie Wikipedia lässt sich das zeigen – am Ende muss einer für die Zahlungsfähigkeit verantwortlich sein. Und wenn man sich derzeit gefeierte Modelle wie etwa „Liquid Leadership“ von Brad Szollose genauer ansieht, dann lehrt

es vor allem, dass wir in einem Management- und Markt-Paradigma der Plötzlichkeit tatsächlich beides brauchen: Hierarchie und Netzwerk. Die Kunst der Führung ist damit eher Timing, das Switchen zwischen beiden Formen der Steuerung – und die Kommunikation einer nachvollziehbaren Begründung, warum man wie steuert.

Wenn Führung zum Engpass und zudem immer schwieriger wird: Kann die Wissenschaft mit Rat und Forschung helfen?

Es gab in den vergangenen Jahren tatsächlich wenig einflussreiche Forschung, aber das ändert sich gerade in den USA und in China, und auch in Deutschland wächst das Interesse wieder. Dennoch liegt der Fokus immer noch mehr auf Instrumenten und Governance, weniger auf Gefühlen; mehr auf dem Zählen als auf dem Erzählen; mehr auf interner Anweisung und Motivation als auf den Beziehungen zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft.

Das muss sich umkehren. Führung muss sich auch in der Forschung von den Mythen der Rationalität und Kausalität verabschieden. Die Business Schools und Management-Programme sind hier nicht wirklich führend. Die moderne Betriebswirtschaft ist schlechter aufgestellt als die historische Ökonomie und die eher geistesgegenwärtige Soziologie und Psychologie. Das Problem der Ausbildung ist vergleichbar damit, einer Person, die das Laufen lernt, abstrakt erklären zu wollen, wie man Fahrrad fährt. Leadership wird insbesondere in Weiterbildungsprogrammen und berufsbegleitenden Master-Studiengängen relevant, zu denen Menschen gehen, die zumindest schon einmal ein Fahrrad gesehen haben. Führung bewegt Menschen. Also müssten Forschung und Lehre auch beweglicher werden. ■

*b1.de/mdm_4_10

Stephan A. Jansen

Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung und Direktor des Civil Society Center (CiSoC) der Zeppelin Universität, derzeit Visiting Scholar an der Stanford University.