

CHRISTIAN LAGGER
CLEMENS SEDMAK

LEADERSHIP OHNE BLABLA

*Wahrnehmen
Zuhören
Entscheiden*

MOLDEN

*Vorwort***I. FÜHRUNG**

1. Selbstführung

2. Begleiten

3. Ans Ziel führen

II. ORGANISATION

1. Die anständige Organisation

2. Die verborgene Dimension

3. Transformation

III . GESPRÄCH

1. Zuhören

2. Von der Kunst des Gesprächs

3. Streitkultur und Konflikttransformation

Ausgewählte Literatur

VORWORT

In einer der ersten Szenen des legendären Films *The Bridges of Madison County* finden Michael und Carolyn, als sie nach dem Tod ihrer Mutter Francesca das Haus räumen, einige Briefe, die den beiden klar machen, dass ihre Mutter eine vor ihnen geheim gehaltene Liebe hatte. Um diese Briefe kreist der ganze Film.

So dramatisch wird es in diesem Buch nicht werden; wir haben keine Geheimnisse verraten und keine Geheimrezepte verpackt. Das ist sozusagen auch Teil der Botschaft dieses Buches, nämlich dass Führungsarbeit keine esoterische Kunst ist, die nur wenigen Auserwählten zugänglich wäre. Führungsarbeit hat zwar auch mit Kompetenz zu tun, steht und fällt aber vor allem mit Integrität. Wir behaupten nun nicht, dass wir beide ein Vorbild an Integrität sind, aber wir geben gerne unsere Erfahrungen und unser Bemühen weiter.

Briefe sind eine Form des Dialogs, durch die man sein Gegenüber besser kennenlernen kann. Wenn man die Briefe darüber hinaus zu einer bestimmten Thematik verfasst, können Briefe auch dazu dienen, mehr über eine Sache zu erfahren. Wir haben uns vor zwei Jahren entschieden, einander Briefe zu schreiben, in denen wir Themen wie Führung, Organisation und Kommunikation umkreisen. Dabei fließen unsere beruflichen Erfahrungen ein. Das Persönliche und das Sachliche greifen ineinander. Es war spannend, mehr voneinander und mehr über das Thema Führungsarbeit, das uns beide beruf-

lich beschäftigt, zu erfahren. Es ging uns um eine Reflexion des gelebten Lebens in Führungsverantwortung und in Organisationen. Insofern spiegeln die Briefe unsere Herkunft und unseren Lebensweg wider.

Wir sind beide in unterschiedlichen Berufsfeldern mit Führungsverantwortung betraut. Was uns verbindet, ist die gemeinsame Arbeit im Internationalen Forschungszentrum für soziale und ethische Fragen (ifz) in Salzburg. Das ifz bemüht sich um „Wissenschaft für Menschen“; es geht darum, benutzer/innenfreundliches Wissen zu bearbeiten. Das haben wir auch in diesen Briefen unternommen. Diese Briefe geben wir nun weiter.

Es geht uns um die Kraft der Persönlichkeit und nicht um die Darlegung von Methoden und etablierten Werkzeugen des Führens und Organisierens. Leadership ohne Blabla bezieht das Menschsein und unsere Erfahrungen mit ein.

Wir hoffen, dass die Briefe anregend sind und Anstoß geben können, über die eigenen Erfahrungen nachzudenken und auch einmal etwas Neues zu versuchen. Da man beim Briefeschreiben die ganze Hand braucht, sind sie ohne erhobenen Zeigefinger entstanden ...

Wir danken dem Molden Verlag für die gute Zusammenarbeit und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ifz für ihre Kollegialität. Wir wollen dieses Buch mit Hochachtung und in freundschaftlicher Verbundenheit dem Erzbischof von Salzburg, Dr. Franz Lackner OFM, und dem emeritierten Bischof von Graz-Seckau, Dr. Egon Kapellari, widmen – mit ehrlichem Dank für ihr „Führen durch Klugheit und Aufrichtigkeit“.

Christian Lagger und Clemens Sedmak

Graz, Salzburg, South Bend im Februar 2023

I. FÜHRUNG

1. SELBSTFÜHRUNG

LIEBER CLEMENS!

Wir hatten vereinbart das erste Kapitel zum Thema Führung mit einem Dialog über Selbstführung zu beginnen. Denn ohne Selbstführung kann eine Führungspersönlichkeit auf Dauer nicht erfolgreich sein. Die Wirtschaftspsychologen Charles C. Manz und Henry P. Sims haben seit den späten 1980er Jahren das Konzept der Selbstführung – niedergeschrieben in dem Buch *SuperLeadership: Leading Others to lead Themselves* – erarbeitet und stetig weiterentwickelt. Charles C. Manz hat es auf treffende Weise so formuliert: „Leadership is not an outward process; we can and do lead ourselves.“ Mitarbeitende sollen so geführt werden, dass sie befähigt werden, sich selbst zu führen. Manz und Sims haben mit ihren Überlegungen ein fundamentales Bedürfnis von Firmen und Unternehmen beantwortet, die sich im Sog wachsender Digitalisierung und Globalisierung befunden haben. Unter diesen Rahmenbedingungen funktionieren die klassischen hierarchischen Modelle von Führung nicht mehr, oder nur mehr bedingt. In einer sich rasch verändernden Welt braucht es ergänzend neue Formen von Führung. Heute wird diesbezüglich von einer sogenannten VUCA-Welt gesprochen. Volatilität (volatility), Unbeständigkeit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) sind gegenwärtig die atmosphärischen Bedingungen, besonders auch von Unternehmen und Organisationen. In Produktion und Vertrieb, in Projekt- und Entwicklungsarbeit werden die Mitarbeitenden zunehmend mehr ge-

fordert, selbstständig Entscheidungen zu treffen, Handlungen zu setzen und nicht auf Weisungen von der Spitze der Hierarchie zu warten. Aber gerade Selbstständigkeit erfordert auch die Fähigkeit zur Selbstführung. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden zur Selbstführung anleiten, sollten selbst viel Erfahrung und Übung in Selbstführung haben.

Selbstführung setzt eine gute Kenntnis der eigenen Persönlichkeit, eigener Stärken und Schwächen sowie Prinzipien und Haltungen voraus. So gesehen sind Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis Grundvoraussetzung von Selbstführung. Neben kognitiver und fachlicher Intelligenz wird von Führungskräften ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz erwartet. Daniel Goleman, Professor für Psychologie in Harvard, hat in seinem Buch *Emotionale Intelligenz* besonders die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung hervorgehoben. Sich selbst wahrzunehmen und über sich nachzudenken ist meiner Erfahrung nach am besten in Zeiten der Zurückgezogenheit und des Alleinseins mit sich selbst möglich.

Als eine hilfreiche Methode der Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion habe ich für mich die sogenannten Ignatianischen Exerzitien entdeckt. Chris Lowney, ein ehemaliger Jesuit und jahrelang erfolgreicher Manager bei J. P. Morgan, hat in seinem Buch *Heroic Leadership* darauf hingewiesen, dass die Exerzitien eigentlich Ausbildungstool für jesuitisches Leadership und für Selbstführung waren – damit also jeder Jesuit quasi eine Führungskraft für sich sein kann. Was sind Ignatianische Exerzitien? Also: Man zieht sich mit professioneller Begleitung in die Stille zurück – das Format gibt es einwöchig bis vierwöchig – und lernt sich, seine Stärken und Schwächen und seine Berufung (sein Why?, bedeutet, warum man auf der Welt ist) in der nachdenklichen Auseinandersetzung mit Bi-

beltexten kennen. Dieser Erkenntnisprozess hat sein spirituelles Fundament in der Botschaft, dass Gott allen Menschen – also jedem von uns – durch Jesus gesagt hat, dass wir seine geliebten Geschöpfe sind und bleiben. Auch wenn wir uns vielleicht nicht mögen oder lieben können, Gott liebt uns. So lässt sich das Alleinsein vermutlich leichter aushalten.

Jede Führungskraft sollte für sich eine Form des Rückzugs und des mit sich Alleinseins – in einem Kloster oder an sonst einem schönen, stillen Ort – finden, die ein Nachdenken über sich selbst und über eigene Stärken und Schwächen, Prinzipien und Haltungen fördert und damit die Kompetenz der Selbstführung stärkt und vertieft.

Wer Führungsverantwortung trägt, wird manchmal auch Entscheidungen treffen müssen, die nicht allen gefallen. Es sind Entscheidungen, die jemand gemäß eigener Einsichten, Prinzipien und Haltungen treffen muss. Dabei geht es oft um strategische Fragen der Ausrichtung der Organisation und um Personalfragen bei der Trennung von Mitarbeitenden. Hier ist die Fähigkeit zu Selbstführung und die Fähigkeit, Dinge allein durchtragen zu können, besonders gefordert.

Meine Eltern haben mir erzählt, wie sie gebannt vor dem Fernseher gesessen sind, als in den Oktobertagen 1962 in der sogenannten Kubakrise die Gefahr eines Atomkrieges drohte. Die damalige Sowjetunion hatte auf Kuba Atomraketen positioniert. Die Verantwortlichen des US-Militärs haben den Präsidenten zu einem Angriff geraten. Er hat sich nicht unter Druck setzen lassen, sich zurückgezogen, nachgedacht und die Entscheidung für eine Seeblockade getroffen. John F. Kennedy verkündete in einer Fernsehansprache die „Quarantäne“ (= Seeblockade) Kubas. Die Folge war, dass die sowjetischen Raketen – auf Weisung von Nikita Chruschtschow – abgezo-

III. GESPRÄCH

1. ZUHÖREN

LIEBER CHRISTIAN,

Briefe lesen ist eine Form des Zuhörens. So ist dieser Briefwechsel selbst eine Einübung in das Ausüben von Führungsverantwortung, denn „Zuhören“ und „Führen“ gehören untrennbar zusammen. Dan Coyle hat in der Studie *The Talent Code* über erfolgreiche Coaches darauf hingewiesen, dass gute Trainerinnen und Trainer Menschen von eher wenigen Worten sind, diese dafür aber Gewicht haben und gezielt eingesetzt werden. Nun mag das Führen eines Betriebes eine ganz andere Sache sein, als das Trainieren von Sportlerinnen und Sportlern, die Bedeutung des Zuhörens aber bleibt.

Erinnerst Du Dich noch an das vielleicht größte Unglück der zivilen Luftfahrt am 27. März 1977 in Teneriffa? Das Unglück hat 583 Menschen das Leben gekostet. Der Grund: mangelndes Zuhören. Der Starpilot der KLM, Jacob Veldhuyzen van Zanten, stand unter Druck, am späteren Nachmittag seine vollbesetzte Maschine über Gran Canaria nach Amsterdam zu bringen. Der Flughafen in Gran Canaria war wegen einer Bombendrohung stundenlang gesperrt, was die Abläufe verzögerte. Eine Übernachtung der Passagiere wäre teuer geworden. Entsprechend ungeduldig war van Zanten, der als Kapitän im Cockpit natürlich das Sagen hatte. Er begann mit dem Startlauf, obwohl die Startfreigabe noch ausstand, und wies erst dann den Kopiloten an, sich um die Erlaubnis zu kümmern. Die Funksprüche vom Tower waren nicht klar zu verstehen. Der KLM-Flugingenieur, der sich auch im Cockpit

aufhielt, schöpfte den Verdacht, dass sich noch eine andere Maschine auf der Startbahn aufhielt, aber auch diese Bedenken hielten van Zanten nicht davon ab, den Start abzubrechen. Tatsächlich befand sich ein US-amerikanisches Flugzeug auf der Startbahn, weil der Pilot nach der Landung die Ausfahrt im starken Nebel übersehen hatte. Die KLM-Maschine startete durch, van Zanten sah zu seinem Entsetzen im Nebel ein Flugzeug auftauchen, riss als geübter Pilot die Maschine noch hoch, was allerdings bei der vollbetankten Maschine knapp scheiterte. Die beiden Flugzeuge kollidierten, alle Insassen der niederländischen Boeing kamen ums Leben, nur ein Teil der Passagiere der US-Maschine überlebte die Katastrophe. Eine Konsequenz des Flugunglücks von Tene-riffa war die Standardisierung der Kommunikation zwischen Cockpit und Tower.

Eine Lektion aus dieser Tragödie ist die Einsicht, dass Stress und Druck für die Kunst des Zuhörens unzutraglich sind. Stress reduziert die Aufnahmefähigkeit. Eine andere Lektion ist der Zusammenhang von Hierarchie und Hindernissen auf dem Weg zum Zuhören. Im Cockpit herrschte eine strikte Hierarchie, zudem war Flugkapitän van Zanten ein hochrespektierter Pilot, der zum Zeitpunkt des Unglücks 11.700 Flugstunden absolviert hatte. Weder der Ko-Pilot noch der Flugingenieur wagten es, van Zantens Entscheidung für den Start in Frage zu stellen.

Man will wohl nicht wissen, wie viele ärztliche Fehler aus einem Mangel an Zuhören entstehen; eine Studie im *Journal of General Internal Medicine* (Singh Ospina, 2018) hat für den US-Raum gezeigt, dass Patientinnen und Patienten im Durchschnitt 11 Sekunden Zeit haben, die Gründe für ihren medizinischen Abklärungsbedarf zu erläutern, ehe sie von ihrem

medizinischen Gegenüber unterbrochen werden. Auch das hat mit Stress und Hierarchie zu tun.

Wenn wir unseren Alltag in einer Institution oder einem Betrieb so aufbauen, dass wir unter stetem Druck und ständigem Stress stehen, dürfen wir uns nicht wundern, wenn das Zuhören darunter leidet. Zuhören ist ja eine einigermaßen anspruchsvolle Tätigkeit. Es reicht nicht, keine Geräusche zu machen, wenn ein anderer Mensch redet. Es gilt, Raum zu schaffen und geduldig zu warten, dass das Gegenüber sich öffnet. Es gilt, zwischen den Zeilen zu lesen und gezielt nachzufragen. Das Gesagte ist ja nicht immer das, was zur Sprache gebracht werden soll. Ich erinnere mich an die Frage einer Mitarbeiterin, wie mir die letzte Weihnachtsfeier gefallen habe. Ich gab eine unverbindliche Antwort, merkte aber erst nach dem Gespräch, dass sie mir etwas über die Weihnachtsfeier hatte sagen wollen; sie hatte etwas auf dem Herzen, das sie auf diese indirekte Art einleiten wollte. Meine Feinfühligkeit und Geduld waren nicht groß genug gewesen, um „hinter die Frage zu hören“. Da verbirgt sich ja mitunter etwas. Die Frage, „Willst du eine Pause machen?“, kann nicht selten heißen: „Bitte, ich brauche eine Pause.“ Oder die Frage, „Wie war das Wochenende?“, kann die Bitte enthalten: „Bitte frage mich, wie ich das Wochenende erlebt habe.“ Ein Kollege hat mich einmal gefragt, wie es mir bei meiner ersten Probeerlesung ergangen sei. Erst im Verlauf des Gesprächs habe ich erkannt, dass er mir sagen wollte, dass er eine Einladung zu einer Probeerlesung erhalten habe und darüber sprechen wollte. Es reicht nicht eine Tür zu öffnen, man muss auch achtsam mit den Gästen umgehen, die eingetreten sind.

Wir tendieren vielleicht dazu, das Zuhören zu unterschätzen und stattdessen das „Machen“ und „Reden“ zu betonen.

Die italienische Philosophin Gemma Corradi Fiumara hat eine Philosophie des Zuhörens entwickelt – nachzulesen in *The Other Side of Language: A Philosophy of Listening*. Darin hat sie darauf hingewiesen, dass durch die Verflechtung von „Sprache“ und „Rationalität“ die Vernunft halbiert worden sei. Zuhören sei die andere Hälfte der Vernunft. Anders gesagt: Ein Mensch, der nicht zuhören kann, ist nur in eingeschränkter Weise vernünftig. Zuhören bedeutet, dem Anderen einen Zufluchtsort für das Wort zu geben. Nur so kann eine echte Beziehung entstehen, im Spiel von Hören und Sprechen, Rede und Zuhören. Ich werde dadurch zu einer Person, indem man mit mir spricht und mir zuhört. Es gehört gewissermaßen zu einem Minimum des guten Betriebsklimas, dass sich Menschen dadurch wertgeschätzt fühlen, dass sie jenen Raum erhalten, der durch Zuhören geschaffen wird.

Zuhören ist nicht passives Empfangen, sondern Hin-hören, aufmerksam sein, präsent sein. Zuhören ist aber Tätigkeit, ist echte Arbeit.

Zuhören kann wohl auch gelernt sein. Ich habe in einem Seminar mit Studierenden Protokolle der Gesprächstherapie von Carl Rogers besprochen. Er war ein Meister des Zuhörens. Wenn man sich genauer ansieht, wie Carl Rogers seine Gespräche angelegt hat, wird man erkennen, dass er sehr behutsam vorgegangen ist. Er lässt der Gesprächspartnerin Zeit, ist ehrlich in Bezug auf seine eigenen Emotionen, verfolgt eine gleichsam suchende und um das rechte Wort bemühte Gesprächsführung. Wir sehen ein Aufnehmen und ein Weiter-führen am Werk. Aufnehmen bedeutet: Rogers nimmt immer wieder vorher Gesagtes auf, wiederholt bestimmte Elemente; er nimmt das Gesagte, achtet es, erhebt es zu neuer Bedeutung. Weiter-führen heißt: Rogers wiederholt nicht einfach, was bereits ge-



STEPHAN FRIESINGER

CHRISTIAN LAGGER hat Theologie, Philosophie und Business Administration studiert und ist seit 2010 Geschäftsführer beim Ordens-klinikum der Elisabethinen. Er lehrt in Graz Management-theorie, Leadership und strategisches Denken und ist als Führungskräfteberater bekannt. Seit 2021 ist er Präsident des Internationalen Forschungszentrums für soziale und ethische Fragen in Salzburg.



MATT CASHORE, NOTRE DAME

CLEMENS SEDMAK wirkte als Sozialtheologe am King's College London und ist Professor für Sozialethik an der University of Notre Dame in den USA. Seine Forschung führte ihn u. a. nach Chicago, Nairobi, Manila und Oxford. Clemens Sedmak gründete 2005 das Zentrum für Ethik und Armutsforschung an der Universität Salzburg und engagiert sich außeruniversitär mit Vorträgen und Seminaren.

Liebe Leserin, lieber Leser,

haben Sie sich von Christian Lagers und Clemens Sedmaks Führungserfahrungen inspirieren lassen?

Dann freuen wir uns über Ihre Weiterempfehlung, Austausch und Anregung unter **leserstimme@styriabooks.at**

Inspirationen, Geschenkideen und gute Geschichten finden Sie auf **www.styriabooks.at**

© 2023 by Molden Verlag

in der Verlagsgruppe Styria GmbH & Co KG

Wien – Graz

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-222-15109-5

Bücher aus der Verlagsgruppe Styria gibt es in jeder Buchhandlung und im Online-Shop.

www.styriabooks.at

Covergestaltung und Layout: Peter Manfredini

Projektleitung: Ulli Steinwender

Lektorat: Astrid Göttche

Druck und Bindung: Finidr

Printed in the EU

7 6 5 4 3 2 1

GEBRAUCHSANWEISUNG FÜR SINNERFÜLLTES ARBEITEN VON ZWEI SPITZENPROFIS

Selbstkritisches Nachdenken statt Erfolgsrezepte?

Führungserfahrungen statt Techniken?

Werte-Fundament statt Führungsregeln?

Wer mit Menschen arbeitet, nimmt zuallererst wahr und hört aufmerksam zu, bevor er oder sie entscheidet. Führungskräfte ohne Blabla verfügen neben der fachlichen auch über kognitive und emotionale Intelligenz, führen durch Selbstführung, sind mutig und vor allem demütig. Denn echtes Leadership ist kein Selbstverwirklichungsprogramm, sondern dient einer wertvollen Sache.

