

Stefan Knoll, Jahrgang 1957, durchlief nach seinem Wehrdienst alle klassischen Führungsverwendungen im Heer, bis zu seiner Beförderung zum Oberst d.R. im Jahr 2006. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften und der Promotion folgte eine fast 7jährige Tätigkeit als Angestellter, bevor er 1994 das erste eigene Unternehmen gründete. Nach dessen Verkauf gründete Knoll im Jahr 2006 die DFV Deutsche Familienversicherung AG, die er heute als einer von zwei Vorständen führt. Knoll ist Vizepräsident des Reservistenverbandes und Autor des Buches „Preußen, ein Beispiel für Führung und Verantwortung“.



Dr. Stefan M. Knoll, Oberst d.R.
Vorstand
Deutsche Familienversicherung

Was ein Mitarbeiter von einer Führungskraft erwarten kann

Die Überschrift mag irritieren: Wieso kann ein Mitarbeiter, ein Untergebener gar, etwas von seiner Führungskraft erwarten. Woher kommt ein solcher Anspruch, was ist seine Anspruchsgrundlage.

Die hier gewählte Fragestellung bringt es mit sich, dass vor den Inhalten dessen, was eine gute Führungskraft ausmacht, zunächst über mögliche Grundlagen eines Anspruches auf eine gute Führungskraft nachgedacht wird. Der für diesen Aufsatz zur Verfügung stehende Platz lässt es nicht zu, das Ergebnis über mehrere Seiten herzuleiten. Deshalb soll mit einer sofortigen Antwort der Prozess abgekürzt werden.

Die Antwort ist zunächst verblüffend einfach, weil sich der Anspruch des Untergebenen auf eine gute Führungskraft aus der normativen Kraft des Faktischen herleitet, also bereits aus dem Umstand, dass es ein Über-/Unterordnungsverhältnis gibt.

Tatsächlich sind Hierarchien etwas Künstliches, sie entsprechen nicht zwingend der menschlichen Natur. Die menschliche Natur ist auf Freiheit angelegt.

Erst mit der Erkenntnis, dass menschliches Zusammenleben auch organisiert werden kann, vielleicht auch muss, sind Hierarchien und damit Über-/Unterordnungsverhältnisse entstanden. Weil sie aber dem Grunde nach gewillkürt sind, muss damit in einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung auch ein Über-/Unterordnungsverhältnis vom Grundgedanken der Freiheit getragen sein. Der Philosoph F.A. v. Hayek sieht die Aufgabe einer Politik der Freiheit darin, Zwang oder seine schädlichen Wirkungen zu verringern, auch wenn wir sie nicht ganz ausschließen können und bezeichnet die „Unabhängigkeit von der Willkür anderer“ als eine der gebräuchlichsten Definitionen der Freiheit.

Ein Gedanke übrigens, der uns Soldaten nicht fremd ist, ist doch die Innere Führung nichts anderes, als der Ausdruck dessen, dass in einem freiheitlich organisierten Gemeinwesen die Rechte des Einzelnen, wie sie in unserer Verfassung als Abwehrrechte gegen den Staat kodifiziert sind, nicht vor dem Kasernentor enden. Der Soldat als Staatsbürger in Uniform bleibt trotz militärischer Hierarchie Träger grundgesetzlich garantierter Rechte.

Wenn in einem freiheitlichen Gemeinwesen die Unterwerfung unter eine Hierarchie dem Grunde nach ein Akt der Freiheit ist, folgt daraus zwingend, dass der Vorgesetzte Eigenschaften mitbringen muss, die in einer Korrelation zur Freiheit stehen. Das ergibt den normativen Anspruch, der sich aus der faktischen Hierarchie ergibt.

Einen Führungsanspruch herzuleiten bedarf es mehr als Schulterklappen, mehr als einer quasi Inthronisation durch Beförderung oder Ähnlichem. Ein Führungsanspruch muss sich in der Person des Führers begründen und nicht in Äußerlichkeiten. Damit stellt sich die Frage, was eine Führungskraft mitbringen muss, um einen Führungsanspruch erheben zu dürfen. Es muss nach dem Gesagten etwas sein, was über die hierarchische Stellung hinausgeht.

Wer einen Führungsanspruch erhebt, muss über charakterliche, fachliche und persönliche Führungseigenschaften verfügen.

Die charakterlichen Führungseigenschaften ergeben sich bereits aus dem richtigen Selbstverständnis. Mitarbeiter und Untergebene werden im philosophischen Sinne nicht unterstellt sondern anvertraut. Der leitende Angestellte eines Unternehmens führt anvertraute Mitarbeiter und verwaltet

anvertraute Gelder. Der militärische Vorgesetzte führt anvertraute Soldaten und bedient oder benutzt anvertraute Waffen und anvertrautes Gerät. Führen ist damit mehr, als nur Vorgesetzter zu sein und damit vorzusitzen, es ist eine aktive Tätigkeit in deren Mittelpunkt die pflegliche Behandlung anvertrauter Menschen, anvertrauter Gelder oder im militärischen Bereich anvertrauter Waffen oder Gerätschaften stehen.

Die gute Führungskraft muss also Verantwortung für das Anvertraute übernehmen. Für die anvertrauten Menschen bedeutet dies auch deren Interessen im Auge behalten.

Das könnte im wirtschaftlichen Umfeld zu Konflikten mit den wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens führen. Im militärischen Bereich stößt man schnell auf Schwierigkeiten, weil es bei Soldaten auch um den Einsatz ihrer körperlichen Unversehrtheit geht und der Dienstherr sich im Konfliktfall darauf verlassen muss, dass seine Soldaten in den Einsatz gehen und deren Vorgesetzte dies nicht unter Hinweis auf die Gefährlichkeit verweigern.

Was heißt nun ein im Auge behalten der Interessen anvertrauter Menschen?

In der Wirtschaft bedeutet dies die Eigeninteressen von Vorständen hinter die des Unternehmens zurück zu stellen, Unternehmensrisiken mit dem eigenen Schicksal zu verknüpfen, es mit Vertrieß zu versuchen, bevor Mitarbeiter entlassen werden.

Für die Bundeswehr könnte gelten, für eine angemessene Ausrüstung und eine situationsgerechte Ausbildung zu sorgen. Einen Führungsanspruch kann jedenfalls nicht erheben, wer deutsche Soldaten in

Afghanistan mit den gleichen Bussen transportieren lässt, wie sie in Deutschland im öffentlichen Personennahverkehr eingesetzt werden, ihnen Gewehre gibt, deren Durchschlagskraft nicht einmal für Lehmhütten ausreichen oder 10 Jahre für die angemessene Ausrüstung mit gepanzerten Fahrzeugen braucht.

Zur charakterlichen Führungsbefähigung gehört, dass der, der Soldaten das Äußerste abverlangt, nämlich, dass sie ihr Leben einsetzen, Anstrengungen zur deren Einsatzbefähigung an den Tag legt, die dem entsprechen.

Zur Interessenwahrung gehört aber auch die Reputation der anvertrauten Soldaten. Dies ist mehr, als der flapsige Hinweis, dass die deutsche Freiheit auch am Hindukusch verteidigt werde.

Insofern mangelt es manchem, der einen politischen oder militärischen Führungsanspruch erhebt, gelegentlich an der charakterlichen Führungseignung. Das gilt auch für manche Führungskräfte der Wirtschaft, insbesondere für Vorstände von Wirtschaftsunternehmen, die ihren Arbeitgeber in den Sand setzen, aber dennoch einen Anspruch auf Bonifikation erheben und versuchen diesen durchzusetzen, fremde Gelder zum Zocken nutzen oder dies tolerieren, weil sie mehr Zeit in die eigene Darstellung investieren, als in die Dienstaufsicht.

Wenn das hier so deutlich angesprochen wird, dann deshalb, weil das unkommentierte Hinnehmen derartiger Verhaltensweisen eine ganze Einrichtung oder eine ganze Gesellschaftsordnung diskreditieren kann. Unsere Bundeswehr muss, was ihre Leistungsbefähigung anbelangt, über jeden Zweifel erhaben sein. Denn dafür kostet sie zu viel und die Erwartung an den einzelnen Soldaten, was seine Risikobereitschaft anbelangt, ist zu ausgeprägt, um Kompromisse bei der Erfüllung gegebener Aufträge hinzunehmen. Umgekehrt wird die Soziale Marktwirtschaft, die deutsche Ausprägung einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung, in Frage gestellt und unfreien Wirtschaftssystemen das Wort geredet, wenn Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert werden, ohne jede persönliche Folge gegenüber den verantwortlichen Entscheidungsträgern.

Die zweite, einen Führungsanspruch begründende Befähigung, nämlich die fachliche Führungseignung ist schnell abgehandelt.

Wer Führungskraft sein will, der muss etwas von der Sache dessen verstehen, was er mit seinen Mitarbeitern erledigen soll. In einer immer komplexer werdenden Welt werden hier die Anforderungen immer größer. Sicherlich kann man nicht erwarten, dass alles und jedes vom jeweiligen Vorgesetzten beherrscht wird. Sicherlich kann er sich externer Berater bedienen. Dies gilt aber nicht für die

Kernbereiche seiner Führungstätigkeit. Ein Vorstand, der Beratung für die strategische Ausrichtung seines Unternehmens braucht, muss sofort abgelöst werden, weil er sich von der Führungskraft auf den Umsetzungsmanager reduziert hat. Eine militärische Führungskraft muss ihre Waffensysteme kennen, über dezidierte Kenntnisse der Taktik ebenso verfügen, wie sie das militärische Handwerk einfach beherrschen muss.

Die persönliche Führungseignung soll mit Wissen im Sinne einer Allgemeinbildung gleichgesetzt werden. Es steht also zur Diskussion, ob ein Führungsanspruch auch einen geistigen Vorsprung im Sinne einer intellektuellen Überlegenheit gegenüber den Geführten voraussetzt. Dabei ist Allgemeinbildung kein Selbstzweck, es geht vielmehr darum, Erkenntnisse der Allgemeinbildung einer ständigen Überprüfung auf Tauglichkeit, Angemessenheit und vor allem auf „Übernahmebrauchbarkeit“ und „Fortführungstauglichkeit“ zu unterziehen.

Bildung reduziert die Wahrscheinlichkeit von Entscheidungs- und Führungsfehlern oder verhindert sie gar. Gleichzeitig ist sie Grundvoraussetzung dafür, die Umwelt aus eigener Erkenntnis beurteilen zu können - Bildung macht unabhängig. Eine Unabhängigkeit allerdings, die man sich mühsam über viele Jahre hinweg erarbeiten muss.

Wer sich Allgemeinbildung erarbeiten will, der muss dies zusätzlich oder außerhalb des Studiums tun, was ein dauerhafter und lebenslanger Vorgang ist. So muss man viele Bücher lesen, trotz bestehender Arbeitsbelastung - das Studium von Managementliteratur, militärischen Fachzeitschriften und der Tageszeitung alleine, ergibt jedenfalls noch keine tragfähige Grundlage.

Zur Allgemeinbildung gehört alles, was unsere Gesellschaft maßgeblich geprägt hat und so wäre es ein Irrtum zu glauben, die Gegenwart sei vollständig zu erfassen, wenn man sich wissenstechnisch nur auf das Hier und Jetzt beschränken wollte. Allgemeinbildung ist auch eine Frage des Respekts vor den Leistungen unserer Väter, weil wir uns deren Ringen und Bemühen, die Welt auch für uns ein Stück gerechter und besser zu machen, immer wieder vergegenwärtigen müssen. Ein Volk entsteht als Kollektiv nicht plötzlich, sondern hat immer eine Vergangenheit, die, unabhängig davon, ob sie bei jedem Einzelnen im Bewusstsein verankert ist, das geteilte Gedächtnis einer Nation bildet. Deshalb muss der Ausgangspunkt für die Bestimmung des Umfangs von Allgemeinbildung das kollektive Gedächtnis sein, also das, was ganz allgemein die Erfahrungen der eigenen Gesellschaft oder Nation geprägt hat. Zur Allgemeinbildung gehören deshalb fundierte Geschichtskennntnisse, insbesondere Kenntnisse unserer nationalen Geschichte.

Seit jeher beschäftigt sich die Menschheit mit den zentralen Fragen, woher wir kommen, warum wir da sind und was der Sinn des Lebens ist. Die diesbezüglich gewonnenen Erkenntnisse und Überlegungen haben uns beeinflusst und tun dies immer noch. Und da auch gewisse andere fundamentale Themen, etwa solche, die sich mit der Würde des Menschen befassen oder mit der Bestimmung dessen, was gut ist und was böse - mit unseren ethischen Grundwerten also, von der Philosophie betrachtet und erklärt werden, zählen philosophische Grundkenntnisse ebenfalls zur Allgemeinbildung. Das Gemeinwesen, in dem man lebt, sollte man in seiner Struktur kennen. Daher benötigt man zudem ein Wissen über Fragen der gesellschaftlichen und staatlichen Organisation, der Bund-Länder-Föderation oder über die Grundfesten, die unseren Rechtsstaat ausmachen.

Schließlich ist die Kunst, insbesondere in Form der Literatur, untrennbar mit unserer Kulturgeschichte verbunden, ist doch gerade Letztere Trägerin unseres kollektiven Gedächtnisses. Ihr gebührt daher spezielle Aufmerksamkeit beim Erwerb einer fundierten Allgemeinbildung.

Nach diesen Ausführungen kann man jetzt die Frage stellen, ob jede Führungskraft diesen Maßstäben gerecht werden muss oder, um beim Thema zu bleiben, ob gegenüber jeder Führungskraft ein derartig umfassender Qualitätsanspruch besteht, also auch gegenüber dem militärischen Gruppenführer oder dem Team- oder Gruppenleiter in einem Wirtschaftsbetrieb.

Natürlich muss differenziert werden. Um aber Maßstäbe für Führungsqualitäten zutreffend artikulieren zu können, muss mit der Führungsspitze in Staat und Gesellschaft angefangen werden, um dann in jeder Hierarchiestufe gegebenenfalls etwas von den Anforderungen abzuschmelzen. Führung ist immer etwas hierarchisches, weshalb bei der Formulierung von Anforderungen immer oben angefangen werden muss. Die oberste Führung muss die Maßstäbe setzen. Diese werden, kommt man weiter runter, ganz zwangsläufig relativiert. Es gilt aber uneingeschränkt, dass die charakterlichen, fachlichen und persönlichen Führungsbefähigungen entsprechend des jeweiligen Auftrages auf allen Führungsebenen ebenso entsprechend vorliegen müssen.

Resümierend kann man also festhalten, dass ein Führungsanspruch weit mehr ist, als die Ausstattung mit Schulterklappen, die einen als Vorgesetzten sichtbar werden lassen. Ein Führungsanspruch ist in Haltung und Pflichterfüllung ein Beispiel zu geben. Darauf hat der Geführte einen Anspruch. Daran haben sich jene zu messen, die Führungskräfte sein wollen.