



ROMAN HERZOG **INSTITUT**

Warum gute Führung einfach  
und schwierig zugleich ist

## ETHISCHE GRUNDLAGEN GUTER FÜHRUNG

Dieter Frey

Interviews mit  
Sabine Boerner und Jennifer Sparr  
Alfred Gaffal  
Wolfgang A. Herrmann  
Wolfgang Huber  
Petra Jenner  
Philipp Lahm  
Florian Lösl  
Elke Mack  
Reinhard Kardinal Marx

## Interview

Interview mit Elke Mack,  
Lehrstuhl für Christliche Sozial-  
wissenschaft und Sozialethik  
der Universität Erfurt



## „Gute Führung spürt, wo die Grenzen der Belastbarkeit liegen“

**Roman Herzog Institut:** Ist Führung in Deutschland suboptimal?

**Elke Mack:** In Deutschland gibt es ein Defizit in der gängigen Führungskultur – sicherlich nicht in jeder Firma, jedoch flächendeckend über viele Branchen hinweg. Es scheint eine spezifisch deutsche Führungskultur zu geben, die durch Druck, hohe Erwartungen und eine gewisse Angstkultur innerhalb der Hierarchie bei vielen Menschen Stress verursacht und ein Ausblenden der Privatsphäre fordert. „Je höher die Position, umso größer der Druck“ lautet die gängige Regel. Hierfür gibt es dann die entsprechende monetäre Kompensation.

Im Management scheint vor allem eine extrem lange Anwesenheit im Büro, permanente Verfügbarkeit über digitale Medien, höchster Leistungsdruck und die vermeintliche Nicht-Existenz von Kindern und Familie üblich. Wenn in skandinavischen Ländern Menschen noch am späten Abend im Büro sitzen, fragt man sie,

ob sie denn keine Familie hätten. In Deutschland wird oft die Dauer der Anwesenheit mit dem Grad der Leistungsbereitschaft gleichgesetzt; als ob die Produktivität innerhalb einer begrenzten Zeit keine Rolle spielen würde. Und selbst bei Homeoffice steht die Kontrolle und Verfügbarkeit im Vordergrund, nicht unbedingt der Output. Eine gute Arbeitsatmosphäre oder die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erscheinen zweitrangig.

Hinzu kommt bei internationalen Unternehmen die Erwartung der internationalen Mobilität. Menschen mit dem Anspruch auf beruflichen Aufstieg müssen unabhängig von privaten Bindungen global verfügbar sein und selbstverständlich die Bereitschaft mitbringen, einige Jahre im Ausland tätig zu sein.

Teilzeit, familiäre Auszeiten, Wiedereinstieg in den Beruf, ja überhaupt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind im höheren Management immer noch

Fremdwörter. Im Grunde ist nur die alte Hausfrauenehe, die dem Ehemann den Rücken freihält, die kinderlose Beziehung oder die als Single lebende Frau mit dieser Führungsunkultur vereinbar. Insofern ist die höchste Führungsebene in deutschen Unternehmen männlicher und familienfeindlicher als in allen anderen westlichen Ländern.

**RHI:** Ist Führung schwierig und wenn ja, was macht Führung schwierig?

**Mack:** Führung ist aus mehreren Gründen schwierig: Zunächst, weil sie zwischen funktionalen Zielen und menschlichen Befindlichkeiten eine geeignete Beziehung herstellen muss. Führung kann sich nicht vom globalen Wettbewerbsdruck, den Markterfordernissen oder ökonomischen Unternehmenszielen isolieren, sondern soll diese bestmöglich erreichen.

Außerdem muss Führung funktionale Erfordernisse mit den individuellen Bedürfnissen der arbeitenden Menschen zusammenbringen. Alle Umfragen bestätigen, dass eine rein monetäre Entlohnung kein ausreichendes Kriterium für die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz ist. Kein Mensch ist eine Maschine oder ein Roboter, sodass es immer schwierig ist, Unternehmensoptimierung rein funktional und in Absehung des erforderlichen Humankapitals zu erreichen. Die Kunst besteht im Ausbalancieren von menschlicher Individualität, Psyche und seelischer Verletzbarkeit mit den technischen, ökonomischen oder politischen Ausrichtungen einer Unternehmung. Demotivation und innere Emigration schaden jeder Firma, sind aber verbreiteter, als man denkt,

sodass eine Führungskultur, die dies außer Acht lässt, höchst verbesserungsbedürftig erscheint.

Des Weiteren ist Führung deshalb so kompliziert, weil eine hierarchisch Höherstehende oder ein hierarchisch Höherstehender die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Leistungen und Kreativität ermuntern, in Gruppen koordinieren und zur Identifikation mit dem Unternehmen motivieren soll. Die schwierigste Aufgabe einer Führungspersönlichkeit ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer zu motivieren und über ihr Berufs- beziehungsweise Firmenleben hinweg zur Freude am Arbeiten und damit indirekt zu kontinuierlicher Leistung zu bringen.

Wem es gelingt, Menschen Freude am Arbeiten zu vermitteln – etwa dadurch, dass man sich selbst möglichst intensiv einbringt –, der- oder diejenige ist eine wahre Führungspersönlichkeit. Hierfür bedarf es jedoch nicht nur natürlicher Autorität und anzuerkennender Fachkompetenz, sondern auch der Fähigkeit zur Einfühlung und zur tiefen menschlichen Anerkennung eines jeden Einzelnen, für den man verantwortlich ist. Am besten wird das erreicht, wenn Menschen spüren, dass Führungspersönlichkeiten sich wirklich für sie als Person interessieren – und nicht nur für ihr Funktionieren und ihren Output. Dies kann auch mittelbar durch die Unternehmensebenen und -linien geschehen, wenn es von der Unternehmensleitung als direktes Führungsziel angeregt wird.

Gute Führung spürt, wo die Grenzen der Belastbarkeit liegen und wann zusätzliche ideelle Anerkennung notwendig ist. Durch das Bewusstsein von Mitarbeitern, in ihrer Arbeit von Vorgesetzten und Manage-

ment geschätzt zu werden, erhält ein Unternehmen das an Leistung zurück, was es selbst bereit ist, seinen Mitarbeitern zu geben. Führung ist dementsprechend ein Dialog und ein Wechselspiel, das trotz hierarchischer Unterschiede auf einer möglichst gleichrangigen Interaktion basieren muss, die den jeweils anderen anerkennt.

**RHI:** Was unterscheidet Führung in Wissenschaft und Hochschule von anderen Bereichen?

**Mack:** In der Wissenschaft ist Führung einfacher als in anderen Bereichen, weil es primär um die Sache geht und junge Menschen aus Interesse am Fach freiwillig an den Lehrstuhl kommen. Es lässt sich leicht ein kooperativer Teamgeist entwickeln und gleichrangig forschen. Zudem sind alle Projekte zeitlich befristet mit dem Ziel, junge Menschen weiterzubilden und optimal für die Welt außerhalb der Universität vorzubereiten. Ich vergleiche Führung in meinem Bereich immer mit einer Familie. Die Doktormutter oder akademische Lehrerin muss in erster Linie für ihr Fach begeistern und dann alle, die sich besonders dafür interessieren, würdigen, weiter motivieren und sich um sie über das jeweilige Projekt hinaus kümmern. In der Ethik ist dies leicht, weil es höchst spannende, aktuelle Themen gibt und kluge Leute, die sich dafür interessieren.

Auch die akademische Führung im Rahmen eines Kollegenteams an Fakultäten ist zwar gegen Spannungen nicht gefeit, jedoch durch die Gleichrangigkeit aller Professoren grundsätzlich teamorientiert. Problematisch wird akademische Führung erst auf der Führungsebene von Hochschulen und Universitäten, die politischen und ökonomischen Zwängen unterliegen, Verteilungsentscheidungen treffen müssen, Leistungsanreize bieten sollen sowie unbequeme politische Entscheidungen in ihren eigenen Reihen durchsetzen müssen. Hier Gerechtigkeit zwischen Fakultäten, Professuren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schaffen ist eine hohe Kunst, die trotz der Beteiligung akademischer Selbstverwaltung selten vollends gelingt.

Im Grunde gilt in Wissenschaft und sozialen Unternehmen die gleiche Maxime wie in der Wirtschaft: Die Anerkennung des Einzelnen muss so intensiv persönlich vermittelt werden, dass Menschen die Systemerfordernisse dauerhaft motiviert und freiwillig allzeit gern erfüllen, da sie Gerechtigkeit erfahren und sich über ihre monetäre Kompensation hinaus gewürdigt fühlen. Fordern und Fördern in Balance und Fairness, verbunden mit einer glaubwürdigen Vorbildfunktion, indem die Führungspersönlichkeit sich selbst als Person einbringt – das ist die Kunst der Führung.

© 2015 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

ISBN 978-3-941036-44-4

Herausgeber:

ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:

Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff

Geschäftsführerin

ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Max-Joseph-Straße 5

80333 München

Telefon 089 551 78-732

Telefax 089 551 78-755

[info@romanherzoginstitut.de](mailto:info@romanherzoginstitut.de)

[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

Redaktion: Dr. Benjamin Scharnagel, Martina Martschin

Titelfoto, Fotos Seite 7, 13, 19, 51, 55, 61, 71: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.;

Seite 25: Deutscher Ethikrat; Seite 39: Andreas Heddergott; Seite 45 links: Heine;

Seite 45 rechts: Hennemann; Seite 87: privat

Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

**Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de) bestellt werden.**