

# EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT DARF FÜR IHRE MITARBEITER KEIN RÄTSEL SEIN.

GOOD LEADERS CANNOT BE AN ENIGMA TO THEIR EMPLOYEES.



Dr. Christian Abegglen  
President of the Board  
and Managing Director,  
St. Gallen Business School

**W**er andere Menschen führen und begeistern möchte, sollte vor allem über eine realistische Selbsteinschätzung verfügen. Erst dann kann eine Führungskraft glaubhaft die zahlreichen Rollen ausfüllen, die ihr heute abverlangt werden. Um dabei die richtige Balance zwischen Veränderung und Stabilität zu finden, helfen dogmatische Diskussionen nicht weiter, finden Dr. Christian Abegglen, Geschäftsführender Direktor der St. Gallen Business School, und Markus Franz, Leiter der Staufener Akademie. ▶

„Das Unternehmen zum psychologischen Eigentum der Mitarbeiter machen.“

“Make the company the psychological property of its employees.”

**T**hose who manage employees and want to them to be enthusiastic need to have one thing above all: a realistic self-image. Without that, managers cannot convincingly uphold the many roles they are required to juggle in today's world. To strike the proper balance between change and stability, dogmatic discussions are not going to move things forward, according to Dr. Christian Abegglen, president of the board and managing director of the St. Gallen Business School, and Markus Franz, director of the Staufener Academy. ▶



Markus Franz  
Director,  
Staufener Akademie

„Sie muss vor allem verschiedene Rollen einnehmen können und situativ führen.“

“... good leaders have to be able to step into different roles and manage business on a situational basis.”

**Eine ganz grundlegende Frage zu Beginn: Was macht eine gute Führungskraft aus?**

**Franz:** Sie muss vor allem verschiedene Rollen einnehmen können und situativ führen. Denn mal ist sie als Change Manager gefragt, mal als Mentor und Trainer und manchmal auch als disziplinarischer Vorgesetzter. Wenn dann noch strategische Kompetenzen und die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, hinzukommen, bleiben nicht mehr viele Wünsche offen.

**Sie haben den disziplinarischen Vorgesetzten genannt – aber ist das nicht eine Rolle, die in aktuellen Managementmodellen zunehmend verschwindet?**

**Franz:** Vielen neuen Ansätzen steht der Praxistest erst noch bevor. Wenn allerdings die Idee zugrunde liegt, Führung quasi ganz abzuschaffen, ist man gegebenenfalls schon auf dem falschen Weg, bevor man richtig losgelaufen ist. Das Ziel moderner Führung ist ja nicht der Aufbau einer hippen Fassade, sondern die Erschaffung eines funktionierenden Rahmens, in dem sich Mitarbeiter entfalten, entwickeln und aktiv einbringen können. Was am Ende zählt, ist sowieso nicht, ob Führung modern oder traditionell ist, allein die Wirksamkeit ist entscheidend.

**Ganz unabhängig vom Führungsstil, welche menschlichen Eigenschaften muss man mitbringen?**

**Abegglen:** Eine gute Führungskraft darf für ihre Mitarbeiter kein Rätsel sein, sondern muss eine in sich schlüssige Persönlichkeit sein. Außerdem ist Selbstreflexion statt Selbstbespiegelung angesagt. Denn wer sich schon selbst nicht realistisch einschätzen kann, dem wird das wohl kaum mit seinem Umfeld gelingen. Bei unseren Schulungen beobachten wir oft, dass gerade die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns nicht sehr ausgeprägt ist. Da viele Einstellungen angeboren sind oder sich über viele Jahre verfestigt haben, ist eine Veränderung schwierig und kann immer nur schrittweise erfolgen.

**Franz:** Da stimme ich absolut zu. Eine wirksame Verhaltensänderung ist nur durch kontinuierliche Eigen- und Fremdreiflexion zu erreichen. Letzteres kann durch einen Mentor, einen Coach oder auch eine andere Führungskraft erfolgen.

**Woran liegt es, dass so viele Menschen Führungskräfte werden, denen diese Position nicht unbedingt in die Wiege gelegt worden ist?**

**Abegglen:** Eigentlich beginnt es schon in der Schule, wo Erfolge oft einer eher trivialen Logik folgen. Auch bei der Entwicklung eines Produkts oder dem Aufstellen eines Marketingplans lassen sich Erfolge recht einfach messen und Fehler beheben. Mit der Führung einer Gruppe dagegen bewegt man sich in einem hochkomplexen System. Menschen sind eben nicht klar zu prognostizieren. Dem Umgang mit solchen hochkomplexen Systemen wird aber viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, von konkretem Training ganz zu schweigen.

**Drängen wir aber nicht mit unseren Anreizsystemen Menschen gegen ihre Natur in Führungspositionen, die ja in der Regel deutlich höher vergütet werden? ▶**

**A fundamental question to get us started: what makes a good leader?**

**Franz:** First and foremost, good leaders have to be able to step into different roles and manage business on a situational basis. Sometimes they will need to serve as a change manager, sometimes they have to be a mentor and trainer, and sometimes they have to be a disciplinary supervisor. If you add strategic competence to the mix along with the ability to inspire people, there's not much else you can wish for.

**You speak of disciplinary supervisors, but isn't that a role that is disappearing more and more in current management models?**

**Franz:** Different new approaches have to be tested in practice before they can be implemented. But if the underlying idea is to get rid of management, you're practically off on the wrong foot before you even got started. The goal of contemporary leadership is not to create some sort of edgy facade, but to establish a functioning framework where employees can develop, grow and actively apply themselves. At the end of the day, what matters is not whether management is contemporary or traditional: what matters is how effective it is.

**Regardless of management styles, what personal characteristics do people need to have?**

**Abegglen:** Good leaders cannot be an enigma to their employees: they have to have a personality that makes sense to other people. Beyond that, they need to engage in self-reflection instead of self-depiction. People who cannot assess themselves realistically will hardly be able to assess their environment properly. In our training programs, we often observe that the ability to reflect about one's own actions is not always well-developed. Since there are many attitudes which we are born with or have become anchored over the course of several years, change is difficult and can only happen on a gradual basis. Franz: I agree completely. Effective behavior modification can only be attained by a constant process of self-reflection and input from others. The latter can take place by means of a mentor, a coach or another manager.

**Why is it that so many people become managers even though they do not have a natural aptitude for the task?**

**Abegglen:** Actually, this whole process really starts in school kids, whose success is often measured by a kind of logic that is rather trivial. And when you develop a product or create a marketing plan, success is also pretty simple to quantify, and mistakes can be corrected. By contrast, when you manage a group, you are operating within a highly complex system. People's actions just can't be predicted easily. Dealing with these highly complex systems does not usually receive the attention it deserves, not to mention the specific training it requires.

**But with our system of incentives, are we not pushing people who are not suited for the job into management roles, which are usually remunerated at a much higher rate?**

**Franz:** This is a thought-provoking question which is also interesting from another perspective. Money is not the only thing that has motivated managers for many years now – so have status symbols and prestige. This way ▶

“Money is not the only thing that has motivated managers for many years now – so have status symbols and prestige.”

„Denn nicht nur Geld, sondern auch Prestige und Statussymbole haben Führungskräfte über viele Jahre angetrieben.“



# „Auch im beruflichen Umfeld sollten visionäre Ziele verfolgt werden.“

“Visionary goals should be pursued in a professional setting as well.”

**Franz:** Eine spannende Frage, die auch aus einem anderen Blickwinkel heraus interessant ist. Denn nicht nur Geld, sondern auch Prestige und Statussymbole haben Führungskräfte über viele Jahre angetrieben. Diese Denkweise wird nun durch die Generationen Y und Z zunehmend hinterfragt. Die Entscheidung, ob man zu Unternehmen A oder B geht, wird immer häufiger davon abhängig gemacht, welche Unternehmenswerte besser zu den eigenen passen und wie man sich selbst verwirklichen kann – geschäftlich wie privat.

**Abegglen:** Lassen Sie mich Folgendes ergänzen. Auch im beruflichen Umfeld sollten visionäre Ziele verfolgt werden. Gerade die Top-Führungskräfte müssen das Unternehmen zum psychologischen Eigentum der Mitarbeiter machen und Ziele vorleben, für die Menschen brennen.

**Von der Vision zurück zum Alltag. Wie sollte das ideale Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften im normalen Miteinander aussehen?**

**Franz:** Normal ist das richtige Stichwort. Führungskräfte sollten sich nicht verbiegen und authentisch bleiben. Gefragt ist ein Klima des offenen Umgangs, der Wertschätzung und des Vertrauens. Kommunikation ist dabei ganz entscheidend: Man sollte sagen, was man tut – aber dann auch tun, was man gesagt hat.

**Aber wie realistisch ist es denn, so offen zu kommunizieren? Der Vorgesetzte ist in der Regel ja selbst in Zwänge eingebunden, die es schwierig machen, etwa Fehler einzugestehen.**

**Franz:** Das ist ein grundlegendes Problem. Wir müssen von einer Fehlerkultur hin zu einer Lernkultur kommen. Eine lernende Organisation ist nur erreichbar, wenn es „psychologische Sicherheit“ gibt: Das bedeutet, dass gewisse Dinge ausprobiert werden können und es in Ordnung ist, wenn nicht das gewünschte Resultat eintritt. Wichtig ist, daraus zu lernen, entsprechende Verbesserungen umzusetzen, und v. a. auch eine Unternehmenskultur, die dies zulässt. Anders lassen sich keine neuen Wege beschreiben.

of thinking is being questioned with increasing frequency by members of Generations Y and Z. The decision about whether to work for company A or company B is being made more and more often on the basis of which set of corporate values is a better match with that of the employee and how well the person can achieve their goals at a given company — professionally and personally.

**Abegglen:** Please allow me to add something here. Visionary goals should be pursued in a professional setting as well. Top managers in particular have to make the company the psychological property of its employees and lead by example with goals that people are passionate about.

**Turning from the topic of visions back to everyday life: ideally speaking, what should the relationship between employees and their managers look like?**

**Franz:** The best term here is “normal”: managers should not try to be someone they are not. They should be authentic. What we need is a climate of open interactions, appreciation and good faith. Communication is critical in this context: people have to say what they are doing, but they also have to do what they are saying.

**But how realistic is it to communicate so openly? Usually supervisors are caught up in constraints which make it hard to do things like admit mistakes.**

**Franz:** This is a fundamental problem. We have to shift from a culture of mistakes to a culture of learning. Creating a learning organization is only possible if there is psychological security. That means that certain things can be attempted, and it's all right if the desired result is not attained. What is important is learning from those situations, implementing the appropriate improvements and, above all, creating a corporate culture that makes this approach possible. There is no other way to blaze new trails.

**We are in the midst of a digital transformation. What does this mean when it comes to leadership?**

**Wir stehen mitten in der digitalen Transformation. Was bedeutet dies für das Thema Führung?**

**Abegglen:** Egal ob nun Digitalisierung oder künstliche Intelligenz, sie bieten vor allem neue Führungsgrundlagen im Sinne besserer und schnellerer Informationen. Dennoch lässt sich Führung nicht automatisieren. Wer nur auf Management durch bessere Datenverwaltung setzt, ist kein Leader, sondern ein Controller. Sicher wird die Digitalisierung auch qualitative Veränderungen bringen, etwa für die Mitarbeiter eine neue Dimension der Selbststeuerung. Doch das spricht eher dafür, dass die grundlegenden Fähigkeiten der Führungskräfte noch mehr in den Fokus rücken müssen. Als reine Verwalter sind sie hingegen noch weniger gefragt als zuvor.

**Lange war Lean Management das Maß aller Dinge in der Unternehmensorganisation. Erleben wir nun einen Paradigmenwechsel?**

**Abegglen:** Letztlich sind Managementbegriffe immer eine Frage der Betrachtungsweise. Ständige Veränderung ist das eine, aber Stabilität ist ebenfalls eine wichtige Größe für erfolgreiches Arbeiten. In der Realität ist permanente Veränderung menschlich nicht zu leisten, entsprechend verbindet Lean die Faktoren einer kontinuierlichen Verbesserung mit der Stabilität eingeübter Prozesse. Im Kern propagieren auch derzeit populäre Managementmethoden wie etwa Agilität nichts grundlegend Anderes.

**Franz:** Genau, es gibt viele Gemeinsamkeiten und wechselseitige Ergänzungen. Lean Management ist für mich verbunden mit „gesundem Menschenverstand“, „Hausaufgaben machen“ und der Entwicklung einer „wertschätzenden Lernkultur“. Ergo wird Lean immer seine Berechtigung haben, auch als funktionierende Grundlage für neue Ansätze und zukünftige Trends. ■

Seit 2018 bieten die St. Galler Business School und die Staufen AG gemeinsam Managementseminare sowie das Ausbildungsprogramm zum „Executive Leader“ an.  
[www.executive-leadership-program.de](http://www.executive-leadership-program.de)

**Abegglen:** No matter whether the topic is digitization or artificial intelligence, a new foundation for management is emerging, and it involves better and faster information. That said, leadership is still not something that can be automated. People who place their faith in leadership through better data management are not leaders, they are comptrollers. Digitization will certainly bring about qualitative changes too, such as a new dimension of self-management for employees. But that is an argument in favor of focusing even more on the fundamental abilities of managers. There is less demand than ever for them to serve as pure administrators.

**For a long time, Lean management was the be-all and end-all in organizational structures. Are we experiencing a paradigm shift?**

**Abegglen:** Ultimately, management terms are always a question of your perspective. Constant change is one thing, but stability is also an important indicator when it comes to working successfully. Realistically speaking, permanent change is not humanly possible. Lean thus combines the factors of continuous improvement with the stability of well-rehearsed procedures. Basically, the management methods that are currently en vogue do not espouse anything different than agility does.

**Franz:** Exactly. There are a lot of points in common and mutually complementary information. To me, Lean management is linked to common sense, doing your homework and developing a learning culture of appreciation. Ergo, Lean will always have its place, including as a functional basis for new approaches and tomorrow's trends. ■

As of 2018, St. Galler Business School and Staufen are jointly offering management seminars and a training program to become an Executive Leader.  
[www.executive-leadership-program.de](http://www.executive-leadership-program.de)