

In einem ebenso persönlichen wie erhellenden Briefwechsel tauschen sich Christian Lagger und Clemens Sedmak darüber aus, was „Leadership ohne Blabla“ bedeutet.

# Wie gut führen?

Von Doris Helmberger

Es gibt schwierige Situationen. Und es gibt scheinbar aussichtslose. Jene, die Ernest Shackleton zu meistern hatte, gehört eher in die zweite Kategorie. Der britische Polarforscher war 1914 zur „Imperial Trans-Antarctic“-Expedition aufgebrochen. Akribisch hatte er sich vorbereitet und penibel seine Crew ausgewählt. Doch leider setzte sich das Expeditionsschiff, die „Endurance“, am 18. Jänner 1915 im Packeis des Weddellmeers fest, des größten der rund 14 Randmeere des Südlichen Ozeans am antarktischen Kontinent. Shackleton befahl, das Schiff als Winterstation vorzubereiten, und hoffte auf den Frühling. Allerdings drückte das Eis so sehr auf das Schiff, dass Wasser einzudringen begann. Also gab man das Schiff auf, das schließlich am 21. November versank. Monate lang hielt sich die Crew danach auf einer Eisscholle. Als diese zerbrach, befahl Shackleton seiner Mannschaft, sich in drei Rettungsboote zu retten. Man landete schließlich auf der Elefanteninsel in der Antarktis – nach knapp 500 Tagen endlich wieder fester Boden unter den Füßen. Doch weil die Insel keinen Lebensraum bot, begann Shackleton am 24. April 1916 mit fünf Begleitern –

darunter der Schiffstischler, der offen und gern seine Autorität infrage gestellt hatte – auf dem stärksten Rettungsboot eine lebensgefährliche Reise zur Walstation von South Georgia, um Hilfe zu holen. Vorräte für vier Wochen hatte man geladen, würde man das Ziel nicht in dieser Zeit erreichen, wäre die Mission gescheitert. Doch tatsächlich landeten sie am unbewohnten Südufer von South Georgia – und erreichten nach 36 lebensgefährlichen Stunden am 20. Mai 2016 die Walstation. Am 30. August wurden schließlich jene 22 Männer, die auf der Elefanteninsel ausgeharrt hatten, gerettet.

Die abenteuerliche Geschichte von Ernest Shackleton und seinem Team ist eine von vielen, anhand derer Clemens Sedmak und Christian Lagger in ihrem Buch „Leadership ohne Blabla“ die Kunst des Führens von Gruppen und Organisationen illustrieren. Flexible Zielanpassung gehört ebenso zu den Erfolgsgeheimnissen von Shackleton wie die Einstellung „Der Mensch zuerst“ und: „Die Institution ist für den Menschen da,

nicht der Mensch für die Institution“. Zudem offenbarte sich Shackleton als „sorgende Führungspersönlichkeit“. Nur so konnte er die Expedition an ein glückliches Ende und sein Team ans Ziel führen.

„Wahrnehmen, Zuhören, Entscheiden“: Das sind für Clemens Sedmak (ehemals als akademischer Shootingstar u. a. am King's College London tätig und 2005 Gründer des Zentrums für Ethik und Armutsforschung an der Universität Salzburg) sowie Christian Lagger (ebendort seit 2021 Präsident sowie seit 2010 Geschäftsführer beim Ordensklinikum der Elisabethinen) die wesentlichen Aufgaben für Menschen mit Führungsverantwortung. Dass dies in der Praxis nicht so einfach ist und dass Scheitern – wie immer im Leben – auch zu einer Führungsaufgabe dazugehört, machen sie in ihrem einfühlsamen Briefwechsel anhand zahlreicher weiterer Geschichten und Beispiele klar. Wie auch anhand persönlicher eigener Erfahrungen, was dem Buch besondere Glaubwürdigkeit verleiht und es von platter Ratgeberlektüre deut-

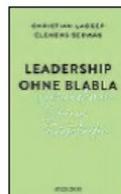
„Ich habe zweifellos durch das Scheitern gelernt“, schreibt Clemens Sedmak. „Wer auf die Nase gefallen ist, kann sie nicht mehr so hoch tragen.“



Haben verschiedene und doch of ähnliche Perspektiven auf Führung: der Sozialtheologe Clemens Sedmak (links) und Christian Lagger, Theologe und seit 2019 Geschäftsführer beim Ordensklinikum der Elisabethinen.

lich abhebt. „Ich habe zweifellos durch das Scheitern gelernt“, schreibt etwa Clemens Sedmak. „Wer auf die Nase gefallen ist, kann sie nicht mehr so hoch tragen.“

Zudem stehen in diesem Buch nicht Managementtechniken, sondern innere Einstellungen und Haltungen im Fokus. Bis hin zur Erkenntnis, dass die Fähigkeit zur Selbstführung eine Grundbedingung für gute Führung ist. Sowohl Sedmak wie auch Lagger erzählen etwa von persönlicher Bereicherung durch ignatianische Exerzitien sowie allgemein durch Zeiten des Rückzugs und des Aushaltens von sich selbst. Neben Autonomie gehört diese Innerlichkeit wesentlich zu guter Selbstführung dazu. Ebenso notwendig sei – neben Zuhören, der Kunst der Gesprächsführung und einer reifen Streitkultur – folgender Grundsatz: „Nicht das Eigene suchen, aber das Eigene tun.“ Man lernt nie aus – im Leadership schon gar nicht.



**Leadership ohne Blabla**  
Von Christian Lagger und Clemens Sedmak  
Molden 2023  
208 S., geb., € 26,-