

2.1 Empirische Evidenz in der Führungsforschung

Jede Organisation ist der verlängerte Schatten des Mannes oder der Frau an der Spitze. Exzellente Führung ist zentral für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens. In den letzten fünfzig Jahren haben sich unterschiedliche Theorien in der Führungsforschung etabliert, sodass von einem Theorienpluralismus gesprochen wird (Glynn und Raffaelli 2011). Weniger heterogen sind die in der Führungsforschung verwendeten Methoden. Es sind hauptsächlich Umfragen und Dokumentenanalysen, die Auskunft darüber geben, was exzellente Führung auszeichnet. Es folgen Beispiele für die empirische Evidenz.

Jedes Jahr verlieren etwa 15% der CEOs der weltweit größten Unternehmen ihre Stelle; in rund einem Drittel der Fälle erfolgt die Trennung wegen schlechter Performance. Dafür gibt es zwei Gründe: Entweder haben die Aufsichtsräte die falschen CEOs ausgewählt oder diese waren nicht in der Lage, gute Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Neuere Studien und unsere Erfahrungen zeigen, dass weniger schlechte Entscheidungen der Aufsichtsräte als vielmehr die Komplexität im Wettbewerbsumfeld und im Unternehmen die Ursache dafür sind, dass viele, oft außergewöhnliche Führungskräfte mit ihren Strategien scheitern (Stadler und Hinterhuber 2005).

Trennt sich ein Unternehmen von seinem CEO, so liegt das in der Regel an dessen Inkompetenz. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn sich die Wirtschaftsergebnisse des Unternehmens nach der Trennung verbessern. Bennesen et al. (2008) haben in einer Longitudinalstudie dänischer Unternehmen zwischen 1992 und 2003 untersucht, wie sich der Tod des CEO auf den Gewinn des Unternehmens

auswirkt. Es zeigt sich, dass das Wirtschaftsergebnis eines Unternehmens mit dem Tod des CEO sinkt. Der Tod eines Familienmitglieds des CEO führt ebenfalls zu einem Rückgang des Gewinns des Unternehmens, da der CEO zwangsläufig dadurch von seiner Führungsverantwortung abgelenkt wird. Die Studie zeigt somit, dass der Tod des CEO oder eines seiner Familienmitglieder negative Folgen für das Unternehmen hat. Der Tod eines Mitglieds des Führungsteams hat dagegen keine nennenswerten Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens.

Baruch Lev (2009), Professor an der Stern School of Business, New York University, weist in einer groß angelegten Longitudinalstudie nach, dass die „managerial ability“ die wichtigste Triebkraft für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist; er zeigt auf der Basis von Bilanzdaten börsennotierter US-Unternehmen, dass langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse auf das Wirken des CEO und seines Führungsteams zurückzuführen sind. Der CEO spielt deshalb eine wichtige Rolle für das Unternehmen. Je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind, desto wichtiger ist somit eine exzellente Führung des Unternehmens. Grund für das Scheitern ist aber häufig nicht nur inkompetente Führung, sondern auch unethische Führung (Malmendier und Tate 2009; Wassermann 2010).

2.2 Exzellente Führung ist unternehmerische Führung

Ein Unternehmer ist, so Nicolas G. Hayek, der kürzlich verstorbene Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Swatch Group AG, nicht nur der Inhaber eines Unternehmens, der sein Kapital riskiert; ein Unternehmer ist der, dessen Geisteshaltung und Einstellung alle unternehmerischen Eigenschaften umfassen (Hayek und Bartu 2005; Hayek 2008; Hinterhuber und Renzl 2004). Unternehmer sein ist eine Lebensform. Jeder kann nach dieser Lebensform denken und handeln, jeder kann eine unternehmerische Mentalität haben, sei er ein Professor, ein Projektmanager, ein Beamter, Philosoph oder Abteilungsleiter – wenn er es will und die Situation es verlangt.

2.3 Woran erkennt man einen Führenden?

Führung betrifft jeden in einer Organisation, sei es an der Spitze des Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams. Es ist jeder in der Führungsposition, der das Verhalten anderer auf einen gemeinsamen Zweck hin im positiven Sinn beeinflusst (Hinterhuber 2010). Es geht also um die Fähigkeit, Menschen im positiven

Sinn so zu beeinflussen, dass sie sich engagiert für die Erreichung der gemeinsamen Ziele und Aufgaben einsetzen.

Es gibt unterschiedliche Sichtweisen im Unternehmen (Clawson 2009):

Die Sicht des Angestellten:	Was erwartest du, dass ich mache?
Die Sicht des Bürokraten:	Das ist nicht meine Aufgabe. Unsere Verfahren erlauben das nicht.
Die Sicht des Verwalters:	Wie haben wir das das letzte Mal gemacht?
Die Sicht des Negativisten:	So wird das nie funktionieren. Wir haben das bereits versucht.
Die Sicht des Leaders/Unternehmers:	Nimmt die Veränderung vorweg, zieht daraus Nutzen für das Unternehmen, gestaltet die Zukunft und übernimmt die Verantwortung.

Ein Leader/Unternehmer bzw. Unternehmerin

- *sieht*, was zu tun ist,
- denkt *ganzheitlich* und hat die Verantwortung für das Ganze,
- *versteht* die Kräfte und Bedingungen, die in einer bestimmten Situation eine Rolle spielen,
- schafft eine *innovationsfreundliche* Organisation,
- *beeinflusst* das Verhalten anderer so, dass sie sich engagiert für die Kunden einsetzen,
- hat den *Mut*, Aktionen zu veranlassen, die die Dinge besser machen,
- *lebt* die Werte, die er/sie vertritt,
- entwickelt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- liefert Ergebnisse.

Abbildung 2.1 zeigt ein Modell, wie unternehmerisches Verhalten/Leadership beurteilt werden kann.

Ein Leader/Unternehmer/Unternehmerin	Trifft zu	Trifft nicht zu
<i>sieht</i> was zu tun ist.	1 2 3 4 5	
denkt <i>ganzheitlich</i> und hat die Verantwortung für das Ganze.	1 2 3 4 5	
<i>versteht</i> die Kräfte und Bedingungen, die in einer bestimmten Situation eine Rolle spielen.	1 2 3 4 5	
schafft eine <i>innovationsfreundliche</i> Organisation.	1 2 3 4 5	
<i>beeinflusst</i> das Verhalten anderer im positiven Sinn so, dass sie sich engagiert für die Kunden einsetzen.	1 2 3 4 5	
hat den <i>Mut</i> , Aktionen zu veranlassen, die die Dinge besser machen.	1 2 3 4 5	
<i>lebt</i> die Werte, die er/sie vertritt.	1 2 3 4 5	
entwickelt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	1 2 3 4 5	
liefert Ergebnisse.	1 2 3 4 5	
Wer nicht alle Fragen mit „1“ beantworten kann, sollte keine Führungsposition einnehmen.		

Abb. 2.1 Die Beurteilung von Leadership/unternehmerischem Verhalten. (Modifiziert nach Clawson 2009)

Leadership-Strategie

Unternehmerische Führung als Erfolgsfaktor

Hinterhuber, H.H.; Renzl, B.; Werner, C.H.

2015, VII, 22 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-08653-4