

Zusammenfassung

Gestiegene Kundenerwartungen und ständig notwendige Organisationsveränderungen stellen höchste Anforderungen an die Top-Führungskräfte. Gerade in diesen Zeiten ist es von entscheidender Bedeutung, sich die Ausrichtung des Unternehmens, der Führung und des eigenen Handelns zu vergegenwärtigen und diese entsprechend anzupassen. Für die Bewältigung der Transformation sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit in die Führung von großer Bedeutung. Doch häufig findet man eher Orientierungslosigkeit und Aktionismus anstatt wirksame Neuorientierung und Anpassung. Führungskräfte, die die Ausrichtung des Unternehmens nicht regelmäßig überdenken und die notwendigen Entwicklungen nicht vornehmen, riskieren dessen Existenz. Doch die Fähigkeit hierzu beginnt mit der eigenen Person. Findet weder Reflexion noch Neuausrichtung bezogen auf die eigene Person statt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass genau das in Bezug auf das Unternehmen ebenso wenig passiert. Will man den Führungsanforderungen gerecht werden, braucht es Reflexionsfähigkeit, Lernbereitschaft und Gestaltungswillen. Es braucht die Bereitschaft, mit gesunder Distanz die jeweilige Situation zu betrachten und auszurichten. Je anspruchsvoller die Herausforderungen sind und je größer der Verantwortungsrahmen ist, desto entscheidender ist es, ein wirksames Selbstmanagement zu pflegen. Denn dadurch wird eine ausgeglichene innere Basis geschaffen beziehungsweise gestärkt, die es erlaubt, die jeweiligen Veränderungen klar einzuschätzen und die Situation zu gestalten. Einsamen Helden auf der Top-Ebene gelingt dies oft nicht mehr, sie verlieren stattdessen den Bezug zu sich selber, zu Kollegen, Freunden und damit zu ihrer Umwelt. Der dauerhaft erfolgreiche High Performance Leader ist ein Selbstmanager, er arbeitet am inneren und äu-

beren Erfolg, er weiß, worauf es hier ankommt, und er findet Lösungen für sich und sein Umfeld. Er weiß die eigenen Potenziale und die der anderen nachhaltig zur Wirkung zu bringen.

Sowohl die Wirtschaft als auch die Gesellschaft durchlaufen derzeit eine der größten und fundamentalsten Transformationsperioden. Die treibenden Kräfte dieser Transformation kann man zu fünf großen Themenfeldern zusammenfassen: Demografie, Technologie, Klimawandel, Staatsverschuldung und – bedingt durch die gegenseitige Abhängigkeit – Komplexität.

George Friedman (2009), ein Experte für politische Strategie, beschreibt unsere Zukunft mit den folgenden Worten: „Demokratisierung der Technologie, die letztlich in einer rasanten telekommunikativen Verflechtung ihren Höhepunkt findet.“ Globalisierung bedeutet also eine den Globus umspannende Verflechtung und Vernetzung, basierend auf einer vor Jahrzehnten noch als undenkbar anmutenden Kommunikationskultur. Die Chancen der Globalisierung liegen in der Transparenz gewisser politischer und auch wirtschaftlicher Zusammenhänge. Die Globalisierung ermöglicht vor allem im unternehmerischen Umfeld weltweiten Zugang zu Wissen sowie einen damit einhergehenden stärkenorientierten Einsatz von Ressourcen in den jeweiligen Märkten. Die Auswirkungen der Globalisierung liegen sicherlich in einem gnadenlosen Verdrängungswettbewerb, der wie zu keiner anderen Zeit das Prinzip der reifen Märkte auf globaler Ebene (und nicht mehr nur im Heimatmarkt) durchsetzt. Es geht nicht mehr um das Schlucken der Kleinen durch die Großen, sondern vielmehr um das Einverleiben der ins Konzept passenden Langsamen durch die Schnellen. Das heißt, Globalisierung eröffnet Chancen und birgt gleichzeitig die Gefahr, nicht schnell und richtig genug reagiert zu haben. Unweigerlich wird durch zunehmende Internationalisierungstendenzen aus dem nationalen der globale Markt, aus dem Agieren in einem souveränen Staat ein Aktionismus mit Weltformat (durch vermehrte Abhängigkeiten) und aus der Kultur eines einzelnen Unternehmens ein Melting Pot gemeinsam getragener Werte in der fusionierten Holding.

Der Zweck eines Unternehmens, nämlich die (Er-)Schaffung von Kunden durch eine Marktleistung und die Transformation von Ressourcen in ökonomische Werte, erhält grundsätzlich neue Möglichkeiten und Perspektiven. Auf Basis der technischen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten, die das Internet, der E-Commerce und das World Wide Web bieten, sind Zeit und Distanz (theoretisch) keine limitierenden Faktoren mehr. Produktentwicklung zum Beispiel kann in einem 7/24-Service rund um die Uhr von einem internationalen Team geleistet werden. Es gibt kein Problem, Wissen auszutauschen und mit einer spezifischen Entwicklungsarbeit am anderen Ende der Welt fortzufahren.

Konsequenzen, die diese enormen Möglichkeiten für die Unternehmen und deren Führung haben, sind:

- Auf Basis des weltweiten Wettbewerbs sind Unternehmen gezwungen, die technologischen Möglichkeiten zu nutzen.
- Unternehmen sollten die notwendige Hard- und Software einführen, die ein integriertes Informationssystem ermöglichen.
- Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, diese Technologien zu nutzen und in virtuellen, globalen Teams zu arbeiten.

Die ökonomischen und technologischen Entwicklungen bedeuten für das Management von Unternehmen, dass komplexe Probleme zu lösen und höchste Maßstäbe gerade gut genug sind, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Das wiederum bedeutet, dass die skizzierten, in Gang befindlichen Veränderungen die Führungskräfte sämtlicher Organisationen vor größte Herausforderungen stellen. Die Schlüsselaufgabe der obersten Führungsebene ist es, in dieser Zeit für die richtige strategische Orientierung zu sorgen. Die strategischen Fragestellungen müssen neu gestellt und beantwortet werden: (Malik 2011)

- Wofür haben die Kunden bisher gezahlt? Für welche Lösungen werden sie künftig eine Rechnung zahlen?
- Welche Anforderungen an neue Lösungen sind gestellt und wo können wir bis zur Alleinstellung kommen?
- Wer oder was ist der Wettbewerb in der neuen Welt?
- Welches waren unsere bisherigen Stärken? Wo müssen wir die Stärken weiterentwickeln oder umlenken?
- Wie verändern sich die Mission des Unternehmens und seine Geschäftsfelder?
- Wie muss das Unternehmen künftig funktionieren? Was war bisher im Unternehmen wie geregelt, was aber künftig nicht mehr funktionieren wird?
- Wie müssen wir die Schlüsselressource Führung auf das Neue ausrichten?
- Welche Konsequenzen hat die neue Welt für die Liquidität, die Profitabilität und die finanzielle Stabilität des Unternehmens?

Die Beantwortung der Fragen und noch mehr die Umsetzung neuer strategischer Ausrichtungen erfordern Klarheit des Denkens, Präzision des Handelns, vorbildliches Verhalten und glaubwürdige Führung. Die Veränderung in den Märkten, die technologischen Entwicklungen, der Innovationsbedarf bei Produkten und Informationssystemen, bei der Produktion und Distribution werden Aufgaben erheblicher Komplexität mit sich bringen. Die entscheidende Problematik wird aber in

den sozialen Folgen all dieser Veränderungen liegen. „Wir werden nicht nur anderes und anders produzieren, distribuieren und konsumieren; wir werden anderes und anders arbeiten, lernen und lehren, wissen und können, sagen und hören müssen; wir werden uns anders verhalten und die Menschen anders behandeln müssen, und vor allem werden wir anders führen müssen.“ (Malik 2013)

Es wird eine Wirtschaft sein, in der Wissen die entscheidende Komponente ist, um Leistung zu erzielen und Wohlstand zu schaffen beziehungsweise zu erhalten. Das Top-Management ist gefordert, bezogen auf diese Herausforderungen die richtigen Antworten zu finden und umzusetzen. Ohne auf die Frage zu antworten, warum Änderungen notwendig sind, was sich warum verändern muss, werden die notwendigen Transformationen nicht umsetzbar sein und es wird kein Vertrauen in die Führung entstehen. Die Welt strukturiert sich neu und es kommt darauf an, vorne mit dabei zu sein – mit Innovationen bezogen auf Strategien, Prozesse und das Verhalten.

Doch die Realität sieht ernüchternd aus. Obwohl laut einer Befragung von 101 hochrangigen Managern durch die Unternehmensberatung Accenture (Gneuss 2015) Deutschlands Großunternehmen fundamentale Veränderungen ihrer Branchen durch die Digitalisierung erwarten, verfolgen sie keine umfassenden Strategien in diesem Feld. Zwölf Prozent der Befragten erwarten disruptive Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Branche, 66 % sehr deutliche. Auch im Umgang mit Kundendaten sind die Unternehmen zurückhaltend. Nur neun Prozent analysieren das Nutzungsverhalten ihrer Dienste in großem Umfang, 55 % gar nicht. Von Widerständen der Mitarbeiter gegen diese Veränderungen der Arbeitswelt berichten 48 % der Umfrageteilnehmer. Eine übergreifende digitale Strategie gibt es der Umfrage zufolge aber nur in 41 % der Unternehmen, 48 % beschränken ihr Engagement auf einzelne digitale Projekte.

In dieser Situation ist es entscheidend, das Bewusstsein der Organisation dafür zu stärken, dass ständige strategische Anpassungen nötig sind und dass diese immer nach der größten erkennbaren Chance ausgerichtet sein sollten. Strategische Unternehmenssteuerung bedeutet relevante Veränderungen am Markt zu analysieren, Geschäftschancen oder Risiken hieraus abzuleiten und mit entsprechenden grundlegenden Veränderungen hierauf zu reagieren. Nur so können Wettbewerbsvorteile erkannt und das langfristige Überleben der Unternehmung gesichert werden. Wer das heute nicht tut, riskiert die langfristige Überlebensfähigkeit.

Die Verwirklichung der Unternehmenspolitik stellt eine Daueraufgabe dar, die nur mit Aussicht auf Erfolg angegangen werden kann, wenn der systemische Einbezug in ein integriertes Gesamtkonzept verbunden wird mit einem systemischen Vorgehen bei der Erarbeitung und Umsetzung. Die Lenkung des Gesamtprozesses erfolgt dabei gleichzeitig auf der Inhaltsebene und auf der Verhaltensebene. (Krieg 1979)

Gelingende Transformation berücksichtigt notwendigerweise alle Systemebenen und erfordert eine entsprechende Erweiterung der Transformationsarchitektur. Bezogen auf die Unternehmenspolitik, die Unternehmensstrategie, die Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur sind Anpassungen unumgänglich. Das erforderliche integrierte Handeln ist keineswegs die selbstverständliche und angewandte Praxis in der Unternehmenssteuerung. Vielmehr konzentriert man sich einseitig auf die machbaren operativen Sachthemen. Ressourcen-Knappheit ist hier oftmals der angegebene Grund für die eingeschränkte Vorgehensweise. Doch man weiß längst, dass nur durch die bewusste Gestaltung und Steuerung des Entwicklungsprozesses auf allen relevanten Systemebenen (Strategie, Struktur, Kultur) die Dinge in Bewegung gebracht werden.

Das Unternehmen ist ein komplexes, produktives, soziales System. Gelingende Transformationsprozesse finden demnach nicht nur bezogen auf die betriebswirtschaftlichen, die harten, sondern auch bezogen auf die sogenannten weichen Faktoren im Unternehmensgeschehen statt. Das Systemverhalten stellt eine aktiv zu steuernde, strategische Größe dar. Die Unternehmenskultur ist, genauso wie die Unternehmensstrategie und die ausgerichteten Geschäftsprozesse, eine entscheidende Steuergröße für das Management. Die notwendige ganzheitliche Perspektive im Transformationsprozess einzunehmen bedeutet somit, das Unternehmen unter mehreren Perspektiven zu betrachten und den Entwicklungsprozess mit einer entsprechend angepassten Struktur zu steuern. Doch das ist bis heute selten der Fall.

Hingegen werden im integrierten Transformationsprojekt tatsächlich die betriebswirtschaftlichen und verhaltensorientierten Bedingungen systematisch geprüft und bezogen auf die sachlogischen und verhaltensbezogenen Problem- und Fragestellungen analysiert – das Systemverhalten wird als zu steuernde Größe und nicht nur als individuelles Merkmal betrachtet.

Hier liegt der entscheidende Unterschied im Grundverständnis und der sich daraus abzuleitenden Vorgehensweise im Transformationsprozess. Es wird eine – beide Ebenen berücksichtigende – spezifische Entwicklungsarchitektur erarbeitet, die eine wichtige Basis für die notwendige Transformation darstellt.

Denn: Um die langfristige Überlebensfähigkeit von Organisationen zu gewährleisten, ist das Verhalten im Unternehmen konsequent auf den Kundennutzen auszurichten. Es kommt entscheidend darauf an, inwieweit die Schlüssellkunden an das Unternehmen gebunden werden, neue Kunden in neuen Märkten gewonnen werden können und notwendige Transformationsmaßnahmen nachhaltig umgesetzt werden. Diese sollten von den beteiligten Mitarbeitern mitgetragen und weder aktiv noch passiv boykottiert werden.

Die Herausforderung besteht darin, die an die neuen Gegebenheiten angepasste Geschäftsstrategie zu erarbeiten und mit so wenig Störungen wie möglich in die Unternehmenspraxis umzusetzen.

Neben den Fachthemen sind es die Verhaltensthemen, die eine notwendige Geschäftsanpassung und -veränderung entscheidend be- und verhindern können.

Das Verhalten beziehungsweise die Unternehmenskultur bezeichnet die impliziten, hintergründigen Strukturen einer Unternehmung. Normen und Werte, Einstellungen, Haltungen und Argumentationsmuster definieren die Kultur. Üblicherweise betrachtet das Management die Kultur als „gegeben“ und nicht steuerbar. Letztlich ist alles, was in der Führungsaufgabe getan wird, ausgerichtet darauf, das Verhalten im System zu steuern. Trotzdem stellt es eine Herausforderung dar, auf die gewachsene Unternehmenskultur einzuwirken, denn im Gegensatz zur formalen Organisationsstruktur ist die Kultur organisch und unbewusst im Verhalten und Denken der Mitarbeiter verankert. High Performance Leader greifen genau hier ein und wissen den größten Stellhebel im Unternehmen auszurichten und zu nutzen. Am Beispiel des Hilti-Konzerns wird aufgezeigt, wie das gelingen kann.

Beispiel aus der Praxis

Der Hilti-Konzern, bekannt für seine Bohrhämmer und Befestigungssysteme, steht für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung über mehrere Managergenerationen hinweg und für ein integriertes Vorgehen, das das Verhalten als Steuerungsgröße mit berücksichtigt. Dieser Erfolg wurde unter anderem dadurch möglich, dass das Unternehmen auf der Top-Ebene nicht von Einzelkämpfern regiert wird, sondern durch ein funktionierendes Top-Team gemanagt wird. Seit der Zeit des Gründers M. Hilti werden klare strategische Ziele und eine motivierende Vision erarbeitet und kommuniziert. Darüber hinaus wird bei Hilti seit Generationen auf eine starke Kultur, die durch Mut, Integrität, Teamarbeit und Einsatz geprägt ist, großen Wert gelegt. Die Manager begreifen diese Schaltgröße im Unternehmen als einen der entscheidenden Erfolgsfaktoren und werden nicht müde, hieran weiter zu arbeiten.

„Die Unternehmenskultur stellt eine Reihe meist unbewusster Annahmen dar, die die Mitglieder der Organisation teilen und die sich in gemeinsamen Werten und aus diesen in abgeleitetem Handeln widerspiegeln. Das vorbildliche Verhalten Einzelner im Unternehmen, beispielhafte Prozesse und der ständige Austausch über Ereignisse prägen die Kultur. Die Werte und Grundüberzeugungen spiegeln sich in der spezifischen Gestaltung von Managementsystemen wider – etwa in der Leistungsbeurteilung, den Stellenprofilen oder der Beförderungspolitik“ (Poralla und Bruch 2009).

So versichert der Verwaltungsrat M. Hilti: „Die Kulturentwicklung zeigt zudem messbare Ergebnisse. Die jährliche Mitarbeiterbefragung, an der 92 % der Belegschaft teilnahmen, ergab, dass 81 % Hilti als Arbeitgeber weiterempfehlen würden; 87 % sind stolz darauf, bei Hilti zu arbeiten; und 94 % sind bereit, was immer möglich ist, für den Unternehmenserfolg zu tun. Unsere Mitarbeiter und die Unternehmenskultur sind nicht weiche Elemente, sondern entscheidende Treiber des Erfolgs von Hilti – sie sind eines unserer wichtigsten Erfolgsgeheimnisse. Wie stark diese Faktoren zum Erfolg von Hilti beitragen, zeigt sich nicht zuletzt an den erfolgreichen Wechseln im Geschäftsleitungsteam und daran, dass der Konzern seit Jahrzehnten stolze Wachstumsraten aufweist“ (Poralla und Bruch 2009).

Ebenso zeigt die Erfahrung in vielen Beratungsprojekten, in denen es um wirksame und nachhaltig umgesetzte Veränderungen in Unternehmen geht, wie entscheidend der sogenannte weiche Faktor Verhalten für das Gelingen und den Erfolg ist. Eine Studie von Hammer und Champy (1996) belegt ebenso, dass bis zu 70 % der Reengineering-Projekte am Widerstand der Belegschaft, das heißt am Faktor Verhalten scheitern beziehungsweise nicht den erwarteten Erfolg bringen. Verhalten ist demnach eine der Kernerfolgsgrößen im Unternehmen. Die Frage nach der Steuerbarkeit von Verhalten und der jeweiligen konkreten Vorgehensweise hierzu ist entscheidend.

Auch das im Folgenden beschriebene Projekt macht diesen Parameter sozialer Systeme deutlich. Die Praxiserfahrung erinnert unmissverständlich daran, dass das auf den Kundennutzen ausgerichtete Verhalten nicht nur ein absolut entscheidender Potenzialhebel im Unternehmen ist, sondern auch die langfristige Überlebensfähigkeit sichert.

Beispiel aus der Praxis

Der Gründer einer Werbeagentur beauftragte den Berater, eine strategische Unternehmensanalyse durchzuführen. Das Ergebnis dieser Analyse war unter anderem die Tatsache, dass es nur einen Schlüsselskunden gab, von dem rund 80 % der Aufträge eingingen. Dies stellte für das Unternehmen ein Risiko dar, das es schnellstmöglich zu bearbeiten galt. So wurde eine Akquisitionsoffensive zur Gewinnung weiterer definierter Zielkunden gestartet. Allerdings traten immer wieder Probleme in der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen auf und dies besonders in einem Unternehmensbereich. Die diesbezüglich durchgeführten Diskussionen zur Behebung des Problems brachten die Situation nicht wirklich weiter. Erst relativ spät wurde man auf eine bestehende Konfliktsituation

zwischen dem Gründer und dem zweiten Mann im Unternehmen aufmerksam. Beide hatten schon seit Längerem nicht mehr ernsthaft miteinander gesprochen. Auf die Frage nach der Ursache dieses Missverhältnisses wurde mitgeteilt, dass der zweite Mann im Unternehmen nachweislich Unternehmensgelder für persönliche Zwecke verwendet hatte. Damit lag eine wesentliche Ursache für die Nichtkooperation und die mangelnde Umsetzungsbereitschaft auf dem Tisch. Der Firmengründer konnte allerdings nicht dazu motiviert werden, das offensichtlich Notwendige zu tun und mit aller Konsequenz ein solches Verhalten zu unterbinden. Für ihn war es in der Situation nicht möglich, das Thema der Veruntreuung konsequent zu managen. Er war „tief enttäuscht“ und entschied sich, nur noch in schriftlicher Form mit der Führungskraft zu kommunizieren und eben nicht konsequent zu handeln. Das Beratungsmandat wurde daraufhin zurückgegeben. Nicht einmal ein halbes Jahr später musste das Unternehmen Insolvenz anmelden. Der Hauptkunde hatte im Rahmen eines Kostenreduzierungsprogramms Unkorrektheiten in den Abrechnungen nachgewiesen, für die eindeutig der Geschäftsführer verantwortlich war. Alle Beauftragungen wurden daraufhin sofort gestoppt. In der zur Verfügung stehenden Zeit konnten die Einnahmeverluste nicht mehr ausgeglichen werden. Das Unternehmen, das in zehn Jahren aufgebaut worden war, existierte nicht mehr.

Dies ist ein weiteres Beispiel für die Bedeutung der strategischen Erfolgsgröße Verhalten. Bevor Empörung über das offensichtliche Missmanagement laut wird, sollte allerdings die Frage gestellt werden, wie es zu einem solchen Verhalten in einer verantwortlichen Position kommen konnte. Oftmals spielen gelernte Verhaltensmuster und ungeklärte Konfliktodynamiken auf der Top-Ebene eine entscheidende Rolle und verhindern ein konsequentes und zielführendes Managen der Situation oder führen zu eklatanten Fehlentscheidungen. Erst wenn Führungskräfte im Rahmen des Selbstmanagements bereit sind, diese zu hinterfragen und Lösungen zu finden, ist eine Wiederholung destruktiver Muster im System zu vermeiden. Die Themen Selbstmanagement und Verhaltenssteuerung werden umso wichtiger, je größer die Verantwortung ist und desto dringlicher Veränderungen im Unternehmen umgesetzt und Leistungspotenziale erschlossen werden müssen.

Notwendige Entwicklungen und Veränderungen in der Organisation werden allerdings zu oft auf die lange Bank geschoben und eben nicht umgesetzt. Es fehlt an Top-Führungskräften, die bereit und mutig genug sind, sich diesen neuen Herausforderungen zu stellen, und es fehlt an dem zielführenden Vorgehensmodell, das hierbei unterstützt. Unternehmen in der globalen, neuen Welt brauchen Leader, die

anders agieren als Führungskräfte in der hierarchisch strukturierten, nach Befehl und Gehorsam operierenden Unternehmung.

Nicht jede Führungskraft ist ein Leader und braucht es auch nicht zu sein. Wichtig ist es allerdings, Leadership und Management, bezogen auf das Rollen- und Aufgabenverständnis, zu unterscheiden, die unterschiedlichen Kompetenzbereiche zu verstehen, anzuerkennen, entsprechend zu entwickeln und einzusetzen. John P. Kotter hat in seinem Buch „How Leadership Differs From Management“ (1990) den Unterschied beschrieben. Manager sind eher Steuerer des operativen Geschäfts, Leader dagegen Visionäre, die die Zukunft gestalten und in eine neue Zukunft führen. Nach Kotter (2015) steht Management für das perfekte Organisieren der Abläufe, das Planen und Kontrollieren. Leadership hingegen bedeute, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schaffe Kreativität, Sinnerfüllung und Wandel.

Diese Unterscheidung kennzeichnet zwei archetypische Führungsfiguren, die sich in der Praxis wohl nur allzu oft in wechselseitigem Unverständnis gegenüberstehen. Doch das muss nicht so sein. Sowohl die engagierten Manager, die das operative Geschäft am Laufen halten, als auch die Leader, die den notwendigen strategischen Change im Unternehmen umsetzen, werden gebraucht. Es kommt gerade auf das gekonnte Zusammenwirken beider an. Mit klug durchdachten Netzwerkstrukturen, ergänzend zu den hierarchischen Strukturen, wird sichergestellt, dass sowohl die operativen Themen als auch die strategischen Themen im Unternehmen bearbeitet und umgesetzt werden. Manager sorgen für die sorgfältige Bearbeitung des operativen Geschäfts, sie sorgen für die Bearbeitung der komplexen Anforderungen auf Basis definierter und ausgerichteter Prozesse, sie stellen die Umsetzung operativer Ziele sicher und lösen die anfallenden Probleme. Die Bearbeitung der strategischen Themen, die Umsetzung notwendiger Veränderungen und die Entwicklung von Neuerungen hingegen erfordern Leadership. Hier geht es darum, eine neue Zukunft zu schaffen und Mitarbeiter auf allen Ebenen dafür zu gewinnen. Es geht darum, realistische Zukunftsbilder zu entwickeln, Führungskräfte und Mitarbeiter zu motivieren und kreativ Innovationen zu erarbeiten und umzusetzen.

Cornelia Hegele-Raih stellt in ihrem Artikel „Was ist Leadership“ (2004) einige der Irrtümer vor, die sich in der Literatur zum Leadership-Konzept mit der Zeit eingeschlichen haben:

Irrtum: Leader sind besser als Manager

Weil Leadership so gut klingt, musste plötzlich jede Führungskraft Visionen haben, die Umwelt begeistern und mit Sinn beglücken. Auch Jack Welch wollte nur noch Leader bei General Electric sehen, keine Manager. Kotter jedoch wusste, dass ein Unternehmen beide Typen braucht. Zu keiner Zeit können Firmen ohne Mana-

ger auskommen, die alles perfekt zu organisieren verstehen. In Umbruchphasen ist allerdings in der Tat ein Leader vonnöten, der die Menschen zusammenschweißen und auf eine neue Richtung einschwören kann.

Irrtum: Die Idealbesetzung ist ein Manager-Leader

Um John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School, zu zitieren: „Niemand kann Leader und Manager in einem sein. Statt das zu beherzigen, versucht man, sich Leader-Manager heranzuziehen. Wenn ein Unternehmen jedoch den elementaren Unterschied zwischen Leadership und Management begreift, kann es getrost daran gehen, seine Spitzenleute so zu schulen, dass sie – entsprechend ihrer jeweiligen Stärken – später die eine oder die andere Rolle übernehmen können“ (Kotter 1990). In der Besetzung eines gut funktionierenden Managementteams sollten beide vorkommen. Der Leader nimmt die Rolle des strategischen Visionärs, Treibers, Motivators und Strategen ein, der Manager sorgt für die operative Umsetzung der anstehenden Themen. In Transformationsprojekten ist im Leitungsteam darüber hinaus auch die Rolle des Change-Managers zu besetzen, dessen Aufgabe schwerpunktmäßig die Verhaltenssteuerung ist. Mit einem so besetzten Change-Management-Team sind die drei entscheidenden Steuerungshebel für das Lernen und die Entwicklung im Unternehmen besetzt und Veränderungen können nachhaltig umgesetzt werden.

Irrtum: Leader sind Charismatiker

John Kotter besteht darauf, dass Leadership nichts Mysteriöses ist. Von Charisma hinge echte Führungskraft ebenso wenig ab wie von irgendwelchen exotischen Charaktereigenschaften. Das Entwickeln einer geschäftlichen Zielvorgabe ist keine Zauberei, sondern nüchterne, strategische Arbeit. Visionen bräuchten auch nicht brillant neuartig zu sein, die besten seien es gerade nicht. So sagte Jan Carlzon mit seiner Vision – SAS für den viel fliegenden Geschäftsreisenden zur attraktivsten Fluglinie der Welt zu machen – nichts, was man in der Branche nicht längst wusste. Wenn allerdings ein Unternehmen in einer Branche immer ein kleines Licht war und dessen Manager plötzlich davon sprechen, die Nummer eins werden zu wollen, handele es sich um ein Hirngespinnst, nicht um eine Vision.

Ein Leader in der globalen Welt zu sein, stellt heute Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Führung – das Gestalten, Steuern und Entwickeln von komplexen, sozialen und produktiven Systemen – muss neu gedacht werden. Peter Drucker, der einflussreiche Vordenker des Managements, hat die veränderten Anforderungen wie folgt beschrieben:

High Performance Leader – Dauerhaft erfolgreich auf
der Top-Ebene

Wirksame Selbst- und Unternehmenssteuerung

Kappe, D.

2016, VI, 209 S. 10 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-09018-0