

## Leadership

### **Leadership ist mehr denn je gefragt Der Leader entwickelt ein Gespür für das Wesentliche**

von Armin Seiler (BWL Professor an der ETH Zürich)

Die Entwicklung der Betriebswirtschaft kann mit einem Pendel verglichen werden. Es schlägt erst nach rechts aus (zum Beispiel «Schuster, bleib bei deinem Leisten»), dann nach links («Diversifikation und Risikoausgleich») und dann wieder nach rechts («Konzentration auf Kernkompetenzen»). Als Pendelbeobachter mag man dies mit Worten wie «viel Lärm um nichts» oder «Profilierung von Gurus» abtun. Betrachtet man aber den Aufhängepunkt des Pendels, so erkennt man, dass sich dieser bewegt; und zwar nicht hin und her, sondern kontinuierlich in eine bestimmte Richtung. Dies gilt auch im Bereich der Führung. Stand in den achtziger und neunziger Jahren vorwiegend der Manager im Zentrum, so ist dies jetzt wieder mehr der Leader. Und dies zu Recht, weil das Führungsumfeld heute viel mehr nach Persönlichkeiten verlangt, die weniger dem Managertyp und mehr dem Leadertyp entsprechen.

#### Manager contra Leader

Der Manager analysiert, plant, kalkuliert, teilt Ressourcen zu und überwacht die Zielerreichung. Er führt Führungssysteme ein, organisiert Abläufe, koordiniert zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen und stellt Ordnung und Konstanz sicher. Er ist eher der optimierende Technokrat, der Reengineer, der sein Tun nach Zahlen richtet und ganz im Sinn von Peter Drucker, «what gets measured gets managed», handelt. Im Unterschied dazu erkennt und schafft der Leader eine Marschrichtung, erzeugt grosses Vertrauen und bewirkt eine Aufbruchstimmung, die zu Veränderungen führt, und zwar ohne dass der Vergangenheit nachgetrauert wird. Er lebt das vor, was er immer und immer wieder predigt, und er führt die Menschen direkt, dank seiner überzeugenden Persönlichkeit. Er führt viel weniger als der Manager mit Hilfe institutionalisierter Führungsprozesse.

Er konzentriert sich stets nur auf das Essenzielle, vernachlässigt viele Details und kümmert sich wenig um die äussere Form. Er ist in sich selber so konsistent, dass man ihn auch ohne Kenntnis von Fachjargon sofort versteht. Unsere Unternehmen, unsere Verwaltungen, unsere Institutionen benötigen sowohl den Manager- als auch den Leadertyp. Das Wirken des Ersteren führt dazu, dass in komplexen und meistens grossen Organisationen keine chaotischen Verhältnisse entstehen. Die Energie und die Ausstrahlung des Zweiten führen dazu, dass das grösste Wertpotenzial unserer Unternehmen, die Schaffenskraft der Mitarbeitenden, mobilisiert wird.

#### Keine viereckigen Menschen

Glücklicherweise sind wir heute von Taylors «Scientific Management», das den Industrialisierungsprozess in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts so stark prägte, weit entfernt. Damals waren Mitarbeitende Arbeitskräfte, die bestimmte vorgegebene Tätigkeiten möglichst effizient abzuwickeln hatten. Sie waren praktisch austauschbar, und die Führung konzentrierte sich auf Überwachung und Motivation. Symmetrie, Disziplin, hierarchische Prinzipien und Uniformität standen im Vordergrund. Gegen diese regelhafte, fast maschinelle Betrachtung des Mitarbeitenden hat sich das Individuum Mensch gewehrt. Wir sind keine ausführenden Werkzeuge, nicht Teil einer uniformen Belegschaft; jede Person ist etwas Einmaliges und Einzigartiges, etwas, das nicht nur ausführen, sondern mittragen will. Mitarbeitende wollen sich einbringen und ihre individuelle Persönlichkeit auch am Arbeitsplatz weiterentwickeln. Sie wollen eine sinnvolle Arbeit verrichten und dabei auch lachen und Spass haben können.

Sie wollen mit Stolz von ihrem Wirken und ihrer Unternehmung berichten. John Chambers, der innert weniger Jahre aus Cisco Systems ein führendes Unternehmen der Internetbranche machte, meint: «Wir waren fähig, die besten 10% oder 15% der Leute unserer Industrie an uns zu ziehen. Nicht, weil wir sie gut entschädigen, dies machen auch unsere Konkurrenten, nein, weil es uns gelungen ist, sie so zu motivieren und in ein Team zu integrieren, weil sie mit uns etwas erschaffen wollen. Wer wegen Geld kommt, wird uns auch wegen Geld verlassen.» – Immer mehr erkennen Unternehmer die riesige und oft brachliegende Gestaltungskraft, welche in der Summe aller Individuen steckt. Je normierter Mitarbeitende betrachtet und behandelt werden, umso unflexibler reagieren sie auf Veränderungen und umso weniger wird sich die so oft geforderte und so selten gelebte Kreativität entfalten.

### Führende haben Folgende

Die Führungskraft wird erst dann zum Leader, wenn sie von den Mitarbeitenden anerkannt wird. Es ist also nicht die hierarchische Position oder irgendein Statussymbol, das die führende Person kennzeichnet. Es ist die von den Mitarbeitenden wahrgenommene Kompetenz, die dazu führt, dass diese zu Gefolgsleuten werden. Diese Kompetenz ist aber nicht nur fachlicher Art. Sie hat auch viel mit Integrität, mit Charakter, mit gelebter und nicht etwa gesprochener Ethik, mit Kommunikation, mit Bescheidenheit und Ausgeglichenheit, mit Ausstrahlung und Anziehung, wahrscheinlich vor allem mit Herzensbildung und einer positiven Grundeinstellung zu tun.

Der Leader muss nicht allen Pendelausschlägen moderner Managementmethoden folgen. Er führt in der Regel nicht autoritär, er will vor allem, dass sich seine Mitarbeitenden entwickeln. Er ist eine Autorität, welche die besten und qualifiziertesten Personen um sich scharen kann und keine Mühe hat, wenn deren Qualifikation seine eigene überragt. Jack Welch, der erfolgreiche CEO von General Electric, wurde einmal gefragt, wie er reagiere, wenn ein Mitarbeiter ihm eine Akquisition vorschläge, von der er intuitiv nicht überzeugt sei. Die Antwort kam sofort: Wenn die Akquisition General Electric als Ganzes betreffe und vielleicht sogar gefährden könne, dann würde er genauere Untersuchungen verlangen. Wenn es sich aber um eine kleine Akquisition handle, dann würde er nicht opponieren. Mitarbeitende müssten ihre eigenen Erfahrungen machen. Der Prozess der Entwicklung und Förderung seiner Unterstellten sei ihm wichtiger als das einzelne Geschäft.

### Neuartige, eigene und nicht etwa Kompromiss-Strategien

Als Aussenstehender hat man ab und zu den Eindruck, dass Führungskräfte Veränderungen einleiten, um dem geflügelten Wort «Change Management» nachzuleben. Trotzdem, es ist unbestritten, dass sich heute viel mehr verändert als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Der Status quo muss viel stärker hinterfragt werden, und die kurzfristige Optik, das Resultat des bestehenden Geschäftes zu verbessern, genügt je länger, desto weniger.

Veränderungen können so schnell stattfinden, dass die sogenannten «Me too»-Strategien der siebziger und achtziger Jahre nur noch wenig Bedeutung haben. Die Haltung, die Konkurrenz zu beobachten und sie dann zu kopieren, wenn sie erfolgreich ist, scheidert zunehmend. Aber auch die sogenannten «Kompromissstrategien», bei denen der grösste gemeinsame Nenner im Führungskader die zukünftige Marschrichtung bestimmt, haben im harten Überlebenskampf wenig Chancen. Unternehmen müssen mehr denn je in der Lage sein, auch bisher unbegangene Wege zu erkunden und allenfalls zu begehen. Sie müssen aus ihren gesicherten Wänden hinaus und mit ihrer Mitarbeitercrew ständig nach neuen Alternativen suchen.

## Unternehmen sind komplexe Organismen

Mitarbeitende, die mit Veränderungen leben müssen, können ihren Halt, die notwendige Verankerung verlieren. Führungskräfte sind daher mehr denn je gezwungen, eine Wertekultur aufzubauen, die den erforderlichen Halt wieder schafft. Es ist dann nicht mehr die Produktionsanlage, die Organisationseinheit oder das bekannte Gesicht im Nebenbüro, das die Verankerung, das Konstante bewirkt; nein, es ist die Art und Weise, wie mit Kunden umgegangen wird, wie Mitarbeitende behandelt und die Einzelnen gefördert und respektiert werden, was zu Geborgenheit führt. Es ist der Leader, der mit seinem beispielhaften Verhalten das notwendige Vertrauen schafft.

Jede Unternehmung ist ein Unikat. Ein Unikat, das lebt, das sich ständig verändert und sich langfristig nur dann positiv weiterentwickeln kann, wenn die entscheidenden Stakeholders zufrieden sind. Nur zufriedene Mitarbeitende können zufriedene Kunden erzeugen, und nur zufriedene Kunden können im Endeffekt zufriedene Aktionäre schaffen. Es ist die Zufriedenheit dieses Dreiergespanns, die den Unternehmenserfolg schliesslich ausmacht. Die Fokussierung auf den Shareholder ist nicht die Basis des Erfolgs, die langfristige Zunahme des Shareholder-Values ist im Endeffekt das Resultat zufriedener Mitarbeiter und Kunden. – Für viele Manager ist heute die «Balanced Scorecard» das Führungsinstrument schlechthin. Sie stilisieren diese so hoch, dass man meinen könnte, sie sei ein eigentlicher Erfolgsgarant. Derweil ist dies nichts anderes als ein Thermometer, das im Wesentlichen über die Zufriedenheit von Mitarbeitenden, Kunden und Aktionären Auskunft gibt.

Der Leader hat eine Vision, er sieht den Weg, den er mit der Unternehmung gehen will. Er kommuniziert dies und macht diesen Weg zu seinem eigenen. Er verfolgt seine Zukunftsvorstellung und schafft es, diese mit seinen Mitarbeitenden zu verwirklichen. Der Leader ist keine Windfahne, die sich nach dem Wind richtet. Er ist von seinem Weg so überzeugt, dass er diesen beharrlich verfolgt und Widerlichkeiten trotzen kann. Veränderungen im Umfeld registriert er, gewichtet diese und passt allenfalls den Weg an, wenn Grundlegendes vorliegt. Er ist nicht stur, vor allem aber nicht hin und her schwankend. Da er das Geschäft und dessen Umfeld seit vielen Jahren kennt, hat er ein enormes Gespür für das Wesentliche entwickelt.

NZZ FÜHREN Dienstag, 21/11/00, Nr. 272, S. B1  
Hintergründe der Wirtschaft 1993-2000 (© Neue Zürcher Zeitung AG, 2001)

### Aufgabe

Was versteht Armin Seiler unter einem guten Leader? Beschreiben Sie einen solchen mit 10 Begriffen, die Sie gleichzeitig auch ausführen! Bsp. Toleranz: Der Leader legt grossen Wert darauf, Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen in seiner Firma zu integrieren.

- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....
- ☛ .....