

Leadership ist nur etwas für Gestalter

Wer Leadership mit Führung gleichsetzt, für den geht ein wichtiger Aspekt verloren, der sich aus der Unterscheidung zwischen Leadership und Management ergibt. Management steht für das effiziente Organisieren der Aufgaben zur Erreichung von Zielen. Leadership steht für eine gestaltende Orientierung in Bezug auf Geschäft und

Werte. Falls Leadership gelebt wird, kann damit bewusst die Grundlage geschaffen werden, auf der professionelles Management zu den gewünschten Ergebnissen führt. Es geht um eine ungewohnte, aber äußerst effektive Haltung der Gestaltung und der Leitung eines Unternehmens.

Eine wichtige Gestaltungsebene bleibt ausgeblendet

Führungskräfte, die von der 2. Führungsebene in die Unternehmensleitung wechseln, haben in der Regel einen wichtigen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele geleistet. Sie haben eine gute Managementausbildung und sie haben vielfältige Erfahrung mit der Bewältigung herausfordernder Führungssituationen gesammelt. Kein Wunder, dass die Überzeugung in der Leitung vieler Unternehmen weit verbreitet ist, man müsse nach der Ankunft in der Unternehmensleitung als Manager nicht mehr viel dazu lernen. Alle weiteren wichtigen Eigenschaften, wie z. B. unternehmerisches Denken und Charisma hat man oder man hat sie nicht. Es gibt jedoch eine weitere Ebene, auf der das Geschehen im Unternehmen gestaltet werden kann und auf der insbesondere die vielen täglichen Einzelentscheidungen auf allen Ebenen im Unternehmen verbunden und ausgerichtet werden können. Bleibt diese gestalterische Ebene ungenutzt zeigt sich dies z.B. in Unklarheit und Unsicherheit über die Ausrichtung des Unternehmens, in gegenseitigem Ausspielen einzelner Abteilungen, in allgemeiner Trägheit und Hinauszögern von Entscheidungen, im Treffen und wieder Zurücknehmen von Entscheidungen, in Grabenkämpfen um die Ressourcenbasis im Unternehmen sowie in unterschwelligem Zweifel und Mangel an Vertrauen in

gesamten Unternehmen. Alle diese Punkte sind Anzeichen dafür, dass Leadership fehlt. Das Zielbild, in dem alle an einem Strang ziehen, ist in weiter Ferne. Um dieses Ziel zu erreichen, ist jedoch weitaus mehr nötig als eine klare, gemeinsame Vision, eine abgestimmte Strategie, sowie die Einhaltung von Prozessen und Führungsleitlinien.

„Ob alle in einer Organisation an einem Strang ziehen, wird nur zum Teil von einer klaren, gemeinsamen Vision, sowie der Einhaltung von Prozessen und Führungsleitlinien bestimmt.“

Viel größeren Einfluss auf die vielen täglichen Einzelentscheidungen in einer Organisation haben die gelebte Haltung und die gelebten Werte der Unternehmensleitung sowie der gestaltende Umgang der Unternehmensleitung mit dem Prinzip der Spannung und mit einer hierarchischen Ordnung dessen, was wichtig ist im Unternehmen.

Fünf Leadership-Elemente

Leadership mit gelebten Werten und gelebter Haltung zeigt sich insbesondere in folgenden fünf Elementen:

- **Klarheit statt Phrasen:** Zu klaren Zielen und zu Klarheit über die Ist-Situation des Unternehmens zu kommen, ist oft ein mühsamer Weg, der bewusst zu gehen ist. Ziele in Form allgemeingültiger Phrasen sind leichter zu finden, wirken aber unecht und führen zu einer abwartenden Haltung.
- **Verantwortung statt Zuständigkeit:** Die gesamte Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens läuft in der Unternehmensleitung zusammen. Hier gibt es kein „ich bin nicht zuständig“ und „geht nicht wegen zu widrigen Umständen“ als Begründung für nicht erreichte Ziele. Wer versucht, die Gesamtverantwortung auf unzuverlässige Kollegen oder zu hohe Ziele abzuschieben, steht nicht zu seiner Verantwortung.
- **Substanz statt Stil:** Diskussionen über den richtigen Führungsstil sind ein klarer Hinweis darauf, dass Leadership fehlt. Jeder Stil kann zum Erfolg führen, direkter oder partizipativer. Jedoch kann kein Führungsstil Substanz in Form von Standhaftigkeit, Charakterstärke und einem starken inneren Drang, unternehmerische Ziele zu verwirklichen ersetzen.
- **Integrität statt Politisieren:** Die Mitarbeiter im Unternehmen haben ein

Leadership ist nur etwas für Gestalter

feines Gespür dafür, wenn die Unternehmensleitung Wasser predigt und Wein trinkt. Seine eigenen Interessen zurückstellen, für unternehmerische Ziele eintreten und nicht der Vertreter von Stakeholder-Interessen sein, gehört zu den wichtigsten Leadership-Elementen.

- **Interesse an den Menschen statt Eigeninteressen:** Interesse an Menschen zeigt sich insbesondere darin, sie verstehen zu wollen, um das Beste aus ihnen hervorzubringen. Kein Interesse an Menschen zeigt sich dagegen in Selbstherrlichkeit und in emotionslosem Umgang mit Personalentscheidungen.

Diese fünf Elemente sind die Basis für Leadership. An einem Strang gezogen wird jedoch erst, wenn das Prinzip der Spannung und das Prinzip der Ziele- und Wertehierarchie verstanden und angewendet werden.

Leadership und das Spannungsprinzip

Bei dem Begriff Spannung denken die meisten zuerst an gute Filme und Geschichten, statt an erfolgreiche Unternehmen. Professionell gemachte Filme sind bewusst auf das Prinzip der Spannung aufgebaut. Drehbuchautoren und Regisseure nutzen dieses Prinzip als ein wesentliches Designelement im Aufbau der Filmstory. Spannung entsteht hier z.B. aus einem wichtigen Wunsch des Hauptprotagonisten und dessen Auseinandersetzung mit einer hinderlichen, gesellschaftlichen Norm, bis die Erfüllung seines Wunsches gelingt. In gleicher Weise sind erfolgreiche Unternehmen auf das Prinzip der Spannung aufgebaut. Hier jedoch meist unbewusst. Erst im praktischen Umgang mit dem Prinzip der Spannung zeigt sich, dass es ein besonders effektives Element des Unternehmensdesigns ist, das wesentlich stärker auf die vielen täglichen Einzelentscheidungen wirkt als z.B. die Organisations-

struktur, die Prozesse oder die persönlichen Charaktere in der Unternehmensleitung. Voraussetzung für eine optimale Wirkung des Spannungsprinzips sind klare, aufeinander abgestimmte Ziele sowie Klarheit über die Ausgangssituation und die Anstrengung bis zur Erreichung der Ziele. Spannung entsteht aus der Diskrepanz zwischen dem Ziel und der aktuellen Ausgangslage. Je klarer diese Diskrepanz erkennbar ist, umso mehr Motivation zum Handeln und umso kreativere Strategien entstehen. Je mehr die Unternehmensleitung jedoch dazu neigt, nicht ehrlich mit der Ausgangssituation umzugehen, sie auszublenden oder sie schön oder schlecht zu reden, umso weniger kann das Spannungsprinzip wirken. Die Spannung löst sich erst auf, sobald das Ziel erreicht ist. Zu den wichtigsten Leadership-Fähigkeiten gehört es, diese Spannung bis zur Erreichung des Zieles aufrecht zu erhalten.

„Zu den wichtigsten Leadership-Fähigkeiten gehört es, diese Spannung bis zur Erreichung des Zieles aufrecht zu erhalten.“

Leadership und das Prinzip der Ziele- und Wertehierarchie

Jedoch kann alles, was bisher als wichtiger Bestandteil von Leadership genannt wurde, nur dann seine Wirkung entfalten und zu den gewünschten Ergebnissen führen, wenn das Prinzip der Hierarchie verstanden und angewendet wird. Damit ist nicht der hierarchische Aufbau der Organisationsstruktur gemeint, sondern Klarheit darüber, was im Unternehmen wichtig und was weniger wichtig ist. Das gilt für alles, mit dem die Entscheidungen in einer

Organisation gesteuert werden, das heißt die Werte, die Ziele, die Strategien, die Entscheidungskompetenzen und vieles mehr. Ob sich z.B. ein Verkäufer beim Verkaufsabschluss für die Interessen des Unternehmens entscheidet oder für seine eigenen Interessen, hängt davon ab, was in dem Unternehmen, in dem er arbeitet wichtig und was weniger wichtig ist. Ist eine hohe Produktmarge besonders wichtig wird er versuchen, ein möglichst profitables Produkt zu verkaufen. Ist jedoch die kurzfristig zu erreichende Anzahl der Verkaufsabschlüsse wichtig, wird er versuchen, den Kauf möglichst schnell abzuschließen und den Kunden danach möglichst schnell wieder los zu werden. Angesichts dieser Fehlsteuerungsrisiken entsteht die Neigung, vieles für gleich wichtig zu erklären. Das führt jedoch dazu, dass es dem Verkäufer überlassen wird, zu entscheiden, was wichtig ist. Er bekommt damit die Möglichkeit geboten, an erster Stelle seine Eigeninteressen zu verfolgen. Dieses Beispiel soll zeigen, dass es für ein realistisches Leadership-Verständnis unabdingbar ist, sich stichprobenartig ein Bild vom Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter auf der operativen Ebene zu machen, um die tatsächlich gelebte Klarheit im Unternehmen zu erkennen, was wichtig und was weniger wichtig ist. Sehr oft wird dadurch ein hohes Gestaltungsdefizit deutlich.

Leadership und die Architektur des Erfolgs

Bei Leadership geht es also nicht nur darum, wofür man einsteht und was man vorlebt, sondern auch um die bewusste Gestaltung der Werte- und Zielehierarchie im Unternehmen. Die Antwort auf die Frage, wer mehr Einfluss auf die Performance z.B. eines Schiffes hat, der Kapitän oder der Designer des Schiffes zeigt, dass zu Leadership natürlich ein Kapitän gehört, aber auch ein Designer der inneren Strukturen, in denen Entscheidungen und Motivation im Unternehmen ablaufen.