

Führen in turbulenten Zeiten

Chefsache Leadership-Monitoring / Wie Unternehmer das Führungspotential ihres Unternehmens zur Entfaltung bringen / Von Hans H. Hinterhuber und Eric Krauthammer

Monitoring ist die regelmäßige und systematische Beobachtung und Steuerung der Fortschritte, die in einem Prozeß erzielt werden. Auch die Leadershipfähigkeiten der Führungskräfte können einem Monitoring unterzogen werden. Entscheidend dabei ist die Rückmeldung der Fortschritte an die Führungskräfte. Die Ausführungen zeigen, wie ein Leadership-Monitoring im Unternehmen erfolgen und welche Perspektiven es eröffnen kann. Das Monitoring der Leadershipfähigkeiten der Vorgesetzten liefert Informationen über die Führungsqualität des Unternehmens; es beantwortet die Frage, ob das Führungspotential im Einklang mit der Strategie steht und im Unternehmen gut genutzt ist, es identifiziert Führungsprobleme und liefert Lösungsansätze für die strategische Ausrichtung des Führungskräfte- und Mitarbeiterpotentials. Es lohnt sich

deshalb, der Frage nachzugehen, ob das Leadership-Monitoring eine neue Aufgabe und Herausforderung für alle Führenden ist. Dies soll hier in fünf Abschnitten geschehen. Erstens wird gezeigt, was Leadership heißt und wodurch es sich vom Management unterscheidet. Zweitens werden die nicht delegierbaren Aufgaben der Führenden bestimmt. Mit Bezug auf die nicht delegierbaren Führungsaufgaben wird drittens ein Test vorgeschlagen, mit dem die Leadership-Qualität eines Unternehmens bestimmt werden kann. Viertens wird gezeigt, wie die Qualität eines Arbeitsplatzes und die Führungsfähigkeiten eines Vorgesetzten bewertet werden können. Abschließend wird ein Modell zur Auswahl und Beurteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter vorgestellt. Die Ausführungen kommen zu dem Schluß, daß Leadership-Monitoring eine zentrale Aufgabe der Führenden ist.



Leadership ist die angeborene oder erworbene Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erschließen sowie andere Menschen anzuregen und in die Lage zu versetzen, sich begeistert, initiativ und kreativ für gemeinsame Ziele und Aufgaben einzusetzen. Leadership ist die Fähigkeit, mit Menschen Ziele zu erreichen und dabei gleichzeitig diese Menschen zu entwickeln. Wer führen will, muß ein Visionär sein: Er muß den Siegeswillen ansprechen, indem er eine Vision in die Herzen seiner Mitarbeiter einträgt, die eine Richtung angibt und Sinn vermittelt. Er muß ein Vorbild sein und Mut beweisen; wirksam kommunizieren sowie Mitarbeiter anregen und in positivem Sinn in Bewegung setzen und halten kann nur, wer selbst ein Beispiel gibt und Risiken einzugehen bereit ist. Er sollte kurzfristige Ergebnisse erzielen und langfristig das Unternehmen stärker machen, das heißt in einer Langzeitperspektive Wohlstand für alle Partner schaffen.

sowie den Unternehmenswert nachhaltig und langfristig steigern. Wer auch nur eine Anforderung nicht erfüllt, wird seiner Führungsverantwortung nicht gerecht. Im Unterschied zu Leadership ist Management das kreative Lösen von Problemen oder, anders ausgedrückt, das Optimieren von etwas Bestehendem. Dafür gibt es eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Einstellungen, mit denen das Unternehmen seine Wettbewerbsposition verbessern und Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Management läßt sich deshalb leichter erlernen als Leadership.

Ein Beispiel

Wenn Swarovski, der Weltmarktführer für geschliffenes Kristall, gemäß dem Motto des Gründers „Das Gute ständig verbessern“ handelt und die Produkte laufend weiterentwickelt, wird Management auf kreative Weise praktiziert. Die Schaffung der „Kristallwelten“ und die Einrichtung eines die ganze Welt umspannenden Swa-

rovski Collectors Club sind Ausdruck von Leadership, da dadurch völlig neue Möglichkeiten erschlossen werden; beides beruht auf den oben genannten Schlüsselementen von Leadership.

In turbulenten Zeiten ist Leadership wichtiger als Management, wenn es darum geht, radikale Veränderungen durchzusetzen und die unternehmerischen Veränderungsprozesse so zu gestalten, daß Werte für alle Stakeholder – die Kunden, die Mitarbeiter, die Anteilseigner und die financial community, die Gesellschaft, die Lieferanten und die Partnerunternehmen – geschaffen werden. Leadership schafft neue Arbeitsplätze und trägt zur Erhaltung der alten bei. Management, im Sinn der Optimierung von etwas Bestehendem, baut Arbeitsplätze ab. Führende brauchen je nach Situa-

tion beides: Leadership und Management. Leadership und Management ergänzen sich wie Yin und Yang, keines ist ohne das andere möglich. Der häufig genannte Gegensatz von Leadership und Management macht deshalb keinen Sinn.

Wer mit Leadership das Unternehmen in die Einzigartigkeit führen will, muß als erstes die Leadership-Qualität seines Unternehmens bestimmen. Dazu sind die folgenden Fragen hilfreich:

- Kann jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die Bedeutung des Kernauftrags klar und anschaulich erklären?
- Verstehen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, was sie tun müssen, um die Kernkompetenz(en) der Unternehmung weiter zu entwickeln?
- Definiert das Führungsteam die Kernprodukte und Kerndienstleistungen, das heißt die Kerngeschäfte auf der Grundlage der Kernkompetenz(en) der Unternehmung?
- Ist das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter darauf ausgerichtet, die Kerndifferenzierungen für die Kernprodukte und Kerndienstleistungen weiter auszubauen?
- Berücksichtigt das Führungsteam das Well-being aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den strategischen Plänen der Unternehmung?
- Lebt jede Führungskraft die Führungswerte der Unternehmung?
- Verstehen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, was sie tun müssen, um zur Umsetzung des Leitbildes der Unternehmung beizutragen, das heißt Mehrwert für alle Stakeholder zu schaffen?
- Unterstützen die Organisation und die Geschäftsprozesse kreatives Problemlösen und Erschließen neuer Möglichkeiten auf allen Verantwortungsebenen?
- Ist das Führungsteam fähig, die Strategien klar zu formulieren und zu kommunizieren sowie die Schlüsselpersonen in die Handhabung von Strategic Issues einzubeziehen? Ist die Unternehmensidentität kohärent mit den Aussagen und Vorstellungen des Führungsteams?

Auf einer Skala von 1 („selten“) bis 7 („immer“) können die obersten Führungskräfte und die Führungskräfte auf der Führungsebene eins und zwei ihre Antworten eintragen. Bei mehr als 60 Punkten ist die Leadership-Qualität des Unternehmens hoch; unter 40 Punkten besteht ein großes Leadership-Defizit.

Unsere Erfahrungen haben immer wieder gezeigt, daß Unternehmer und/oder oberste Führungskräfte die zehn Fragen ganz unterschiedlich beantworten als die Mitarbeiter auf der ersten oder der zweiten Führungsebene. Unternehmer und/oder oberste Führungskräfte beschneigen sich in der Regel eine hohe Führungsqualität, während die Mitarbeiter dies ganz anders sehen: In über 80 Prozent der von uns untersuchten Unternehmen orten die Mehrheit der Führungskräfte auf der Ebene eins und zwei ein großes Leadership-Defizit. Die Unternehmen, in denen etwa 90 Prozent der Führungskräfte auf der Ebene eins und zwei das von der Unternehmensseite wahrgenommene hohe Leadership-Potential bestätigen, sind nach unseren Erfahrungen einzigartige Unternehmen, die sich durch eine überdurchschnittliche Wertsteigerung auszeichnen.

Führungsfähigkeiten überprüfen

Jeder Mitarbeiter hat das Recht auf einen sinnvollen Arbeitsplatz, an dem er seine Talente entfalten kann. Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten. Mitarbeiter, die sinnvolle Arbeit leisten, engagieren sich, die Kunden zufriedenzustellen, ja sie zu begeistern, und tragen dadurch zur Wertsteigerung des Unternehmens bei.

In einer groß angelegten Untersuchung haben Buckingham/Coffman zwölf Fragen ermittelt, mit denen sich die Qualität eines Arbeitsplatzes und auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten messen lassen. Wir haben noch zwei Fragen hinzugefügt, die sich in unseren persönlichen Erfahrungen als wertvoll für diese Beurteilungen erwiesen haben. Diese vierzehn Fragen lauten: ■ Weiß ich, was von mir bei der Arbeit erwartet wird?

- Habe ich die Materialien, die Einrichtungen und die IT-Unterstützung, die ich brauche, um meine Arbeit wirksam auszuführen?
- Habe ich bei der Arbeit die Möglichkeit, das zu tun, was ich am besten kann?
- Habe ich in der vergangenen Woche Anerkennung oder Lob für gut getane Arbeit erhalten?
- Kümmerst sich mein Vorgesetzter oder sonst wer in der Unternehmung um mich als Person?
- Fördert jemand im Unternehmen meine Entwicklung?
- Zählen meine Ansichten bei der Arbeit?
- Vermittelt mir das Leitbild/der Zweck des Unternehmens den Eindruck, daß meine Arbeit wichtig ist?
- Setzen sich meine Mitarbeiter für Qualitätsarbeit ein?
- Habe ich einen besten Freund bei der Arbeit?
- Hat in den vergangenen sechs Monaten jemand mit mir über meine Fortschritte bei der Arbeit gesprochen?
- Habe ich im vergangenen Jahr die Möglichkeit gehabt, bei der Arbeit zu lernen und zu wachsen?
- Kann ich im Unternehmen offen meine Meinung sagen?
- Kann ich von meinem Vorgesetzten als Persönlichkeit lernen?

Auf einer Skala von 1 („Ich stimme überein“) bis 5 („Ich stimme nicht überein“) tragen die Mitarbeiter ihre Antworten ein. Die Antworten geben an, in welchem Ausmaß die Mitarbeiter mit der Qualität ihres Arbeitsplatzes zufrieden sind; sie sind darüber hinaus ein wichtiger Hinweis auf die Führungsfähigkeiten ihrer Vorgesetzten.

Interessant an den Ergebnissen dieser Befragungen ist, daß die Abweichungen innerhalb eines Unternehmens größer sind als zwischen den Unternehmen. Dies weist darauf hin, daß es die Unternehmenskultur nicht gibt. Ein Unternehmen setzt sich aus vielen Kulturen zusammen, deren Stärken und Schwächen das Ergebnis situativer und führungsbedingter Faktoren sind.

Hervorzuheben ist weiterhin, daß in den Abteilungen oder Unternehmensbereichen, in denen mehr als 75 Prozent der Mitarbeiter die vierzehn Fragen zustimmend beantworten, der Turnover signifikant unter dem der Abteilungen und Unternehmensbereiche liegt, in denen die Zustimmung nur 25 Prozent beträgt. In den gut geführten Abteilungen und Unternehmensbereichen sind außerdem die Produktivität, die Kundenloyalität und der Beitrag zur Wertsteigerung signifikant höher als in schlecht geführten Abteilungen.

Es ist zweckmäßig, diese Messungen mindestens einmal im Jahr im Rahmen der Mitarbeitergespräche durchzuführen. Das Monitoring des Führungsverhaltens der Vorgesetzten ist sehr wichtig, einmal um die Mitarbeiter zu loben, zum anderen, um sie zum kreativen Weiterdenken anzuregen. Wenn Unternehmer und oberste Führungskräfte das Unternehmen in die Einzigartigkeit führen wollen, müssen sie:

- jede Führungskraft dafür verantwortlich machen, wie ihre Mitarbeiter die vierzehn Fragen beantworten.
- den Führungskräften helfen, die Maßnahmen zu ergreifen, damit die Mitarbeiter die Fragen zustimmend beantworten,
- sich von den Führungskräften trennen, die nicht bereit oder fähig sind, ihren Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten.

In jeder Abteilung sollten mindestens 75 Prozent aller Mitarbeiter die vierzehn Fragen mit „1“ oder mit „2“ beantworten. In abweichenden Fällen muß das Führungsverhalten der Vorgesetzten einer kritischen Prüfung unterzogen werden.

Werte und Ziele als Kriterien

In Anlehnung an ein von General Electric entwickeltes Vorgehen spielen zwei Kriterien für die Beurteilung der Teamplayer die entscheidende Rolle: die Kultur, also das Leben und Vorleben der unternehmerischen Werte oder der Führungswerte, sowie das Erreichen der vereinbarten unternehmerischen Ziele. Jede Unternehmung muß die Führungswerte schriftlich festhalten. Beispiele hierfür sind:

Unternehmerisches Verhalten: In welchem Ausmaß hat er oder sie die Fähigkeit, Bereitschaft und den Willen, neue Möglichkeiten zu erschließen, neue Märkte zu „erfinden“ oder die Spielregeln in bestehenden Märkten oder im Umfeld der Unternehmung zu verändern?

Empowerment: In welchem Ausmaß kann er oder sie Mitarbeiter inspirieren und in die Lage versetzen, Spitzenleistungen zu erbringen und die vereinbarten Ziele kreativ und innovativ zu erreichen?

Ethische Einstellung: Wie ausgeprägt sind seine oder ihre innere Einstellung und seine oder ihre Loyalität und Integrität, die jede für Mensch, Umwelt und Unternehmung schädliche Aktion verbieten?

Durchhaltevermögen: In welchem Umfang ist er oder sie fähig und bereit, eine Aufgabe konsequent durchzudenken und durchzuziehen sowie aus Niederlagen zu lernen?

Soziale Kompetenz: Inwieweit verfügt er oder sie über Einfühlungsvermögen, Ausgeglichenheit, Motivations- und Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie über die Bereitschaft, technisches Wissen und Führungsverhalten laufend zu verbessern?

Intellektuelle Kompetenz: Wie ausgeprägt sind analytisches Denken, Helikopterfähigkeit, Denken in Netzwerken, strategische Orientierung sowie Prioritätenorientierung?

Mut: Inwieweit ist er oder sie fähig und bereit, das zu tun, was schwierig erscheint, und in Situationen Entscheidungen herbeizuführen, wo der Konsens aufhört?

Teamfähigkeit: Greift die Führungskraft in Diskussionen Beiträge anderer auf und entwickelt sie weiter, schlägt sie akzeptanzfähige Kompromisse vor, integriert sie Fraktionen und werden ihre Argumente von anderen anerkannt?

Die Führungskraft muß jeden Teamplayer subjektiv in bezug auf die beispielhaft angeführten Führungswerte auf einer Skala von 1 (ungenügend) bis 100 (sehr gut) beurteilen und ihm einen Punktwert zuordnen. Die Punktwerte werden addiert und durch die Anzahl der Führungswerte geteilt. Das Ergebnis wird in die Matrix eingetragen.

Das gleiche Verfahren wird bei den drei bis fünf prioritären Jahreszielen angewandt, die ebenfalls für jeden Teamplayer von 1 bis 100 bewertet und durch die Anzahl der Jahresziele dividiert werden. Das Ergebnis wird in die Matrix eingetragen.

Im Schnittpunkt der Eintragungen ergibt sich die Ist-Situation des betreffenden Teamplayers:

- Führungskräfte vom Typ I sind Spitze; sie führen die Unternehmung wertsteigernd in die Zukunft; sie müssen leistungsgerecht entlohnt werden; sie zu verlieren wäre eine Sünde;
- Führungskräfte vom Typ II sind ungeeignet; eine sofortige Trennung ist notwendig;
- Führungskräfte vom Typ III leben die Führungswerte vor, haben jedoch die vereinbarten Ziele nicht erreicht. Sie erhalten eine zweite Chance;
- Führungskräfte vom Typ IV leben die Führungswerte vor, haben jedoch die vereinbarten Ziele nicht erreicht. Sie erhalten eine zweite Chance;
- Führungskräfte vom Typ I haben die vereinbarten Ziele erreicht, teilen und leben jedoch nicht die Führungswerte der Unternehmung. Selbst wenn der Teamplayer die Ziele überschritten hat, muß er oder sie entlassen werden, wenn die Zukunft der Unternehmung gesichert werden soll. Diese Entscheidung fällt schwer – der Grund: Es ist leichter, Ergebnisse zu verbessern, als Verhaltensweisen zu ändern.

Das Leadership-Monitoring hat darüber hinaus, wieder in Anlehnung an GE, darauf zu achten, daß jeder Vorgesetzte seine Mitarbeiter unter Angabe von Position und Jahresgelt in drei Gruppen einteilt:

- die ± 20 Prozent Top Performer (in einem österreichischen Bankeninstitut als „Motoren“ bezeichnet),
- die ± 70 Prozent „vitale“ Schicht (die „fleißigen Ameisen“) und
- die ± 10 Prozent Underperformer (die „U-Boote“ und „Torpedos“), die die Führungswerte nicht leben und die vereinbarten Ziele nicht erreichen.

Das Leadership-Monitoring muß die Gründe für ungenügende Leistungen der Mitarbeiter ermitteln, die auf das System, das Verhalten der Vorgesetzten oder den Mitarbeiter selbst zurückgeführt werden können. Für den, der über einen Zeitraum von zwei Jahren durch sein Verhalten zu den ± 10 Prozent Underperformern zählt, wird spätestens nach zwei Jahren eine Trennung in die Wege geleitet. Die beste strategische Entscheidung, die ein Unternehmen im Personalbereich treffen kann, meint Dave Ulrich, ist, den Underperformern zu helfen, bei den Konkurrenten unterzukommen – und dabei zu hoffen, daß sie dort lange bleiben.

Je turbulenter das Umfeld eines Unternehmens ist, desto wichtiger ist Leadership auf allen Verantwortungsebenen für den unternehmerischen Erfolg. Es ist deshalb eine wichtige Führungsverantwortung, die Leadership-Qualität eines Unternehmers und die Führungsfähigkeiten der Vorgesetzten laufend einem Monitoring zu unterziehen. Die vorliegenden Ausführungen zeigen: Die Grundlagen von Leadership lassen sich erlernen. Nicht jeder kann ein Meister werden, jeder kann jedoch sein Führungsverhalten verbessern. Bei Leadership geht es nicht nur darum, ein Unternehmen oder einen Unternehmensteil erfolgreich in die Zukunft zu führen, sondern sich auch selbst zu ändern. Die Führungsqualität des Unternehmens und die Führungsfähigkeiten der Vorgesetzten sind die Faktoren, die mehr als alle anderen zur langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung eines Unternehmens beitragen.

Hans H. Hinterhuber ist Vorstand des Instituts für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck. Eric Krauthammer ist Gründer von Krauthammer International und Leadership Coach.

Strategische Partner FINANCIAL Gates

Unternehmermagazin FINANCE • Beteiligungsmarktplatz BID&ASK • M&A-DealBank • FINANCE-Studien • FINANCE-Veranstaltungen

HypoVereinsbank

SHS N CORPORATE FINANCE

WestLB

Siemens Financial Services

ERNST & YOUNG

KPMG

Deutsche Beteiligungs AG

MERCER Management Consulting

HÖLTERS & ELSING RECHTSANWÄLTE

Linklaters Oppenhoff & Rädler

Morgan Lewis RECHTSANWÄLTE

MAYER BROWN & MAW GAEDERTZ

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER WIRTSCHAFTSPREISER

ANGERMANN M&A INTERNATIONAL GMBH

win Venture Capital Business Angels

BVK

BAND BUSINESS ANGELS NETZWERK DEUTSCHLAND e.V.

Frankfurter Allgemeine ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

manager magazin

F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH