



Führung und Strategie verbinden

Von Hans H. Hinterhuber und Sandra Rothenberger

Die strategische Dimension von Leadership kommt in der Diskussion über erfolgreiches Führen zu kurz. Ist „strategisch“ einfach ein Ersatz für „gutes“ Führungsverhalten? Oder geht strategische Führungskompetenz nur die Spitze des Unternehmens an, oder betrifft sie alle Führungskräfte? Diesen Fragen gehen die Autoren nach und kommen zu dem Schluß, daß Führungsentwicklung Charakterentwicklung sei.

In Phasen der Unentschlossenheit und Unsicherheit erwarten Mitarbeiter Stabilität, klare Verhältnisse und strategische Führungskompetenz. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, daß die Verbindung von Leadership und Strategie (strategische Führungskompetenz) um so mehr zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt, je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind. In einer starken Wirtschaft schlagen sich gut geführte Unternehmen gegen vergleichbar schlechter geführte Unternehmen nur wenig. In einer schwachen Wirtschaft dagegen trägt strategische Führungskompetenz sehr viel mehr zum profitablen Wachstum der Unternehmen bei. Profitables Wachstum ist nicht nur gut für das Unternehmen, sondern auch die Voraussetzung dafür, daß neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Strategische Führungskompetenz ist nicht nur eine Angelegenheit der Spitze des Unternehmens, sondern betrifft jede Führungskraft, die das Verhalten anderer im positiven Sinn beeinflusst.

Der These nach, daß strategische Führungskompetenz jeden Mitarbeiter im Unternehmen angeht, der das Verhalten anderer im positiven Sinn beeinflusst, erscheint hierbei nachvollziehbar und plausibel. Jeder, der sich im Team, in der Abteilung, in der regionalen Einheit, in der Business Unit entscheidet, sich wie ein Führender zu verhalten, wenn die Situation es erfordert, stellt einen Führenden dar – „Leadership is everyone's business.“ Die äußere Dimension läßt sich anhand von fünf Kriterien bestimmen:

Erschließen neuer Möglichkeiten nach einem strategischen Gesamtkonzept, Beeinflussung des Verhaltens anderer, sich begeistert für gemeinsame, sinnvolle Aufgaben einzusetzen, Auswahl der Mitarbeiter, Gespür für wirksame strategische Eingriffspunkte und effiziente Umsetzung der Strategie. Nach innen beruht strategisches Führungsverhalten auf der Unzufriedenheit mit dem Status quo, der Fähigkeit, aus der Vielzahl von mehrdeutigen, komplexen und häufig trügerischen Informationen, die herauszufiltern, die für strategische Entscheidungen benötigt werden, Fähigkeit, immer wieder einen Perspektivwechsel vorzunehmen und Neugierde für das Leben zu zeigen und schließlich auf praktischer Lebensweisheit.

Strategische Führungskompetenz zeigt sich erstens in der Fähigkeit, Möglichkeiten zu entdecken, die andere nicht gesehen haben, und aus diesen nach einem strategischen Gesamtkonzept Nutzen für

das Unternehmen zu ziehen. Gernot Langes-Swarovski, CEO des gleichnamigen Weltmarktführers auf dem Gebiet des geschliffenen Kristalls, hat mit der Errichtung der „Kristallwelten“ und eines weltweiten Sammlerclubs, der sogenannten „Swarovski Crystal Society“, eine neue Pionierphase in der Geschichte des Unternehmens eingeleitet. Dieses erste Merkmal von strategischer Führungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, das Unternehmen langfristig stärker zu machen, gleichzeitig aber kurzfristig mindestens die Kapitalkosten zu verdienen. Die strategische Ausrichtung ist die schwierige Balance zwischen der Erfüllung des Kernauftrages, den Kunden einen Mehrwert zu bieten, oder der Annäherung an eine als sinnvoll erachtete Vision, und den täglichen Anforderungen der Führung des Unternehmens. Jürgen Dormann, Präsident des Verwaltungsrates von ABB und Vizepräsident des Verwaltungsrates von Sanofi-Aventis, sieht diese strategische Fähigkeit darin, Konflikte zu lösen zwischen kurz- und langfristiger Perspektive, zwischen Sicherheitsstreben und Risikobereitschaft, Tradition und Wandel, Loyalität und Neuorientierung, Zugehörigkeit zum eigenen Land und Internationalität, ohne dabei an unternehmerischem Schwung zu verlieren und ohne Produktivität, Kreativität

„Shareholder Value ist ein sehr gutes Ergebnis, aber ein sehr schlechtes Ziel.“

und Motivation im Unternehmen einzubüßen. Die Herausforderung dabei besteht darin, die Strategie den Führungskräften nicht nur zu kommunizieren oder ihrem Verständnis nahezubringen, sondern die Führungskräfte in den strategischen Prozeß einzubeziehen.

Das zweite Merkmal von strategischer Führungskompetenz ist die Fähigkeit, Führungskräfte und Mitarbeiter zu fördern, zu inspirieren und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für Ziele und Aufgaben einzusetzen, die im gemeinsamen Interesse sind.

„Shareholder Value“, so Derek Abbell, der neue Leiter der European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin, „ist ein sehr gutes Ergebnis, aber ein sehr schlechtes Ziel. Wenn sich ein Unternehmen auf Shareholder Value konzentriert, wird es ihm kaum gelingen, diesen zu maximieren. Das ist wie mit dem Glückseligkeit. Wenn man sich das vornimmt,

klappt es garantiert nicht.“ Strategische Führungskompetenz heißt, den Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen zu stellen, ihm einen „Mehrwert“ zu bieten, den er von den Konkurrenzprodukten nicht erhalten kann, und den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder entfalten und seinen Beitrag zu Qualität und Kundenbindung leisten kann. Die Wertsteigerung ist dann das Ergebnis von Kundenbegeisterung und Mitarbeiterengagement. „Le Client est ROI“ (Der Kunde ist König) lautet eine alte Weisheit. Der ROI steht hier jedoch für Return on Investment. Kein Unternehmen kann eine Arbeitsplatzgarantie abgeben. Das können nur die Kunden.

Die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter ist drittens die vielleicht wichtigste unternehmerische Entscheidung. Die Industriegeschichte und die Militärstrategie bestätigen diese Aussage. Unternehmer, die ihr Unternehmen in die Einzigartigkeit geführt haben, befolgten immer den folgenden Grundsatz: Stelle Mitarbeiter ein, die besser sind als du selbst, gib ihnen die Chance, zu wachsen und sich zu entwickeln, und nutze ihre Talente. Seneca, der Philosoph, Bankier und Staatsmann, der während vieler Jahre dem innersten Führungskreis des Römischen Reiches angehört, sagt in diesem Zusammenhang: „Verkehre nur mit Leuten, die dich besser machen können, und lass' solche sich an dich anschließen, die du besser machen kannst. So kommt es zu einer Wechselwirkung; man lernt, indem man lehrt.“

Helmut Maucher, der frühere CEO von Nestlé, schlägt vor, zur Beurteilung von Führungskräften Mitarbeiter niedriger Führungsebenen zu befragen: Die Mitarbeiter in diesen Bereichen haben in der Regel aus ihrer Perspektive ein sehr klares Urteil über ihre Chefs. Man sieht, ob die Führenden gegenüber den einfachen Angestellten menschlich und freundlich sind und nicht nur große Sprüche über Human Relations machen.

Das vierte Merkmal von strategischer Führungskompetenz ist das Gespür, wirksame Eingriffspunkte für unternehmerische Veränderungsprozesse zu erkennen, die das Unternehmen in die gewünschte Richtung bewegen. Andy Grove, der frühere CEO von Intel, spricht von strategischen Wendepunkten; er meint damit kritische Punkte oder Zeitfenster in der Unternehmensentwicklung, im Wertsteigerungsverlauf, vor deren Erreichung neue Pionierphasen – neue Produkte und Dienstleistungen, organisatorische Veränderungen, Auslagerungen von Produk-

tionstätigkeiten und dergleichen mehr – eingeleitet werden müssen. Die Aufgabe der obersten Führungskräfte besteht darin, rechtzeitig strategische Fähigkeiten aufzubauen, mit denen einmal die Zukunft gestaltet, zum anderen aber auch die gegenwärtigen Herausforderungen bewältigt werden können.

Unternehmerische Spitzenleistungen sind einerseits das Ergebnis bewußter Arbeit großer Führungspersönlichkeiten, die gerade zur rechten Zeit am rechten Ort sind; andererseits sind sie auch das Ergebnis der strategisch ausgerichteten und exzellent ausgeführten kollektiven Anstrengungen einer Vielzahl von Menschen auf vielen Verantwortungsebenen des Unternehmens. Der Historiker Thomas Carlyle vertritt die erste Auffassung: „Die Weltgeschichte, das heißt, die Geschichte des vom Menschen auf der Erde Erreichten, ist im Grunde nichts anderes als die Geschichte großer Männer.“ Otto von Bismarck dagegen meint: „Der Mann ist so groß wie die Welle, die unter ihm brandet.“ Relativ unbedeutende Entscheidungen auf den unteren Verantwortungsebenen können weitreichende Veränderungen zur Folge haben, wenn sie in ein strategisches Konzept eingebunden werden.

Strategische Führungskompetenz ist nicht nur eine Angelegenheit der Spitze eines Unternehmens. Erfolgreiche Unternehmen werden wohl vom Unternehmer und seinem Führungsteam in die Zukunft

„Strategische Führungskompetenz ist nicht nur eine Angelegenheit der Spitze eines Unternehmens.“

geführt; diese installieren jedoch innovationsfördernde Rahmenbedingungen, die es den Mitarbeitern erlauben und sie auch befähigen, innovativ und kreativ im Sinn des Ganzen tätig zu sein.

Das fünfte Merkmal von strategischer Führungskompetenz betrifft die Fähigkeit, ein System zu installieren und zu kontrollieren, damit die Strategie auch wirksam umgesetzt und gegebenenfalls angepaßt werden kann. Die in der Industriegeschichte beispiellosen Rückrufaktionen eines großen Automobilherstellers dürften auf Schwächen im Umsetzungssystem zurückzuführen sein.

Die strategische Dimension von Leadership kommt in der Diskussion über erfolgreiches Führen zu kurz. Ist „strategisch“ einfach ein Ersatz für „gutes“ Führungsverhalten? Geht strategische Führungs-

kompetenz nur die Spitze des Unternehmens an, oder betrifft sie alle Führungskräfte?

Strategische Führungskompetenz hat auch eine innere Dimension, die in der Persönlichkeit der Führenden begründet ist. „Es kann keinen großen Mann geben“, meint der spanische Lebensphilosoph Baltasar Gracián, „der nicht in irgend etwas alle anderen übertrüfe.“ Führende, die diesen Namen verdienen, sind

„Wer führt, muß authentisch sein, das heißt das leben und vorleben, was man sagt.“

erstens unzufrieden mit dem Status quo. Auf diese Einstellung hat bereits Schumpeter hingewiesen, wenn er von „kreativer Zerstörung“ spricht. Nicolas G. Hayek, CEO der Swatch Group, hat den Niedergang der Schweizer Uhrenindustrie nicht akzeptiert und eine Uhr mit Kultstatus geschaffen, die höchste Qualität mit bestem Design und niedrigem Preis verbindet und vom Generaldirektor bis zum Hilfsarbeiter getragen werden kann.

Das zweite Persönlichkeitsmerkmal der Führenden ist, daß sie fähig sind, aus der Vielzahl von mehrdeutigen, widersprüchlichen und häufig trügerischen Informationen die herauszufiltern, die für strategische Entscheidungen benötigt werden. Dies setzt voraus, daß das Unternehmen eine lernende Organisation ist, in der unterschiedliche Sichtweisen und Interpretationen der Wirklichkeit diskutiert und in der Interaktion mit anderen zu einem „shared mindest“ verdichtet werden. Der Erfolg von Carlos Ghosn bei Nissan in Japan ist nicht zuletzt auf seine Fähigkeit zurückzuführen, aktiv zuzuhören, ungemein rasch und konstruktiv aus komplexen und widersprüchlichen Informationen zu lernen, seine Interpretation mit anderen zu diskutieren und gemeinsam neue Lösungen wirksam umsetzen zu lassen. Das beweist Mitarbeitermotivation und interkulturelle Sensibilität. Carlos Ghosn definiert wenige, jedoch klare und kontrollierbare Ziele.

Das dritte Persönlichkeitsmerkmal ist die Fähigkeit, sich selbst immer wieder in Frage zu stellen, die Dinge aus anderen Perspektiven zu sehen, flexibel zu sein, das Eigeninteresse anderer in derselben Weise zu berücksichtigen, wie man das eigene geltend macht, und überall das richtige Maß zu suchen. Damit sind wir bereits beim vierten Persönlichkeitsmerkmal angelangt: praktische Lebensweisheit. Praktische Lebensweisheit bedeutet nichts anderes, als zur richtigen Zeit richtig zu handeln.

Praktische Lebensweisheit beruht auf Wissen und auf der Fähigkeit, sich entsprechend diesem Wissen zu verhalten, um ein positives Ziel zu erreichen. Weisheit ist nicht Wissen, sondern Einblick in das Wesentliche, Konzentration auf das Wichtige und Einsicht in das Ganze. Wer führt, muß authentisch sein, das heißt das leben und vorleben, was man sagt. Leadership ist, was wir sind, Management, was wir tun. Leadership, so Warren Bennis, der amerikanische Professor, der sein ganzes Leben dem Studium des Leadership-Verhaltens gewidmet hat, ist Charakter plus Urteilsfähigkeit; von ihm stammt der Satz: „You manage things. You do not manage people. You lead people.“ Führungs- und Charaktereigenschaften sind eins.

Die zentrale Botschaft lautet: Strategische Führungskompetenz setzt sich aus einer äußeren und einer inneren Dimension zusammen. Die äußere Dimension betrifft die Strategie, mit der das Unternehmen wertsteigernd in die Zukunft geführt wird, und die Führungskräfte, die dafür verantwortlich sind; die innere Dimension ist mit dem Sein, das heißt mit dem Charakter des Führenden, verbunden. Führungsentwicklung ist Charakterentwicklung.

Strategische Führungskompetenz geht jeden etwas an. Die theoretische Seite von strategischer Führungskompetenz ist genauso erlernbar wie jeder andere Lehrstoff. Die praktische Seite dagegen muß in täglicher harter Arbeit an sich selbst und im organisationalen Kontext eingeübt werden. Es geht nicht darum, ein Unternehmen von lauter Führungskräften zu schaffen, sondern darum, mehr Führende als heute zu schaffen.

Hans H. Hinterhuber ist Vorstand des Instituts für Unternehmensführung der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Sandra Rothenberger ist Assistentin und Habilitandin am obigen Institut.