

Leadership als Lebensstil

Zur Lebenseinstellung der Führenden / Von Hans H. Hinterhuber, Stephan A. Friedrich und Eric Krauthammer

Jeder Unternehmer und jede Führungskraft braucht so wie jeder, der das Verhalten anderer Menschen beeinflusst, Leadership. Leadership ist eine existentielle Entscheidung für einen bestimmten Lebensstil. Die Ausführungen zeigen, was Leadership heißt und wie Leadership, innerhalb bestimmter Grenzen, erlernbar ist.

Man erkennt das Leadership-Verhalten eines Unternehmers oder einer Führungskraft nach Ansicht der Autoren weniger an der Art, wie er mit Kunden, Vorgesetzten und Kollegen umgeht, sondern mehr daran, wie er mit seinen Mitarbeitern umgeht. noa.

Jede Einrichtung – eine Unternehmung, eine Geschäftseinheit, eine Abteilung, eine Non-Profit-Organisation – ist der verlängerte Schatten eines Mannes oder einer Frau. Ob eine Einrichtung erfolgreich ist oder erfolglos in die Zukunft geführt wird, hängt vom Leadership-Verhalten des Mannes oder Frau an der Spitze sowie des Teams ab, das er oder sie eingerichtet hat. Leadership heißt:

- neue Möglichkeiten entdecken und erschließen sowie die unternehmerischen Veränderungsprozesse so gestalten, daß Werte für alle Stakeholder – die Kunden, die Mitarbeiter, die Anteilseigner und Financial Community, die Gesellschaft, die Lieferanten und Partner in strategischen Netzwerken – geschaffen werden, und
- andere Menschen so beeinflussen, daß sie sich begeistert für gemeinsame Ziele und Aufgaben einsetzen.

In diesem Sinn hat Leadership eine heuristische Funktion: die Zukunft gemeinsam mit anderen „erfinden“ und erschließen sowie mit den Mitarbeitern und Partnern, die zum Erreichen des gemeinsamen Zieles beitragen helfen, besser und erfolgreicher zu sein, als sie es selbst für möglich halten. Leadership ist nicht nur an der Spitze einer Unternehmung oder Non-Profit-Einrichtung notwendig. Jeder Führende, jeder Leiter eines Teams, jeder, der das Verhalten anderer beeinflusst, braucht Leadership-Fähigkeiten. Management heißt, Bestehendes optimieren und Probleme auf kreative Weise lösen. Management ist mehr eine Frage von Methoden und Werkzeugen und somit leichter erlernbar als Leadership.

In turbulenten Zeiten, wenn es darum geht, aus dem Nebel unsicherer und trügerischer Informationen diejenigen herauszufiltern, die zu neuen wertsteigernden Möglichkeiten führen, und die Mitarbeiter, Partner und Kunden für neue Wege zu begeistern, ist Leadership wichtiger als Management. Leadership ruht auf drei Säulen:

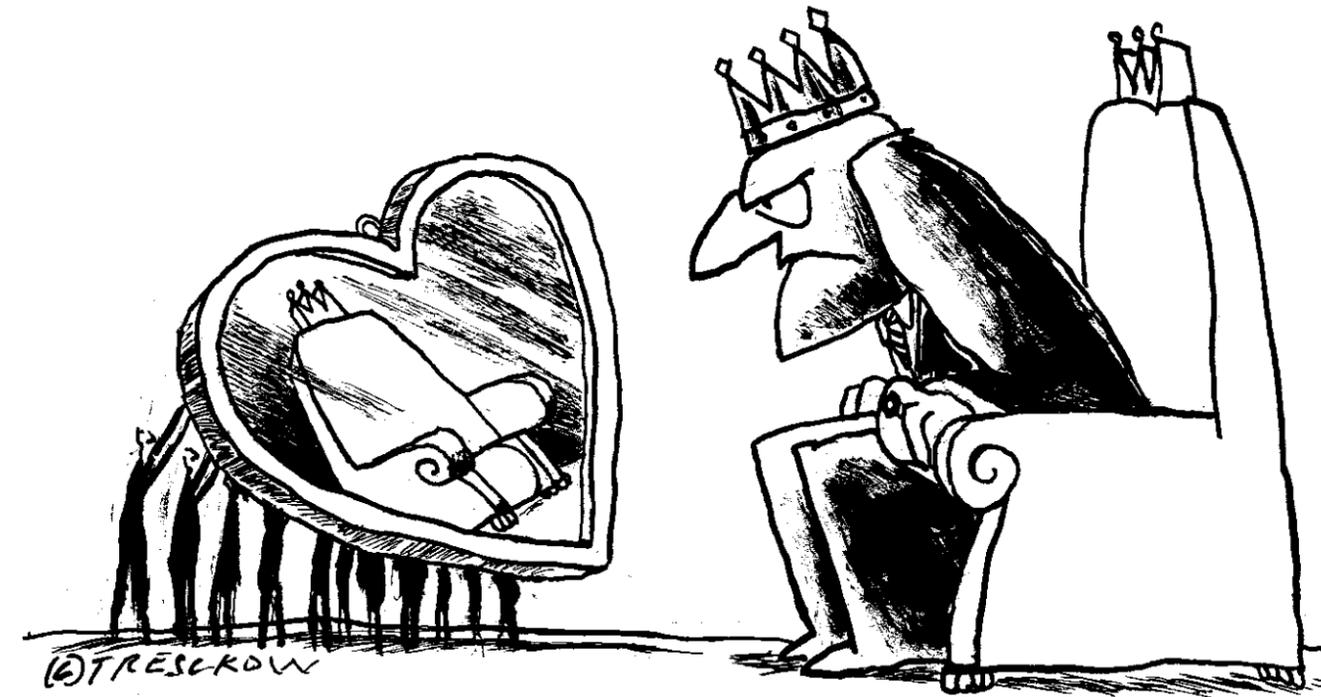
Visionär sein – das heißt eine Richtung angeben, Sinn vermitteln, Engagement zeigen, Energien freisetzen und Talente fördern. Das Kennzeichen eines Führenden ist, daß er der Arbeit anderer einen Sinn gibt.

Vorbild sein – Leadership gründet in Arbeit an sich selbst. Es fordert, Prinzipien wie Fairneß, Verlässlichkeit, Integrität, Ehrlichkeit, Dienen, Ermutigen, Exzellenz, Verstehen und Verantwortung im täglichen Handeln vorzuleben. Leadership heißt Übereinstimmung von Leben und Worten. Vorbild sein schließt Mut ein. Hemingway hat Mut als „Standhaftigkeit unter äußerem Druck“ definiert. Wir vertrauen dem, der unter äußerem Druck standhaft bleibt und nicht „umfällt“. Leadership verlangt Mut, vor allem in Situationen, wo kein Konsens über die Entwicklungsrichtung und den Sinn einer neuen Strategie besteht. Leadership beginnt dort, wo der Konsens aufhört und wo die Pro- und Kontra-Stimmen sich die Waage halten. Dies erfordert Selbstvertrauen, eine Vision, die dem Verständnis der anderen nahegebracht wird, sowie die Fähigkeit, auf den emotionalen Zustand des anderen einzugehen.

Entscheidung für einen Lebensstil

Werte schaffen – und zwar für alle Stakeholder, für die Kunden, die Mitarbeiter, die Anteilseigner und „financial community“, für die Lieferanten und Partner in strategischen Netzwerken und für die Gesellschaft im weitesten Sinn. Führende schlagen Ziele vor, für deren Erreichen sie sich gleichsam selbst aufopfern; sie entzünden in anderen ein Feuer und lassen sie fühlen, daß sie selbst gemeinsam mit ihnen Ziele bestimmen und auch erreichen wollen. Leadership ist im Grunde nichts anderes als die Suche nach Exzellenz. Exzellenz ist nicht Perfektionismus; Exzellenz heißt, die Kunden und die Partner noch wettbewerbsfähiger und noch erfolgreicher zu machen und den Mitarbeitern zu helfen, das Beste in den anderen und in sich selbst zu aktivieren. Die Suche nach Exzellenz beruht auf wenigen Prinzipien:

- Freude an der Arbeit haben.
- An sich selbst arbeiten.
- Das Nützliche für die anderen mit dem



verbinden, was für einen selbst angenehm ist.

- Hohe Erwartungen haben.
- Vertrauen.

Leadership ist eine existentielle Entscheidung für einen bestimmten Lebensstil. Ein Führender zum Beispiel hat einen Lebensstil, wenn er auf eine einheitliche Weise geformt ist und dies in seinem Denken und Handeln zum Ausdruck kommt. Die Entscheidung für Leadership als Lebensstil ist das Ergebnis einer komplexen Wechselbeziehung zwischen:

- einer kritischen Reflexion alternativer Lebenseinstellungen (zum Beispiel der eines Beamten oder Angestellten),
- der eigenen Vorstellung von einer bestimmten Lebensweise (zum Beispiel der eines Unternehmers), die einem entspricht, und
- einer „Theorie“ oder Weltanschauung, die diesen Lebensstil untermauert und rechtfertigt.

Die Frage nach der „Theorie“ oder Weltanschauung der Führenden kann nur individuell beantwortet werden. Sie hängt eng mit der Frage nach dem Sinn des Lebens zusammen. Was ist der Sinn des Lebens? Zur Beantwortung dieser Frage haben wir folgenden Vorschlag: Der Sinn des Lebens ist ein Leben mit Sinn. Ein Leben mit Sinn ist ein Leben, das gut für uns selbst und für un-

sere Nächsten sowie gut für die „Stakeholder“ der Unternehmung ist.

Das einzige, was letzten Endes von uns abhängt, ist unsere Absicht, ist der Sinn, den wir den Ereignissen und dem Leben selbst geben. Zur „Theorie“ oder Weltanschauung der Führenden gehört also die Sorge um die Kunden und die anderen Partner der Unternehmung sowie die Sorge um sich selbst.

Ist Leadership erlernbar?

Zwischen Leadership als existentielle Entscheidung für eine bestimmte Lebensweise und der dahinterliegenden Theorie oder Weltanschauung besteht eine Interaktion: Das, was der Führende will und welchen Sinn er seiner Tätigkeit verleiht – sein Lebensstil –, bestimmt die Theorie oder Weltanschauung, die er oder sie durch Nachdenken und Reflexion konstruiert hat. Diese wiederum beeinflusst die Art des Denkens und Handelns. Im Ergebnis heißt Leadership nichts anderes als in Übereinstimmung mit seiner Überzeugung leben; von einem guten Unternehmer oder einer Führungskraft erwartet man, daß er so lebt, wie er redet. Der Lebensstil eines Führenden läßt sich durch zwei Dimensionen bestimmen: Sorge um die Kunden und Sor-

ge um sich selbst, seine Mitarbeiter, Partner und Anteilseigner.

Jeder Unternehmer und jede Führungskraft ist ein Beobachter, ein Konstrukteur der Wirklichkeit, ein Anwender von Methoden, Werkzeugen und Einstellungen, mit denen er oder sie die Wertsteigerung der Unternehmung nachhaltig und dauerhaft erhöht. Zu Leadership gehört deshalb die Beherrschung der Sprache und des Argumentierens. Wer gemeinsam mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb der Unternehmung etwas bewegen will, muß kommunizieren können. Er muß beobachten, sich in die Lage des anderen versetzen und ihm gleichsam helfen, seinen eigenen, oft partiellen Standpunkt im Interesse einer gemeinsamen, größeren Sache zu überwinden. Dies gelingt nur, wenn eine gemeinsame Sicht der Wirklichkeit erarbeitet und der Sinn einer bestimmten Entwicklung und Zielrichtung der Unternehmung begründet vermittelt wird. Argumentation, Überzeugung, Ausstrahlung, Geduld, Professionalität und Hartnäckigkeit sind notwendig. Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten. Als Führender hat nur der auf Dauer Erfolg, der das Selbstvertrauen der anderen fördert und ihnen hilft, sich selbst im eigenen und im Interesse des Ganzen zu helfen.

Leadership ist, wie erwähnt, die existentielle Entscheidung für einen bestimmten Lebensstil. Dieser läßt sich nicht erlernen, indem man Lehrsätze und Erfahrungen aneinanderreicht. Dies führt vielleicht zu Wissen. Leadership muß mit dem Führenden in täglicher, bewußter Führungsarbeit und Arbeit an sich selbst wachsen. Leadership muß auf der Basis einer Theorie oder Weltanschauung, die einem liegt, zu einem Lebensstil werden. Und das braucht Zeit. Der Führende ist hier in einer günstigen Situation, weil er Beobachtungen und „Wirklichkeitskonstruktionen“ in verschiedenen Lebensbereichen machen und diese nach entsprechender Anpassung in andere Lebensbereiche übertragen kann.

Leadership läßt sich erlernen, wenn man, ausgehend von den Eigenschaften, auf die dahinterliegenden Fähigkeiten einwirkt. Man erkennt das Leadership-Verhalten eines Unternehmers oder einer Führungskraft weniger an der Art, wie er mit Kunden, Vorgesetzten und Kollegen umgeht, sondern mehr daran, wie er mit seinen Mitarbeitern umgeht und wie er sich gegenüber zum Beispiel dem Portier, dem Kellner in der Kantine oder Personen auf der untersten Verantwortungsebene benimmt. Menschen lernt man bekanntlich am besten kennen, wenn man beobachtet, wie sie sich gegenüber den Schwachen und denen, die in ihre Hand gegeben sind, benehmen. Herzensbildung und Leadership zeigen sich, wenn Führende mit Menschen in untergeordneten Tätigkeiten eher doppelt so bescheiden und achtungsvoll verkehren als mit ihresgleichen und wenn sie weniger Erfolgreiche niemals ihr Zurückbleiben fühlen lassen. Helmuth Maucher drückt das so aus: „Mitarbeiter auf den unteren Verantwortungsebenen haben in der Regel aus der Froschperspektive ein sehr klares Urteil über die Chefs. Man sieht auch, ob die Chefs gegenüber den einfachen Angestellten menschlich und freundlich sind und nicht nur große Sprüche über Human Relations machen.“

Leadership heißt, zusammenfassend, mit Herz und mit Verstand führen. Dies läßt sich auf die goldene Regel zurückführen: Führe andere so, wie du selbst gerne geführt werden möchtest.

Die Autoren sind: Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber, Vorstand des Instituts für Unternehmensführung, Universität Innsbruck. Dipl.-Kfm. Stephan A. Friedrich, Institut für Unternehmensführung, Universität Innsbruck, Eric Krauthammer, Gründer von Eric Krauthammer International, Leadership-Berater und -Coach in Tannay (Schweiz).