

22.02.1999, F.A.Z., Betrieb und Praxis im Überblick (Wirtschaft), Seite 33 - aus R - 1846 Wörter

"Während Manager nachahmen, sind Führungskräfte schöpferisch"

Wie werden Führungskräfte zu Führenden? / Aber auf verantwortungsvolle "Handwerker" kann kein Unternehmen verzichten / Von Stephan A. Friedrich und Hans H. Hinterhuber

Nach Jahren intensiver Beschäftigung mit Strukturen und einem Optimieren von Beschäftigung, Prozessen und Portfolios brauchen Unternehmen heute eines dringend: Visionen. Eine Vision ist der Wunschtraum einer sinnvollen Veränderung und gibt die Richtung vor, in die sich ein Unternehmen entwickeln will, meinen die Autoren und begründen dies mit dem inneren Drang eines Menschen, ein Bedürfnis der Außenwelt, im Markt oder in der Gesellschaft, zu erfüllen. Person und Vision sind nicht zu trennen. Und so kommen sie zu dem Schluß: Dort, wo es an Visionen fehlt, ist folglich Leadership gefragt.

NOA.

Nun ist die Einsicht, daß Wertentstehung im Kern Innovation und "kreative Zerstörung" (J. Schumpeter) voraussetzt, nicht ganz neu. Wohl aber das zuletzt wachsende Bewußtsein, daß heute Systemveränderung wichtiger ist als bloße Systemverbesserung und es dazu eines bestimmten Führungstypus bedarf. Blickt man auf die neunziger Jahre zurück, dominiert eine Mentalität des Erhaltens über das Streben nach Veränderung. Theorie und Praxis müssen jedoch zur Kenntnis nehmen, daß zwischen (Verbesserungs-)Rezepten wie Gesundenschumpfung, Lean Management oder Outsourcing und nachhaltigem Erfolg kaum ein Zusammenhang besteht: Restrukturierung macht Unternehmen weder "zukunftsfähiger", noch macht sie sie in den Augen ihrer Stakeholder - der Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber und der Gesellschaft - unbedingt nützlicher. Und erfolgreicher sind sie dadurch auch nicht. Ganz im Gegenteil läßt Restrukturieren die Unternehmen ähnlicher und infolgedessen den Wettbewerb unter ihnen noch härter werden. Führen reduziert sich auf bloßes Anwenden von (Rationalisierungs-)Techniken. An die Stelle von Vision und Strategie tritt Effizienzsteigerung als "Unternehmensziel". Doch die verordnete Gewinnerorientierung gibt keine Richtung vor; man will die Wirkung (gleich Wertsteigerung) ganz ohne ihre Ursache (gleich Vision) erreichen. Damit scheint Restrukturieren gleichsam Zeichen einer Führungskrise und Ausdruck von Orientierungslosigkeit zu sein.

Leadership versus Management

Diese Defizite vor Augen, besinnen wir uns auf die Bedeutung von Führungspersönlichkeiten für die großen sozialen, politischen und wirtschaftlichen Leistungen. Der Ruf nach Leadership wird laut. Auf der Suche nach den wirklichen Erfolgsfaktoren verdrängt sie die traditionellen Größen wie Kosten, Qualität und Zeit und weist selbst dem organisationalen Lernen und dem Wissensmanagement nur nachgeordnete Ränge zu. Die zentrale Frage lautet heute: Wie werden Unternehmer und Führungskräfte zu Führenden, die imstande sind, unsere Unternehmen unternehmerischer zu machen?

Leadership heißt neue Möglichkeiten entdecken und umsetzen (oder umsetzen lassen), heißt, bestehende Ordnungen im Unternehmen, im Markt und/oder in der Branche zu verändern, heißt antizipieren und das Kommende einleiten. Es impliziert, nicht (nur) Dinge, sondern vor allem Menschen zu bewegen, und ist so ein Arbeiten am, nicht im System (gleich Management). Eine Unterscheidung in Leadership und Management nimmt traditionelle Gegensätze auf: Manager bewahren und verwalten; Führungskräfte sorgen für Innovation. Manager ahmen nach; Führungskräfte sind schöpferisch. Manager akzeptieren den Status quo; Führungskräfte stellen diesen in Frage. Manager konzentrieren sich auf Systeme und Strukturen, Führungskräfte auf Menschen. Manager verlassen sich auf Kontrolle; Führungskräfte wecken Vertrauen. Manager fragen, wie und wann; Führungskräfte fragen, was und warum.

Insofern erkennen wir: Management und Leadership sind komplementär und widersprüchlich zugleich. Doch in Zeiten der Turbulenz und des Umbruchs ist Leadership wichtiger als

Management. Worin aber besteht das Wesen von Leadership? Was macht Führungskräfte zu Führenden? Kann man Leadership lernen?

Aufschlüsse liefert zunächst die Enumeration von "Leadership-Verantwortlichkeiten". Zu den Aufgaben, die Unternehmer und Führungskräfte nicht delegieren können, wenn sie ihrer Rolle als Führende gerecht werden wollen, zählen: Formulieren und Kommunizieren einer Vision, Strategie als die Fortbildung des leitenden Gedankens, Verstehen und Entwickeln der Kernkompetenzen und der auf diesen basierenden Kernprodukte, Unternehmenskultur, Schaffen eines attraktiven Erscheinungsbildes, Auswahl der Führungskräfte.

Doch Vorsicht. Es könnte der Eindruck entstehen, Leadership sei eine Sache von (Führungs-) Wissen. Der konstatierte Bedarf an Führung hieße dann aber Bedarf an neuen Führungstechniken; ebendas ist aber gerade nicht der Fall. Es kommt dort zu einer Pervertierung des Gedankens, wo (a) Leadership zu einer Episode im Strom der Führungstechniken mutiert und (b) Manager sich als Visionäre ausgeben, nur weil es der Zeitgeist so fordert, dabei aber ganz anderes im Sinn haben als Wandel, Delegation, Ermächtigung und Vertrauen.

Wer will bestreiten, daß Inspiration und Intuition, Urteilsvermögen und Wesenskern viel mit Führen zu tun haben. Und doch klammern wir oft alle diese Größen aus unseren Überlegungen aus. Die Betriebswirtschafts-/Führungslehre präsentiert sich stark technikzentriert. Angefangen beim Taylorschen Scientific Management, setzen gegenwärtig Wettbewerbs- und Wertsteigerungsanalysen diese Tradition fort. Strategieentwicklung scheint häufig weniger eine Sache des Urteilsvermögens als ein Verarbeiten von Information, weniger strategisches Denken als methodengestützte strategische Planung zu sein. Aber hat uns der unerschütterliche Glaube daran, daß ein mit entsprechendem Instrumentarium ausgestatteter Manager überall erfolgreich ist, nicht schon des öfteren irregeleitet? Die Bedeutung qualitativer Größen und der vergleichsweise geringe Wissensstand über diese Dinge sollten uns indes bescheiden machen, was (a) unsere Fähigkeiten anbelangt, die Performance einer Unternehmung zu erklären oder diese zu planen, und uns (b) nachdenklich stimmen, was wir die Lehren (können), denen wir morgen die Führung unserer Unternehmen anvertrauen. Nun sind die aufgezeigten Defizite kaum eine Schuld der Führungsausbildung. Sie aber könnte gegensteuern. Technokraten gedeihen nun einmal am besten in einem Bildungssystem, das eng begrenztes Spezialistenwissen fördert. Der Führungsnachwuchs wird hauptsächlich methodisch geschult. Doch Führen erfordert Bildung, nicht (nur) Ausbildung. Das wiederum ist eine Sache, die unsere Fakultäten nicht unbedingt leisten oder fördern. Angesprochen sind aber auch Auswahl und Entwicklung von Führungskräften: Wer heute aufgeschlossene Führungskräfte will, muß aufgeschlossene Menschen wählen. Viel zu oft gelangten in den zurückliegenden Jahren Menschen an die Macht, die sich vor allem durch Nüchternheit auszeichnen. Analytiker mit Fleiß und enormer Auffassungsgabe, aber ohne Visionen und ohne die Fähigkeit, Herz und Verstand der Folgenden zu gewinnen.

Nie endende Arbeit an sich selbst

Leadership ist nicht so sehr eine Wissenschaft als eine Kunst. Wie alle Künstler sind auch Führende Entdecker für die Menschheit (Sir Herbert Read). Die Grundlage dazu bildet die natürliche und spontane Fähigkeit, Mitarbeiter anzuregen, zu inspirieren und sie in die Lage zu versetzen, neue Wege zu gehen. Über ein Begeistern, Ermutigen, ein Befähigen und Helfen gilt es ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter freiwillig ihre ganze Kraft und all ihre Fähigkeiten zur Erreichung der unternehmerischen Vision einbringen. Das Wesen von Leadership ist das Schöpferische, die Fähigkeit, Ereignisse herbeizuführen, Marktsituationen zu verändern und neue Momente in das Geschehen einzubringen, die aus den gegebenen Prämissen nicht unbedingt abzuleiten waren und dem Ganzen womöglich eine vollkommen andere Richtung geben. Führende müssen in der Lage sein, frei und kreativ zu denken und immer neue Eindrücke zu verarbeiten. Damit ist Identifikation der Feind von Leadership. Fälschlicherweise wird sie häufig mit Dingen wie Begeisterung, Engagement, Einsatz und Spontaneität in Verbindung gebracht. Genaugenommen bedeutet sie aber Verlust der persönlichen Freiheit und widersetzt sich dem Wandel. Schließlich ist nichts gefährlicher für Leadership als Einseitigkeit, nichts fördernder als Offenheit gegenüber dem Neuen und die Erkenntnis, daß neben dem Beruf noch tausend andere Dinge stehen, welche auch ihr

Lebensrecht haben.

Im Sinne von Kunst ist Leadership weniger eine Sache des Wissens und der Ausbildung und ganz sicher keine der Führungsposition. Eine bestimmte Stellung macht noch keinen Führenden aus, begründet allerhöchstens die Pflicht, noch mehr an sich zu arbeiten, als andere dies tun. Von der Kunst wissen wir, daß nicht alles und vieles nur auf empirischem Wege erlernbar ist. Also heißt Führen in erster Linie Führenlernen. Galilei sagt: "Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken." So müssen wir den größten Teil selbst an uns bewirken.

Kunst kommt von "können". Damit ist Führen eine Sache des Könnens. Der Schlüssel hierzu ist freie und volle Selbstentfaltung. Selbstentfaltung indes fordert vom Menschen ein Verständnis der Welt. Hierfür müssen wir aus dem Vergangenen schöpfen und versuchen, unsere Erfahrungen bestmöglich für ein erkenntnisgeleitetes Gestalten zu nutzen. Vor allem fordert sie ein Verständnis von uns selbst (gleich Selbstfindung). Führende finden und erfinden sich selbst. "Leaders are made, not born", so weiß es W. Bennis, nachdem er das Leben von Führenden studiert hat. Solange ein Mensch nicht dazu bereit ist, über sein Leben nachzudenken und sich mit sich selbst zu befassen, bleiben alle noch so ambitionierten Sachziele Makulatur. Es gilt, die inneren Hemmnisse zu erkennen und zu überwinden. So erlangt auf dem Weg zum Führenden das "Ich" eine prioritäre Stellung. Dazu gehört Klarheit in den folgenden Fragen: Was ist mein berufliches, was mein privates Ich? Wer bin ich? Wie sehe ich mich, und wie sehen mich die anderen? Was will ich wirklich, und was wollen die anderen, daß man ist und sein soll? Was heißt es, visionär zu sein? Gelingt es mir, Vision von Illusion zu trennen? Besitze ich den Mut, mit Problemen und Möglichkeiten umzugehen, für die wenig oder kein Wissen existiert? Was bedeutet, Vorbild zu sein? Denn etwas, was wir selbst nicht tun, können wir auch von anderen nicht verlangen. Wie erlangt man ein ganzheitliches Wohlbefinden ("well-being")? Denn nur wer sich geistig, seelisch und körperlich wohl fühlt, ist in der Lage, sich um das Wohlbefinden seiner Umwelt zu kümmern; nur innere Stärke läßt die Führungskraft dem Wandel und den Konflikten in der äußeren Welt gewachsen sein. Was heißt es, Verantwortung abzugeben? Denn nur wer mit Direktiven führt, kann sich auf Wichtiges konzentrieren und schafft Freiraum für die unternehmerische Entfaltung anderer. Habe ich ein echtes Interesse an den Menschen? Denn nur auf diese Weise wird es gelingen, andere zu ermutigen, zu befähigen und zu begeistern. Jede Führungskraft fortan ein Künstler?

Kunst des Führens

Kann jeder also zur Kunst der Führung gelangen, vorausgesetzt, er arbeitet nur hart genug an sich selbst? Oder hängt die Fähigkeit, frei und schöpferisch zu denken, unkonventionell zu handeln und dabei Herz und Verstand der Folgenden zu gewinnen, doch eher mit dem Charakter eines Individuums zusammen? Ist Leadership mehr Einstellung oder mehr Begabung? Beides trifft wohl zu. Wir meinen - und das ist die gute Nachricht -, Lernende können ihre Grenzen immer weiter nach außen verlegen und ihre Leadership-Fähigkeiten ausbilden; auf die Schnelle antrainieren lassen sie sich allerdings nicht, auch wenn man uns das von Zeit zu Zeit vorgaukelt. Andererseits erscheint die Wandlung eines "Bilderbuch-Technokraten" zum genialen Künstler illusorisch. Aber ist das überhaupt notwendig? Bauen wir fortan allein auf kreative, intuitive und stellenweise unberechenbare Visionäre? Sollten wir bei der Führung auf Analytiker und Sachkenntnis verantwortungsvoller "Handwerker" verzichten? Anders gefragt: Wieviel Künstler braucht ein Unternehmen, und wieviel von deren Genialität verträgt es? Zweifellos herrscht derzeit großer Bedarf an Visionen und insofern auch an Künstlern. In unserer Zeit des Umbruchs ist Leadership wichtiger als Management. Doch liegt es auch an den anderen, mit ihrer Detail- und Gewinnorientierung sicherzustellen, daß die Visionen überhaupt die Menschen erreichen. Nur eines darf für die Zukunft unserer Unternehmen nicht mehr passieren, daß Technokraten die "Macht über Menschen und Träume haben" (Pitcher).

Das aber soll Führungskräfte nicht davon abhalten, ihr Führen in Richtung Leadership zu kultivieren. Unabhängig vom Maß der eigenen Entwicklung - des eigenen "Könnens" - gilt es, die Rolle der Künstler und Visionäre für die Wertschöpfung verstehen und fördern zu lernen; denn ohne sie findet kein Wandel statt, und ohne sie gibt es für den Technokraten bald nichts mehr, was er zu analysieren und zu optimieren hätte.

Die Autoren sind: Hans H. Hinterhuber ist Direktor des Instituts für Unternehmensführung der Universität Innsbruck und Professor für Internationales Management an der Wirtschaftsuniversität Bocconi, Mailand. Stephan A. Friedrich ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am o. g. Institut und Berater in Karlsruhe.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.
Nur zur F.A.Z.-internen Verwendung!

Autor/en: Friedrich, Stephan A.; Hinterhuber, Hans H.