

Heike Bruch/Stefan Krummaker/Bernd Vogel (Hrsg.)

Leadership – Best Practices und Trends



Hans H. Hinterhuber, Margit Raich

Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen

1 Einleitung: Leadership als Kunst

Die Kunst der Führung besteht darin, Möglichkeiten zu erschließen, die andere nicht gesehen haben, und andere Menschen zu inspirieren und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele zu engagieren. Die Grundsätze der Führung sind einfach; sie unter den erschwerenden Bedingungen des Wettbewerbs anzuwenden, stellt die höchsten Anforderungen an Wissen, Können und Charakter der Unternehmer und Führungskräfte. So kommt es, dass Führung in ihrer Ausübung sich weniger als eine Wissenschaft und mehr als eine Kunst darstellt.

Dieser Beitrag versucht drei Fragen zu beantworten:

1. Welchen Einfluss haben große Führungspersönlichkeiten auf die Entwicklung der von ihnen geleiteten Unternehmen?
2. Was macht den Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen aus?
3. Welches Führungssystem kennzeichnet das Unternehmen der Zukunft?

Die Ausführungen beruhen auf empirischen Untersuchungen und auf vielfach abgesicherten Erfahrungen der Autoren.

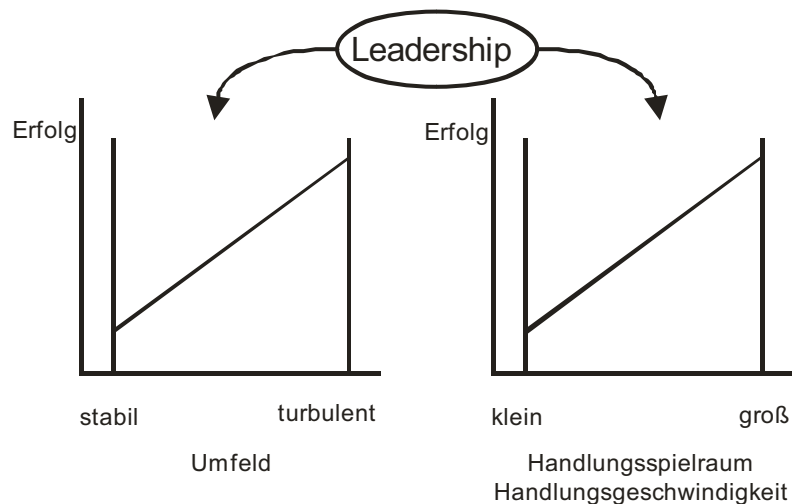
2 Der Einfluss großer Führungspersönlichkeiten auf die Entwicklung der Unternehmen

Die Frage, ob große Führungspersönlichkeiten tatsächlich den Lauf der Geschichte oder die Entwicklung der Unternehmen nachhaltig beeinflussen oder ob sie nicht gerade zur rechten Zeit am rechten Ort sind, ist so alt wie die Menschheit selbst (vgl. Diamond 2005). Stellvertretend für eine mögliche Antwort sei der Historiker Thomas Carlyle genannt: „Die Weltgeschichte, sprich die Geschichte des vom Menschen auf der Erde Erreichten, ist im Kern nichts anderes als die Geschichte großer Männer, die hier wirkten.“ Die Gegenposition nimmt Otto von Bismarck ein, der das politische Geschehen im Gegensatz zu Carlyle lange Zeit von innen erlebte und mitgestaltete: „Politik ist, dass man Gottes Schritt durch die Weltgeschichte hört, dann zuspringt und versucht, einen Zipfel seines Mantels zu fassen... Der Mann ist nur so groß wie die Woge, die unter ihm brandet.“ „Selbst der leidenschaftlichste Vertreter der These, die Geschichte sei das Werk großer Männer“, so J. Diamond, „dürfte kaum in der Lage sein, das allgemeine Verlaufsmuster der Geschichte auf das Wirken einer Handvoll solcher herausragender Gestalten zurückzuführen.“ (Diamond 2005, S. 572)

Die Frage, inwieweit herausragende Führungspersönlichkeiten die Wertsteigerung eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen, ist Gegenstand zahlreicher empirischer Untersuchungen (vgl. z.B. Bass 1985; Finkelstein/Hambrick 1996; Khurana 2002). Flynn und Staw (2004) weisen nach, dass exzellent geführte Unternehmen vergleichbare Unternehmen eher in Jahren mit schwierigen wirtschaftlichen und/oder branchenspezifischen Rahmenbedingungen übertreffen als in guten Jahren (vgl. Abb. 1). Je schwieriger die allgemeinen und/oder branchenspezifischen Bedingungen sind, desto wichtiger ist die Führungsleistung an der Spitze für den Erfolg des Unternehmens. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Waldman et al. (2001, S. 134 ff.): „Der Erfolg eines Unternehmens hängt umso stärker vom Leadership-Verhalten der obersten Führungskräfte ab, je turbulenter der Markt ist.“

Der unternehmerische Erfolg ist darüber hinaus umso größer, je größer die Handlungsgeschwindigkeit der Führenden und je größer der Handlungsspielraum ist, über den der Letztentscheidungsträger und sein Team verfügen und der von diesen auch im Interesse des Unternehmens genutzt wird (vgl. Abb. 1). Herausragende Führungspersönlichkeiten schaffen und erweitern selbst ihren Handlungsspielraum; sie erhöhen auch die Handlungsgeschwindigkeit, mit der das Unternehmen neue Möglichkeiten erschließt, Probleme kreativ löst, auf Strategic Issues reagiert oder schlecht kalkulierte Risiken abwendet (vgl. Bruch/Vogel 2005).

Abbildung 1: Der Einfluss von Leadership auf den unternehmerischen Erfolg (in Anlehnung an Waldman/Ramirez/House/Puranam 2001 und Finkelstein/Hambrick 1996)



Die Attraktivität eines Marktes, d.h. die Gewinn- und Wachstumsperspektiven, die er bietet, ist wichtig, sie erklärt aber nur zu etwa 10% den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Baden-Fuller/Stopford 1994). Die Attraktivität des Marktes ist vergleichbar mit dem Wind, der in die Segel eines Bootes bläst: je stärker der Wind, desto schneller und einfacher erreicht das Segelboot sein Ziel. Unter günstigen Verhältnissen kann jeder segeln (vgl. Hinterhuber 2004). Unter widrigen Verhältnissen ist jedoch der erfahrene Kapitän, d.h. Leadership und Strategie für das Erreichen des Zieles entscheidend. Leadership, Strategie – und Glück – erklären zu etwa 90% den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Baden-Fuller/Stopford 1994). Leadership bedeutet herauszufinden, wohin der Wind bläst, mit Windstillen zu rechnen und durch proaktives Verhalten in einer Flaute noch stärker zu werden. Chancen gibt es immer irgendwo: Der Unternehmer freut sich selbstverständlich über günstige Marktbedingungen so wie sich der Segler über den guten Wind freut. Jedoch bestimmt nicht der Wind, sondern der Kapitän und seine Fähigkeit, die Segel situativ richtig einzustellen, d.h. Leadership und Strategie, den Kurs.

Im Ergebnis heißt das: Unternehmen können auch in wenig attraktiven Märkten, also auch bei schwachem Wind, erfolgreich in die Zukunft geführt werden, wenn Leadership von der Unternehmensspitze vorgelebt wird und die Strategie stimmt. Leadership macht letztlich den Unterschied zwischen den Unternehmen aus und ist dafür verantwortlich, welche Unternehmen erfolgreich sind und welche nicht. „Warum geht es manchen Unternehmen gut und anderen schlecht?“ Auf diese Frage haben Unterneh-

mer, die in schwierigen Zeiten erfolgreich sind, gleich die Antwort: „Gute Führung – schlechte Führung“ (vgl. Hinterhuber 2004). Die empirische Führungsforschung bestätigt diese Antwort.

3 Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und deren strategieorientierte Führung

Die wichtigste Entscheidung, die der Letztentscheidungsträger treffen kann, ist die Auswahl der richtigen Mitarbeiter (vgl. z.B. Collins/Porras 1997; Collins 2001; Welch/Welch 2005). Erfolgreiche Unternehmer vertreten die These, dass ein Team aus den fähigsten Führungskräften und Mitarbeitern jede Situation, so unvorhersehbar sie auch sei, im Interesse des Unternehmens bewältigen wird. Die einzige Möglichkeit für ein Unternehmen, sich auf eine unsichere Zukunft vorzubereiten ist die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Entscheidend für den Erfolg und die kontinuierliche Erneuerung des Unternehmens in einer Welt der Unsicherheit ist, dass die oberste Führungskraft an das Führungsteam glaubt, mit dem sie das Unternehmen in die Zukunft führt. Der Glaube an die eigenen Führungskräfte, verbunden mit der Aufforderung, dasselbe zu tun mit denjenigen, mit denen sie selbst zusammenarbeiten, gibt dem Unternehmen die Anpassungsfähigkeit, Initiative und Verantwortungsfreude, die für das Überleben und die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens in einer Welt der Unsicherheit notwendig sind.

Die oberste Führungskraft muss Vertrauen geben und als Gegenleistung Vertrauen erhalten (vgl. zur zentralen Rolle von Vertrauen im Leadership vertiefend den Beitrag von Reinhard K. Sprenger in diesem Buch). Vertrauen heißt Offenheit, Delegation, Autonomie, Unternehmertum und Schnelligkeit. Vertrauen bedeutet aber auch, den Mut aufzubringen, sich immer wieder selbst in Frage zu stellen. An das Führungsteam glauben und sich selbst immer wieder in Frage stellen sind die Voraussetzungen dafür, dass sich im Unternehmen nicht Bürokratie, Selbstgefälligkeit und Verantwortungslosigkeit ausbreiten (vgl. Bruch/Vogel 2005).

Offenheit wird insgesamt als Gradmesser für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung gesehen. Dies kann dadurch ermöglicht werden, wenn Führungskräfte aktiv auf die Mitarbeiter zugehen, Interesse am Menschen zeigen und im Team Strategic Issues zur Diskussion stellen. Jeder Konflikt im obersten Führungsteam, auch wenn er unausgesprochen ist, wird im Unternehmen bemerkt und löst Unruhe aus (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2005). In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die Bedeutung einer persönlichen Anwesenheit der Führenden hervorzuheben (vgl. Raich 2005).

Große Führungspersönlichkeiten wissen, dass sie ganz bestimmte Grenzen verkörpern. Sie wissen um ihr Nicht-Wissen und gestehen es offen ein. Jack Welch schreibt den über zwanzig Jahre andauernden Erfolg von General Electric seiner Fähigkeit zu, in dem von ihm geführten Unternehmen eine Meritokratie eingeführt zu haben; er habe die besten Mitarbeiter ausgewählt, sich jedes Jahr von Underperformern getrennt, immer aktiv zugehört, Fragen gestellt, nie vorgegeben klüger als seine Führungskräfte zu sein, deren Wissen und Gespür jedoch immer für die strategischen Entscheidungen genutzt, für die er verantwortlich war (vgl. Welch/Welch 2005). Der größte Feind eines Führenden, so Jim Collins, ist seine Persönlichkeit; seine (falsche) Persönlichkeit lässt einen Führenden glauben mehr zu wissen, als seine Mitarbeiter; sie kann ihn verleiten, den Mitarbeitern seine Sicht der Dinge aufzuzwingen, seine Erfahrungen und Einsichten als die allein richtigen vorzugeben und ihr Verhalten in seinem Sinn zu beeinflussen. Charismatische und überehrgeizige Unternehmer und Führungskräfte sind die größte Gefahr für das Überleben und die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens (vgl. Collins/Useem 2005; Khurana 2002). Große Führende sind deshalb Lernende, die über ihre gegenwärtigen Fähigkeiten hinauswachsen, weil sie aus vielen Perspektiven blicken, Zusammenhänge ausfindig machen und die Kunst des disziplinierten Fragens und Argumentierens beherrschen. Sie beweisen Leadership in den Situationen, in denen kein Konsens besteht. Wenn sich die Mitglieder des Führungsteams über die Strategie einig sind, fällt die Entscheidung nicht schwer. Leadership beginnt jedoch dort, wo der Konsens aufhört. Keine große Entscheidung ist jemals einstimmig getroffen worden. Der unternehmerische Erfolg ist das Ergebnis des disziplinierten Fragens und Argumentierens der besten Mitarbeiter, die die zweckmäßigsten Antworten auf die jeweiligen Herausforderungen suchen, in Konfliktsituationen ihre Interessen und Vorstellungen zurückstellen und die Entscheidung dann zum Wohl des Unternehmens gemeinsam nach außen tragen.

Für denjenigen, der die Letztentscheidung im Unternehmen hat, zählen am Ende nur die Ergebnisse. Diese finden ihren Niederschlag in der kurzfristigen Wertsteigerung und in mittel- bis langfristigen Wertsteigerungserwartungen. Die Voraussetzung dafür ist eine exzellent umgesetzte Strategie. Exzellenz in der Umsetzung ist das Resultat der kollektiven Anstrengungen einer Vielzahl von Menschen, die auf den unterschiedlichen Verantwortungsebenen des Unternehmens auf eine oft wenig spektakuläre Weise das mitgestalten, was notwendig ist und zum Erfolg des Ganzen beiträgt (vgl. Whittington 2001). Die gekonnte Umsetzung der Strategie ist das Ergebnis von Hunderten von Entscheidungen, die von vielen Personen auf verschiedenen Verantwortungsebenen und an verschiedenen Orten getroffen werden. Empirische Untersuchungen und unsere persönlichen Erfahrungen zeigen zusammenfassend, dass Führende umso erfolgreicher sind, je kritischer sie sich zur eigenen Perspektive verhalten und je mehr sie bereit sind, andere Perspektiven und die Perspektiven ihrer Mitarbeiter in die eigenen strategischen Entscheidungen mit einzubeziehen (vgl. Steinle/Bruch 2003).

4 Das Unternehmen der Zukunft – die „Leadership Company“

Leadership trägt am meisten zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens bei. Wir wagen deshalb zu behaupten, dass das Unternehmen der Zukunft die „Leadership Company“ ist: ein Unternehmen, dessen Kernkompetenz die Entwicklung der Leadership-Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen ist. Richtig exerziertes Leadership ist der wesentliche Erfolgsfaktor und schwer zu imitierende Wettbewerbsvorteil. Das unternehmerische Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter führt zum Erschließen von neuen Möglichkeiten, zum kreativen Lösen von Problemen und zur Abwendung schlecht kalkulierter Risiken. Dies ist für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens umso wichtiger, je unplanbarer die Zukunft ist, je schneller sich die Dinge ändern und je komplexer sie werden (vgl. detaillierter Hinterhuber 2004). Leadership Companies, wie z.B. General Electric, Shell, Siemens, Nestlé, haben starke Führungswerte, rigorose Auswahl- und Entwicklungsverfahren ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter und einen Pool von Talenten, der für die kontinuierliche Erneuerung des Unternehmens sorgt (vgl. Stadler/Hinterhuber 2005). Die Leadership Company ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die besten Führungskräfte und Mitarbeiter anzieht, sie entwickelt, auf diese Weise aus unterschiedlichen Perspektiven blicken lernt, offen für das Unvorhersehbare ist, einen Reichtum gemachter, im Zeitablauf vermittelter Erfahrungen in sich ansammelt, Alternativen konturiert und dadurch Möglichkeitsfelder aufspürt, die die Konkurrenten nicht sehen (vgl. Stadler 2004).

Die goldene Regel für die Entwicklung in Richtung einer Leadership Company lautet:

1. Stelle Mitarbeiter ein, die besser sind als du selbst, nutze ihre Talente und gib ihnen eine Chance, sich zu entwickeln.
2. Beurteile deine Führungskräfte danach, welche Mitarbeiter sie eingestellt und wie viele sie davon zu Führenden entwickelt haben.
3. Erwarte von deinen Führungskräften, dass sie sich von Underperformern, d.h. von Mitarbeitern trennen, die die Führungswerte des Unternehmens nicht leben und die vereinbarten Ziele nicht erreichen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Führungsaufgaben unterscheiden sich durch größere Komplexität sowie Beziehungs- und Konfliktintensität. Führung vollzieht sich unter bestimmten Umweltbedingungen, die einem ständigen Wandel unterliegen. Nicht nur äußere, sondern auch im Unternehmen existierende Kräfte beeinflussen das Handeln und die Entscheidungen von Führungskräften wesentlich. Die Anforderung an eine Führungskraft ist die Schaffung innovationsfördernder Rahmenbedingungen im Unternehmen, die die kontinuierliche Erneuerung des Unternehmens ermöglichen.

Der Beitrag arbeitet Trends und Bedingungen für die nachhaltige Wertsteigerung der Unternehmen heraus. Die drei eingangs gestellten Fragen werden, wie folgt, beantwortet:

1. Exzellente geführte Unternehmen übertreffen vergleichbare Unternehmen mehr in Jahren mit schwierigen wirtschaftlichen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen als in guten Jahren. Führungsleistung ist persönliche Führungsleistung plus Leistung des Teams. Charismatische und überbegehrte Unternehmer und Führungskräfte stellen die größte Gefahr für das Überleben und die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens dar.
2. Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und eine strategieorientierte Mitarbeiterführung sind die zentralen Bedingungen für den unternehmerischen Erfolg. Je unvorhersehbarer die Zukunft ist, desto wichtiger für das Überleben des Unternehmens ist die Fähigkeit und Bereitschaft des Unternehmers und seines Führungsteams, die besten Führungskräfte und Mitarbeiter einzustellen und zu entwickeln.
3. Das Unternehmen der Zukunft ist die Leadership Company. Die Leadership Company ist das Unternehmen, dessen Kernkompetenz die Entwicklung der Leadership-Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen ist.

Literatur

- Baden-Fuller, C./Stopford, J. M. (1994): *Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge*, Boston
- Bass, B. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York 1985
- Bruch, H./Vogel, B. (2005): *Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*, Wiesbaden
- Collins, J. (2001): *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and other don't*, New York

- Collins J./Useem, J. (2005): Jim Collins On Tough Calls; in: Fortune, 151. Jg., H. 13, S. 49-52
- Collins, J./Porras, J. I. (1997): Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, New York
- Diamond, J. (2005): Arm und Reich: Die Schicksale menschlicher Gesellschaften, 6. Aufl., Frankfurt am Main
- Finkelstein, S./Hambrick, D. (1996): Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations, St. Paul
- Flynn, F. J./Staw, B. M. (2004): Lend Me Your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization; in: Strategic Management Journal, 25. Jg., H. 4, S. 309-330
- Hinterhuber, H. H. (2004): Leadership: Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch, 3., überarbeitete Aufl., Frankfurt am Main
- Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management: was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Aufl., Wiesbaden
- Khurana, R. (2002): Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEO's, Princeton
- Raich, M. (2005): Führungsprozesse: Eine ganzheitliche Sicht von Führung, Wiesbaden
- Stadler, C. (2004): Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler, Stuttgart
- Stadler, C./Hinterhuber, H. H. (2005): Shell, Siemens und DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values; in: Long Range Planning, 38. Jg., H. 5, S. 467-484
- Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.) (2003): Controlling: Kompendium für Ausbildung und Praxis, 3. Aufl., Stuttgart
- Waldman, D. A./Ramirez, G. G./House, R./Puranam, P. (2001): Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty; in: Academy of Management Journal, 44. Jg., H. 1, S. 134-143
- Welch, J./Welch, S. (2005): Winning, New York
- Whittington, R. (2001): What is Strategy – and does it matter? 2. Aufl., London