

Hans H. Hinterhuber

# Führen mit strategischer Teilhabe

Wie sich die Lücken zwischen Strategie  
und Ergebnissen schließen lassen

Hans H. Hinterhuber

# Führen mit strategischer Teilhabe

Wie sich die Lücken zwischen Strategie  
und Ergebnissen schließen lassen

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 14196 8](http://ESV.info/978_3_503_14196_8)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 14195 1  
eBook: ISBN 978 3 503 14196 8

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Satz: Multitext, Berlin

## Vorwort

*„Was zählt, sind die Ergebnisse und der Weg dorthin.“*

Dieses Buch ist für Unternehmer und Führungskräfte geschrieben. Es zeigt, wie Strategien in konkrete Ergebnisse umgesetzt werden. Unternehmer und Führungskräfte werden nicht an ihren Absichten, sondern an den Resultaten ihrer unternehmerischen Tätigkeit gemessen; dazu müssen sie sicher sein, dass das Unternehmen über die richtigen Führungskräfte verfügt, denn der Mensch ist wichtiger als die Strategie, zweitens dass die Strategien von den Führungskräften richtig interpretiert werden und in praktischen und kohärenten Aktionsplänen der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten ihren Niederschlag finden. Sie müssen drittens aber auch sicher sein, dass die Aktionspläne wirksam umgesetzt werden und viertens die angestrebten Ziele erreichen. Zwischen Führung und Strategien, Strategien und Aktionsplänen, zwischen Aktionsplänen und Umsetzung und zwischen Umsetzung und angestrebten Ergebnissen bestehen Lücken, die geschlossen werden müssen, wenn das Unternehmen nachhaltig seine Kapitalkosten verdienen will.

Das Buch wendet sich aber auch an Studierende und will ihnen einen Einblick vermitteln, wie in den fortschrittlichen Unternehmen die Entscheidungsprozesse ablaufen und was von ihnen in der Welt der Unternehmen erwartet wird.

In einer schwer interpretierbaren und turbulenten Welt, in der keine sicheren Prognosen möglich sind, ist der Weg von der Strategie zu konkreten Ergebnissen nicht geradlinig. Das Top-down-Modell, nach dem das Führungsteam die Strategie formuliert, die mittleren Führungskräfte diese in Aktionsplänen und entsprechenden Organisationsformen präzisieren und die Mitarbeiter auf den unteren Verantwortungsebenen die Aktionspläne umsetzen, um die angestrebten Ergebnisse zu erzielen, ist durch die Geschwindigkeit des Wandels, die neuen Informationstechnologien und die Komplexität der Zusammenhänge überholt. „Command-and-control is not the best way to run a business“, sagt Jack Welch. Empirische Untersuchungen und persönliche Erfahrungen zeigen, dass die erfolgreiche Umsetzung das Ergebnis kollektiver Anstrengungen auf allen Verantwortungsebenen ist; die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter, ihre Vorwegnahme und Interpretation wechselnder Kundenbedürfnisse und Umweltentwicklungen, ihr Engagement, die Dinge kreativ und initiativ nach Maßgabe der sich ändernden Verhältnisse zu verbessern, sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der Strategien und Aktionspläne.

Abbildung 1 zeigt ein Modell der strategischen Führung von Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen, das das Urteil der Fachwelt und den Test der

Zeit überstanden hat; es wird erfolgreich in den deutschsprachigen Ländern, aber auch in Italien, in der Türkei, in Spanien, in Japan und in Korea verwendet.<sup>1</sup>

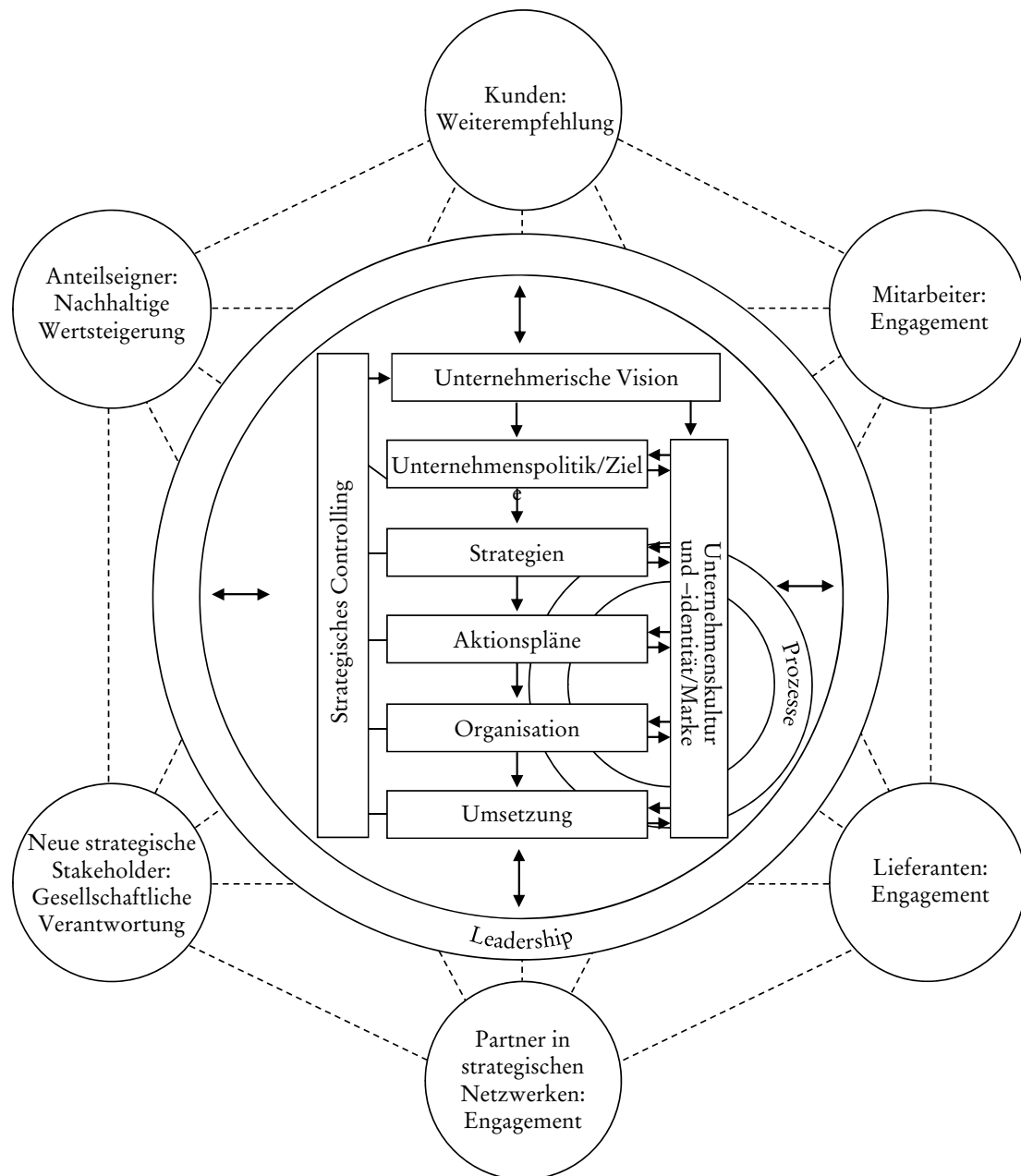


Abb. 1 Das Gesamtsystem der strategischen Führung von Unternehmen (Hinterhuber, 2011)

Das systemische Modell verbindet alle Komponenten der Führung, die dem direkten Einfluss der Unternehmensleitung unterliegen (der innere Teil der Abbildung) mit den Erwartungen und Ansprüchen der strategischen Sta-

<sup>1</sup> Dieses Modell liegt meinem Buch: Strategische Unternehmensführung, Band I, 8. Aufl., Berlin 2011, zugrunde.

keholder (der äußere Teil der Abbildung). Eine exzellente Führung sorgt für den entsprechenden Ausgleich und ist verantwortlich, dass das Unternehmen nachhaltig Werte für die strategischen Stakeholder schafft.

Von der unternehmerischen Vision bis zur Erzielung von konkreten Ergebnissen für die strategischen Stakeholder sind eine Reihe von Lücken zu schließen.

Die Abbildung 2 greift die Lücken heraus, die eine erfolgreiche Führung schließen muss, und für deren Überwindung in diesem Buch Lösungsansätze angeboten werden:

1. die *Leadershiplücke* zwischen Führung und Strategien, denn ohne die geeigneten Führungskräfte lässt sich keine Strategie formulieren und umsetzen,
2. die *Planungslücke* zwischen Strategien und Aktionsplänen, die untereinander und mit den Strategien kohärent sein müssen,
3. die *Umsetzungslücke* zwischen Aktionsplänen und Umsetzung, und
4. die *Ergebnislücke* zwischen Umsetzung und angestrebten Ergebnissen; eine gute Umsetzung allein erhöht nicht den nachhaltigen Wert des Unternehmens; dazu müssen den strategischen Stakeholdern – den Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern und Financial Community, der Gesellschaft, den Lieferanten, den Partnerunternehmen, oft auch den neuen Stakeholdern (Umweltorganisationen, Protestierern und dgl. mehr) konkrete Ergebnisse geliefert werden, die ihren Erwartungen entsprechen, oder besser, diese übertreffen.

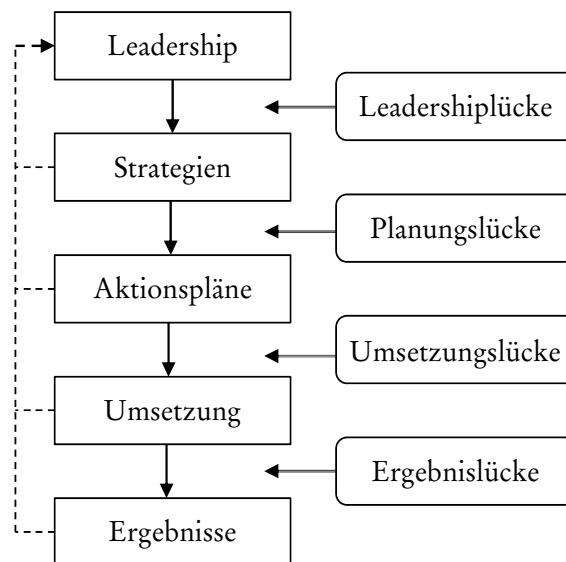


Abb. 2 Die vier Lücken, die eine gute Führung schließen muss

Das Anliegen des Buches ist, Methoden vorzuschlagen, wie diese Lücken geschlossen werden können. Die Gesamtheit dieser Methoden wird als Führen mit strategischer Teilhabe bezeichnet.

Die Ausführungen sind wie folgt organisiert. Im Mittelpunkt des ersten Abschnittes stehen einmal die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Unternehmensleitung, zum anderen die neuen Herausforderungen, vor denen die Leiter von Teams stehen. Es wird gezeigt, dass Unternehmen eine Teamkultur brauchen und wie das Engagement der Mitarbeiter in Situationen der Ambiguität und Unsicherheit gesichert werden kann. Kurz behandelt wird auch der Umgang mit psychopathischen Führungskräften und Mitarbeitern, deren Anteil in den Unternehmen auf etwa 3 bis 5 Prozent geschätzt wird.

Der zweite Abschnitt ist der Schließung der Leadershiplücke gewidmet. Der Mensch ist wichtiger als die Strategie. Ohne unternehmerisch denkende und handelnde Führungskräfte werden herausfordernden Ziele und entsprechende Strategien zu unrealistischen Aspirationen. Die Methode, mit der die Lücke zwischen Leadership und Strategien geschlossen werden kann, ist eine rigorose Beurteilung, Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte, das Instrument dazu ist die Leadership-Matrix. Zwei Kriterien spielen dabei die entscheidende Rolle:

1. das Leben und Vorleben der Führungswerte des Unternehmens und
2. das Erreichen der vereinbarten Ziele.

Die Strategie ist die gemeinsame Logik des Handelns der Führungskräfte; dazu ist eine fundierte Leadership-Ausbildung auf allen Verantwortungsebenen des Unternehmens notwendig; ihr wird breiter Raum gewidmet.

Der dritte Abschnitt zeigt, was Führen mit strategischer Teilhabe heißt und wie die Planungslücke geschlossen werden kann. Führen mit strategischer Teilhabe ist eine Methode, mit der die Führungskräfte auf den verschiedenen Verantwortungsebenen ihren Mitarbeitern einen Ausschnitt aus den eigenen strategischen Absichten und Gedankengängen geben, durch den diese zu Eigeninitiative und zur geistigen Mitarbeit bei der Formulierung und Umsetzung der Strategien aufgefordert werden. Das Ziel ist, die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, dass sie das Ganze vor den Teilen sehen und zur erfolgreichen Gestaltung sowohl der Teile als auch des Ganzen initiativ und kreativ beitragen. Dieses Ziel lässt sich umso leichter erreichen, je mehr gezielt Informationen ausgetauscht werden und je weniger die Beiträge von der hierarchischen Position abhängen. Die neuen Medien erleichtern diesen Austausch. Die Entscheidungsträger in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten oder in den Strategischen Geschäftseinheiten können mit dem gleichen konzeptionellen Rahmen rechnen, auf den sich auch alle anderen beziehen. Führen mit strategischer Teilhabe ist die Methode, mit der die Lücke zwischen Strategie und Aktionsplänen geschlossen werden kann.

Im vierten Abschnitt wird auf die Umsetzungslücke eingegangen. Nicht alle Aktionspläne werden so umgesetzt, wie sie beabsichtigt waren. Die Methode, mit der die Umsetzung der Aktionspläne sichergestellt werden kann, ist der Work-Out-Prozess. Dieser Prozess, der von General Electric eingeführt wurde, verbindet erfolgreich Disziplin, Kreativität und Schnelligkeit in

der Ausführung der Aktionspläne, er muss in die Kultur des Unternehmens eingebettet sein. Eine Selbstbeurteilungsübung erlaubt es, zu prüfen, in welchem Umfang ein Work-Out für die Schließung der Umsetzungslücke zweckmäßig ist. Work-Out verlangt eine strategische Architektur, die auf dem Denken in Prozessen und nicht auf dem Denken in Königreichen beruht. Ein Vorgehen der Organisationsentwicklung, mit der dieser Übergang bewerkstelligt werden kann, wird vorgestellt.

Nicht alles, was erfolgreich umgesetzt wird, entspricht den angestrebten Ergebnissen. Diese Lücke zwischen Umsetzung und Ergebnissen lässt sich durch die Einrichtung einer kundenfokussierten Hochleistungskultur schließen oder zumindest verkleinern. Wie das bewerkstelligt werden kann, zeigt der fünfte Abschnitt.

Im letzten Abschnitt werden Schlussfolgerungen gezogen. Der Mensch steht über der Strategie; ich gehe deshalb der Frage nach, was den Strategen ausmacht. Da es ohne Glück in der Wirtschaft wie im Leben nicht geht, schließt das Buch mit einem Vorschlag, wie das Glück angezogen werden kann. Ich habe in meinen Gesprächen mit CEOs und in meinen Führungsseminaren festgestellt, dass Glück innerhalb bestimmter Grenzen planbar ist.

Die *Kernbotschaft* des Buches lautet: Führen mit strategischer Teilhabe gibt den Führungskräften einen Ausschnitt aus den strategischen Absichten der Unternehmensleitung, zeigt, was das Unternehmen will und warum es das will, fordert die Führungskräfte zur kreativen Mitarbeit an der Weiterentwicklung der Strategie auf und erhöht dadurch in einer Zeit der Unsicherheit die Wahrscheinlichkeit, dass kohärente Aktionspläne formuliert und wirksam umgesetzt werden und zu den angestrebten Ergebnissen führen.

Es geht in diesem Buch nicht darum, Unternehmern und Führungskräften zu zeigen, was sie denken oder tun sollen. Das wissen sie, so ein US-Management-Vordenker, viel besser als jeder Professor oder Unternehmensberater, der das Wettbewerbsumfeld und das Unternehmen niemals so gut kennt wie sie selbst. Die Ausführungen wollen vielmehr Unternehmern und Führungskräften Anregungen geben, *wie* sie denken können, um die Lücken zwischen einer guten Führung und den angestrebten Ergebnissen besser zu erkennen und mit den skizzierten Methoden zu schließen.

Mit der Kernbotschaft ist ein *Appell* an Unternehmer und Führungskräfte gerichtet: die Selbsttätigkeit und Eigeninitiative der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen zu fördern und sie zu kreativem, unternehmerischem Mitdenken und Handeln im Rahmen klarer strategischer Absichten einzuladen. Dadurch lässt sich das, was im Interesse der Unternehmer liegt, mit dem verbinden, was auch die Arbeitsfreude und das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter erhöht.

Ich hoffe, dass das Buch für Unternehmer und Führungskräfte eine angenehme Lektüre ist, nützliche Anregungen vermittelt und auch Studierenden, die morgen eine Führungsverantwortung übernehmen wollen, interessante Einblicke bietet.



Ein besonderer Dank gebührt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Hinterhuber & Partners für die Begeisterung und Kreativität, mit der sie meine Ideen kommentiert und kritisch reflektiert haben. Ich danke auch den Unternehmern und Führungskräften, die frühere Fassungen des Buches genau gelesen und ihre Erfahrungen bei der Schließung der Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen bereitwillig zur Verfügung gestellt haben.

Großer Dank gebührt wie in allen meinen Büchern wieder Frau Andrea Mayr. Ohne ihre Hilfe, ihr Einfühlungsvermögen und ihr Engagement wäre das Buch wohl nicht zustande gekommen. Frau Claudia Splittgerber, Erich Schmidt Verlag, verdanke ich viele Anregungen; ihre Einsichten und Empfehlungen haben das Buch wesentlich verbessert.

Innsbruck, im Januar 2013

Hans H. Hinterhuber

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
<b>1. Eine exzellente Führung ist der wichtigste Einzelfaktor für unternehmerischen Erfolg .....</b>	<b>13</b>
1.1 Die beiden Ebenen der Führung.....	13
1.2 Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Unternehmensleitung.....	19
1.3 Unternehmen brauchen eine Teamkultur. Die neuen Rollen des Leiters eines Teams .....	27
1.4 Nutzenerwägungen und Engagement der Mitarbeiter in Situationen der Unsicherheit und Ambiguität .....	33
1.5 Wie geht man mit psychopathischen Führungskräften und Mitarbeitern um?.....	35
1.6 Zusammenfassung.....	38
<b>2. Die Schließung der Lücke zwischen Leadership und Strategie. Die Leadershiplücke .....</b>	<b>41</b>
2.1 Die Leadership-Matrix. Die beiden Kriterien für die Beurteilung, Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte .....	43
2.2 Die Strategie ist die gemeinsame Logik des Handelns der Führungskräfte .....	47
2.3 Der Weg zu „leadership excellence“: Die richtigen Führungskräfte in die richtigen Positionen bringen.....	48
2.4 Die Leadership-Ausbildung ist die Grundlage für die Führung mit strategischer Teilhabe.....	56
2.5 Das Ziel der Leadership-Ausbildung: Selbsttätigkeit, Selbstvertrauen und Eigeninitiative der Führungskräfte zu stärken.....	69
2.6 Zusammenfassung.....	72
<b>3. Die Schließung der Lücke zwischen Strategie und Aktionsplänen. Die Planungslücke.....</b>	<b>77</b>
3.1 Führen mit strategischer Teilhabe.....	78
3.2 Die Unternehmensleitung gibt den Führungskräften einen Ausschnitt aus ihren strategischen Absichten.....	83
3.3 Eigeninitiative und Selbständigkeit der Führungskräfte .....	88
3.4 Die ergebnisorientierte Steuerung der Entscheidungsprozesse.....	90
3.5 Der Umweg führt oft am schnellsten zum Ziel .....	94
	11

3.6 Durch Strategisches Pricing den Unternehmenswert nachhaltig steigern. ....	98
3.7 Mit Innovation Excellence die Konkurrenten distanzieren. ....	108
3.8 Zusammenfassung. ....	122
<b>4. Die Schließung der Lücke zwischen Aktionsplänen und Umsetzung. Die Umsetzungslücke</b> .....	125
4.1 Work-Out zur wirksamen Umsetzung der Aktionspläne. ....	126
4.2 Die Voraussetzung für ein wirksames Work-Out. Wann ist ein Work-Out-Prozess im Unternehmen angezeigt?....	129
4.3 Die strategische Architektur: Vom Denken in Königreichen zum Denken in Prozessen .....	134
4.4 Die Organisations- und Mitarbeiterentwicklung .....	135
4.5 Zusammenfassung. ....	138
<b>5. Die Schließung der Lücke zwischen Umsetzung und Ergebnissen. Die Ergebnislücke</b> .....	139
5.1 Eine kundenfokussierte Hochleistungskultur ermöglichen. ....	139
5.2 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Die Kunden zu Botschaftern des Unternehmens machen .....	142
5.3 Das soziale Kapital des Unternehmens erhöhen. ....	145
5.4 Führungswerte treiben das Geschäft .....	147
5.5 Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz und das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten bestimmen die Ergebnisse und lassen sich messen. ....	149
5.6 Das Geheimnis des Erfolges .....	151
5.7 Zusammenfassung. ....	153
<b>6. Schlussfolgerungen und Ausblick.</b> .....	155
6.1 Der Mensch steht über der Strategie .....	155
6.2 Was macht den Strategen aus?.....	159
6.3 Glück lässt sich planen. ....	162
Literatur .....	165
Sachregister .....	171

## 1. Eine exzellente Führung ist der wichtigste Einzelfaktor für unternehmerischen Erfolg

*„Unter Direktiven versteht man solche Mitteilungen der oberen an die untere Stelle, in denen nicht bestimmte Befehle für deren augenblickliches Verhalten erteilt, als vielmehr nur leitende Gesichtspunkte aufgestellt werden. Letztere dienen dann als Richtschnur bei den übrigen selbständig zu fassenden Entschlüssen ... Das bedingt, dass die Unterführer den Zweck ... erkennen, um nach diesem selbst dann zu streben, wenn die Umstände es erfordern sollten, anders zu handeln, als befohlen war.“*

Helmuth von Moltke

Für den, der die Letztverantwortung im Unternehmen hat, zählen am Ende nur die Ergebnisse und der Weg dorthin. Die Ergebnisse finden ihren Niederschlag in der nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens. Jede Strategische Geschäftseinheit, jede Produktlinie, jede Dienstleistung muss in einer mittel- bis langfristigen Perspektive zur Wertsteigerung beitragen. „Als Führende“, so Jack Welch, „werden wir bezahlt, kurzfristig Ergebnisse zu erzielen und das Unternehmen langfristig stärker zu machen.“

Führung spielt sich auf zwei Ebenen ab: auf der Makroebene die Führung des Unternehmens als Ganzes, auf der Mikroebene die Führung von Teams. Beide bestimmen zusammen den Erfolg des Unternehmens. In der Folge werden die nicht-delegierbaren Aufgaben der Unternehmensleitung behandelt und nach Abgrenzung von Team und Arbeitsgruppe die neuen Rollen des Leiters eines Teams erörtert. Erfolgreiche Unternehmen haben eine Teamkultur und sichern sich das Engagement der Mitarbeiter in Situationen der Ambiguität und Unsicherheit. Da in Organisationen der Anteil der Führungskräfte und Mitarbeiter mit psychopathischen Verhaltensweisen auf etwa 3 bis 5 Prozent geschätzt wird, zeigen die Ausführungen abschließend, wie mit psychopathischen Vorgesetzten und Mitarbeitern umgegangen werden kann.

### 1.1 Die beiden Ebenen der Führung

Führen spielt sich auf zwei Ebenen ab:<sup>1</sup>

1. auf der Makroebene: Führen von Unternehmen, Strategischen Geschäftseinheiten, Tochtergesellschaften, Institutionen, Non-Profit-Einrichtungen und dgl. mehr;

---

<sup>1</sup> Siehe A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, 5<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River 2009, S. 226 ff.

2. auf der Mikroebene: Führen von Teams, Leitung von Projekten, Abteilungen, Instituten und dgl. mehr.

Die Führungsprobleme auf beiden Ebenen sind ähnlich; es geht darum, einmal Energien in sich selbst zu mobilisieren, zum anderen Herz und Vernunft der Mitarbeiter zu gewinnen, um die jeweiligen Ziele zu erreichen. Natur, Inhalt und Prozess der Führung unterscheiden sich nicht, wenn es darum geht, kraft der eigenen Authentizität, Urteilsfähigkeit und Kompetenz das Verhalten anderer Menschen im positiven Sinn so zu beeinflussen, dass sie die Notwendigkeit der Veränderung akzeptieren und sich engagiert und kreativ für Aufgaben und Ziele ihrer Organisation einsetzen. Die Unterschiede liegen in der Verantwortungsebene, in der Reichweite, Komplexität und im Zeithorizont der Entscheidungen.

Führen auf der ersten Ebene erfordert strategische Führungskompetenz<sup>2</sup>. Entscheidungen auf dieser Ebene betreffen die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens, dessen strategische Ausrichtung, die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften, die Allokation der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen an die Unternehmenseinheiten mit den besten Gewinn- und Wachstumsperspektiven, das Erzielen von überdurchschnittlichen Ergebnissen und dgl. mehr. Ein Führender auf dieser Ebene ist ein „leader of leaders“ oder, in italienischer Diktion, „il capo di tutti i capi“. Der nächste Abschnitt ist diesen Fragen gewidmet.

Führen auf der zweiten Ebene ist Führen von Teams. Teams werden von übergeordneten Entscheidungszentren mit dem Ziel eingerichtet, durch eine entsprechende Auswahl und Zusammensetzung der Teammitglieder innerhalb bestimmter Zeit- und Kostenlimits Probleme zu lösen, neue Möglichkeiten zu erschließen und möglichen Risiken vorzubeugen. Der dritte Abschnitt behandelt die Führung von Teams. Abbildung 1.1 fasst Führen auf beiden Ebenen zusammen.

Eine exzellente Führung auf Top Management-Ebene ist in Verbindung mit einer guten Strategie, den richtigen Mitarbeitern, taktischen Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und Glück der wichtigste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens (Abbildung 1.2).

Eine exzellente Führung allein ist allerdings noch kein Garant für nachhaltigen Erfolg. General Electric ist bekannt als Leadership Company<sup>3</sup> und wird häufig zitiert als das Unternehmen mit den besten Leadership-Ausbildungsprogrammen. General Electric bringt mehr Spitzenführungskräfte hervor als das Unternehmen für die eigene nachhaltige Entwicklung benötigt. Trotz gro-

---

<sup>2</sup> Dazu mehr in meinem Buch: Die 5 Gebote für exzellente Führung, Frankfurt am Main 2011, S. 59 ff.

<sup>3</sup> In meinem Buch Leadership, 4. Aufl., Frankfurt am Main 2007, S. 173 ff. habe ich die Kriterien definiert, die General Electric zu einer Leadership Company machen.

	Führen auf Mikroebene	Führen auf Makroebene
Wer führt?	Eine Person, die ein Team, ein Projekt oder eine Abteilung leitet	Eine Person oder ein Team, die ein Unternehmen führen (CEO, COO, Top Management Team [TMT], Sprecher des Vorstandes, geschäfts-führender Gesellschafter, Leiter einer Strategischen Geschäftseinheit, einer Tochtergesellschaft, und dgl. mehr)
Verantwortungsbereich	Ein Team, eine Arbeitsgruppe, eine Abteilung, ein Projekt	Die gesamte Organisation
Ausrichtung	Überwiegend nach innen	Überwiegend nach außen
Erfolgsmaßstäbe	Produktivität, Kundenzufriedenheit, Innovationsrate und -geschwindigkeit und dgl. mehr	Nachhaltige Wertsteigerung, Zufriedenstellung der strategischen Stakeholder, profitables Wachstum

Abb. 1.1 Führen auf der Ebene von Teams und auf Unternehmensebene (in Anlehnung an Nahavandi, 2009)

ßer Investitionen in Leadership Development hat sich der Aktienkurs in den vergangenen zehn Jahren halbiert.<sup>4</sup>

Eine exzellente Führung ist wohl der wichtigste Einzelfaktor für unternehmerischen Erfolg, aber nur einer der fünf Faktoren, die den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ausmachen. Die anderen Faktoren sind – wie erwähnt – Klarheit der strategischen Ausrichtung, die richtigen Mitarbeiter in richtig zusammengesetzten Teams, taktische

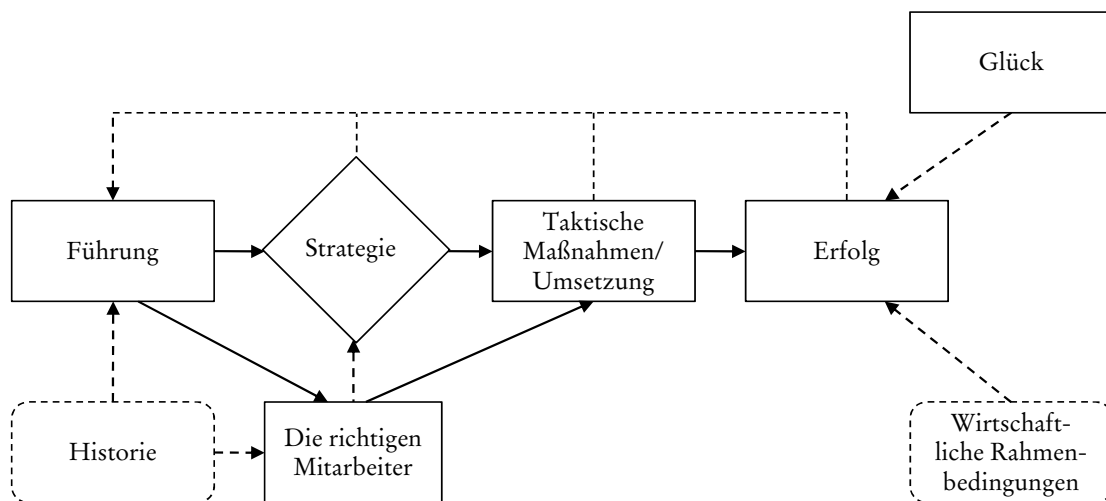


Abb. 1.2 Die Determinanten des unternehmerischen Erfolges (Quelle: Hinterhuber & Partners, 2010)

<sup>4</sup> Zur Kritik an der „Leadership Industry“ siehe B. Kellerman, The End of Leadership, New York 2012, S. 168 ff.

Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, Glück und natürlich auch der Kontext, in dem das Unternehmen operiert. Die ersten fünf Faktoren sind allerdings für den unternehmerischen Erfolg wichtiger als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Zusammen erklären diese fünf Faktoren etwa 80 Prozent des Erfolges eines Unternehmens und sind damit wichtiger als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die mit etwa 20 Prozent den Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen bedingen. Eine exzellente Führung auf Top Management-Ebene unterscheidet sich nur unwesentlich von der Führung auf den unteren Verantwortungsebenen oder von der Führung von Teams. Auf Makroebene zeigt sich eine exzellente Führung in der Klarheit der strategischen Ausrichtung, in der Anregung von Teams und Entwicklung von Mitarbeitern, im Schaffen von innovationsfördernden Rahmenbedingungen, in der Vorwegnahme des Wandels sowie im Erzielen von überdurchschnittlichen Ergebnissen. Was Führen auf den obersten Verantwortungsebenen eines Unternehmens von der Führung auf der Ebene von Teams und Mitarbeitern unterscheidet, sind die Reichweite, die Auswirkungen und der Zeithorizont der Entscheidungen. Strategische Entscheidungen auf Makroebene betreffen die Organisation als Ganzes, die Anzahl und Ausrichtung der Strategischen Geschäftseinheiten, die Auswahl der obersten Führungskräfte und dgl. mehr. Es sind vor allem die Langzeitwirkungen und die Irreversibilität der strategischen Entscheidungen, die Führen auf Makroebene von Führen auf Mikroebene unterscheiden. Untersuchungen zeigen, dass die Verweildauer der CEO's der 2500 größten Unternehmen der Welt im Jahr 2011 rund 6,5 Jahre betrug; 10 Jahre früher waren die CEO's im Durchschnitt 8 Jahre im Amt. Die Frage ist, ob es überhaupt eine optimale Wirkungsperiode für oberste Führungskräfte gibt und, wenn ja, wie lange diese ist. Die empirische Evidenz und persönliche Erfahrungen zeigen, dass fünf Jahre in der Regel zu kurz sind, bis strategische Entscheidungen ihre Wirkungen zeigen; zehn Jahre scheinen dagegen zu lang zu sein, um ein Unternehmen laufend zu erneuern. Diese Werte sind allgemeine Richtwerte; in Unternehmen mit großen Infrastrukturprojekten, in der Flugzeug- und pharmazeutischen Industrie mit Entwicklungszyklen von oft über 10 Jahren, lassen sich die Auswirkungen von strategischen Entscheidungen nur mit großer Unsicherheit und in einem langen Zeithorizont messen.

Sieben bis acht Jahre scheint ein angemessener Zeitraum zu sein, der es einem CEO erlaubt, seinen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung zu zeigen. Trennt sich ein Unternehmen von seinem CEO vor diesem Zeithorizont von sieben bis acht Jahren, ist das Risiko hoch, dass seine strategischen Entscheidungen nicht die gewünschte Wirkung bringen. Die folgenden Überlegungen können hilfreich sein, um die optimale Wirkungsperiode eines CEO zu bestimmen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Siehe A. Hill, All I am saying is give CEOs a chance, in: Financial Times, May 24, 2011, S. 12.

### *Leadership zählt*

Untersuchungen zeigen, dass in Extremsituationen, bei Schiffunglücken z.B., wirksames Führungsverhalten des Kapitäns die Überlebenschancen von Frauen und Kindern erhöht. Die beiden schwedischen Forscher Elinder und Erixson haben 18 Schiffunglücke seit Mitte des 19. Jahrhunderts bis 2011 analysiert; ihre Analyse zeigt, dass eine starke Führungspersönlichkeit an Bord die Überlebenschancen der Schwächeren beeinflusst. Gab der Kapitän den Befehl „Women and Children First!“ (WCF) – was bei fünf der achtzehn Schiffunglücke der Fall war – stieg die Überlebenschance der Frauen und Kinder um sieben Prozent.

Frey, Savage und Torgler kommen zu einem noch deutlicheren Ergebnis bei der Analyse der Vorgänge um den Untergang der Titanic; der WCF-Befehl des Kapitäns und seine rigorose Wahrnehmung der Führungsfunktion haben bewirkt, dass Frauen und Kinder eine um 53 Prozent höhere Überlebenschance als Männer hatten.

Quelle: M. Elinder u. O. Erixson, Every Man for Himself! Gender, Norms and Survival in Maritime Disasters, IFN Working Paper no. 913, April 2012; B. S. Frey, D. A. Savage u. B. Torgler, Behavior under Extreme Conditions: The Titanic Disaster, in: Journal of Economic Perspective 25, No. 1, 2011, S. 209–222.

Die Situation des Unternehmens und die Ziele, die es verfolgt, können im Fall von Umstrukturierungen und Turnarounds eine kurze Wirkungsperiode rechtfertigen; sind die Probleme gelöst, kann es zweckmäßig sein, ein Führungsteam mit einer längerfristigen Perspektive einzusetzen. Auch in schwierigen Situationen dürften allerdings konkrete Ergebnisse kaum vor zwei oder drei Jahren zu erwarten sein.

Was zweitens zählt ist nicht das Alter oder die Wirkungsperiode des CEO, sondern dessen Einstellung. Beispiele wie Warren Buffet, der mit Berkshire Hathaway seit über 10 Jahren im Alter von 81 Jahren den S&P 500 Index übertrifft, zeigen, dass in vielen Fällen die Erfahrung und was man daraus gelernt hat, eine wichtige Rolle spielen. Es kommt auf die Einstellung und auf die Fähigkeit und Bereitschaft an, ständig Neues zu lernen und den Wandel vorwegzunehmen. Diese Einstellung kann bei jüngeren Führungskräften fehlen.

Drittens zeigen Untersuchungen, dass sich Unternehmen umso erfolgreicher erneuern, je größer der Pool an Führungskräften im Unternehmen ist, aus dem der CEO ausgewählt werden kann. Insider verweilen in der Regel länger in der Führungsposition und tragen mehr zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens bei als von außen kommende Führungskräfte.

Albach unterscheidet Typ A- und Typ B-Vorstände.<sup>6</sup> Der Typ A-Vorstand:

- kommt aus dem Unternehmen,
- hat ein effizientes Einstellungsverfahren durchgemacht,

<sup>6</sup> Siehe H. Albach, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 312–314.



- ist in Trainee-Programmen und Assessment Centers des Unternehmens auf seine Loyalität geprüft worden,
- hat eine erfolgreiche Karriere im Unternehmen hinter sich,
- ist aus einem kleinen Kreis von „high potentials“ ausgewählt und von seinen bisherigen Vorgesetzten hervorragend beurteilt worden,
- kennt und liebt das Unternehmen,
- hat das Vertrauen der Aktionäre und kann langfristig denken und handeln,
- verhält sich nicht opportunistisch,
- erhält ein Gehalt mit einem fixen und variablen Bestandteil.

Der Typ B-Vorstand:

- ist dem Unternehmen nicht aus langjähriger Erfahrung bekannt,
- lässt aus seiner Wechselbereitschaft in der Vergangenheit erkennen, dass er seinen eigenen Nutzen maximiert,
- will sein (monetäres) Einkommen maximieren,
- verfolgt deshalb eine Zielvorstellung, die sich nicht an der nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens orientiert,
- kann vom Aufsichtsrat nicht in seinem Verhalten beobachtet werden,
- erhält, um sein opportunistisches Verhalten einzuschränken, ein fixes Gehalt und den Bezug von Aktienoptionen

Albach schreibt: „Bisher ist in Deutschland die Anzahl der Vorstandsmitglieder, die dem Typ B zugerechnet werden müssen, auf wenige, zumeist auch spektakuläre Einzelfälle beschränkt. Empirische Nachweise von Typ B-Managern in der Literatur beziehen sich fast ausnahmslos auf amerikanische Verhältnisse. Dort ist der Markt für Top-Manager auch sehr viel stärker entwickelt als in Europa. Wenn es zu einem verstärkten internationalen Wettbewerb zwischen Unternehmen mit Typ A-Managern und solchen mit Typ B-Managern kommt, ist abzusehen, dass die Typ B-Vorstände sich gegenüber den Typ A-Vorständen durchsetzen werden.“<sup>7</sup>

*In welchem Ausmaß motivieren finanzielle Anreize?*

Jeroen van der Veer, der frühere CEO der Shell Oil Company, wird von den Aktionären kritisiert, da sein Bonus von 1,36 Millionen Euro angesichts der nicht erreichten Ziele als unangemessen angesehen wird. Seine Antwort: „Hätte ich 50 Prozent mehr erhalten, hätte ich es auch nicht besser gemacht. Hätte ich 50 Prozent weniger erhalten, hätte ich es auch nicht schlechter gemacht.“

Quelle: C. Hoyos u. M. Steen, Outgoing Shell Chief Calls for Reform of Salaries, in: Financial Times, June 9, 2009, S. 1.

---

<sup>7</sup> H. Albach, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 314.

## 1.2 Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Unternehmensleitung

Führende müssen drei Anforderungen erfüllen: Visionär und Vorbild sein sowie den Unternehmenswert nachhaltig steigern. Voraussetzungen dafür sind Authentizität, kritisches Urteilsvermögen, Kompetenz, Charakter und ethisches Verhalten. Wer auch nur eine dieser Anforderungen nicht erfüllt, wird seiner Führungsaufgabe und -verantwortung nicht gerecht.<sup>8</sup>

Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Unternehmensleitung sind in Abbildung 1.3 in Form einer Metapher veranschaulicht. Sie entsprechen den Kompetenzen, die vom Top-Management erwartet werden, wenn es das Unternehmen wertsteigernd in die Zukunft führen soll. Alle Metaphern sind irreführend, sie beschreiben nicht das Phänomen an sich, sondern sollen einen Eindruck über das vermitteln, was sich anders schwer darstellen lässt. Die Metapher des Leadership-Hauses soll eine Ganzheit zum Ausdruck bringen, die drei „Säulen“ von Leadership miteinander und mit ethischer Reflexion, Authentizität, Urteilsvermögen, Kompetenz und Charakter der Führenden in Verbindung setzen und zeigen, dass Leadership eine solide Grundlage braucht. Die Kunden und die anderen strategischen Stakeholder sind das Fundament, auf dem Führung beruht.

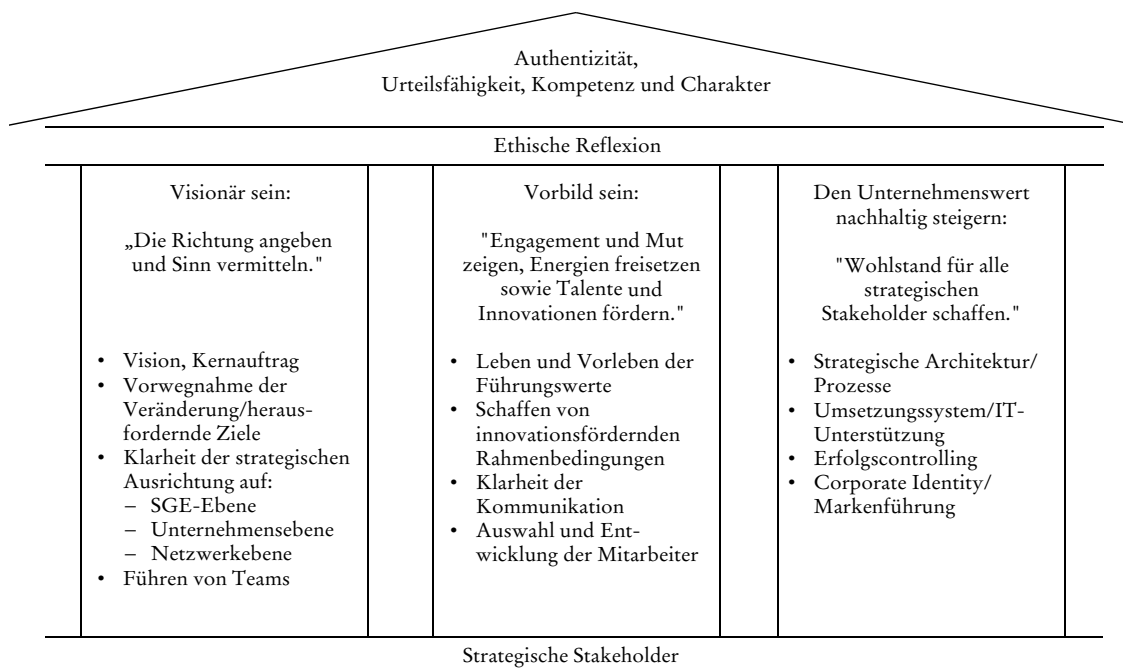


Abb. 1.3 Die nicht-delegierbaren Aufgaben der Unternehmensleitung: das Leadership-Haus

Die erste Säule zeigt, dass Führende pragmatische Visionäre sein müssen. Ihre Aufgabe ist, eine Richtung vorzugeben, in die sich das Unternehmen in einer mittel- bis langfristigen Perspektive entwickeln soll und den Führungs-

<sup>8</sup> Siehe dazu mein gemeinsam mit dem Schweizer Leadershipberater E. Krauthammer verfasstes Buch: Leadership – mehr als Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 30 ff.; siehe auch mein Buch: Leadership, a. a. O., S. 18 ff.

kräften klar zu machen, warum es sich lohnt, sich dafür zu engagieren. Ich bezeichne diese Art der Führung als Führen mit strategischer Teilhabe. Die zentralen Fragen, für die die Unternehmensleitung klare Antworten bereit haben und in die sie die Führungskräfte einbinden muss, lauten:<sup>9</sup>

- Vision: Welche Bedürfnisse der Gesellschaft will das Unternehmen erfüllen? Für was steht das Unternehmen? Welchen Mehrwert für die Gesellschaft will das Unternehmen schaffen?
- Kernauftrag: Welchen Mehrwert will das Unternehmen mit seinen Strategischen Geschäftseinheiten den Kunden bieten? Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Kunden und von deren Kunden, die die Strategischen Geschäftseinheiten erfüllen wollen? Welchen Beitrag sollen die Strategischen Geschäftseinheiten zur Erhöhung der Lebensqualität der Kunden leisten? Wie können die Kunden und deren Kunden noch wettbewerbsfähiger gemacht werden?
- Wo soll das Unternehmen in drei bis fünf Jahren stehen, und aus welchen Gründen?

Meine Forschungsprojekte und empirischen Studien belegen, dass Klarheit der strategischen Ausrichtungen, Authentizität und Vorbildfunktion der Führungskräfte bewirken, dass sich die Mitarbeiter pro-aktiv und engagiert um die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und von deren Kunden kümmern.

Die Vorwegnahme der Veränderung und die Formulierung herausfordernder Ziele für das Unternehmen und die einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten sind die zweite nicht-delegierbare Führungsaufgabe. Gewinn und Wertsteigerung sind nicht die Ziele des Unternehmens, sie sind das Ergebnis erfolgreicher unternehmerischer Tätigkeit; diese besteht darin, den Kunden einen Mehrwert zu vertretbaren Kosten zu bieten, das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter und Teams auf allen Verantwortungsebenen zu fördern und eine Infrastruktur aufzubauen, die es ihnen erlaubt, die Erwartungen der Kunden und der anderen strategischen Stakeholder zu erfüllen. Wenn es gelingt, die Kunden zu begeistern, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen in einem Arbeitsumfeld, das sie lieben, anzuspornen und eine effiziente Infrastruktur zu schaffen, dann ist die nachhaltige Wertsteigerung das Ergebnis dieser nie endenden Bestrebungen.

*What makes a company tick*

„The three most important things you need to measure in a business are customer satisfaction, employee satisfaction, and cash-flow. If you're growing customer satisfaction, your global market share is sure to grow, too. Employee satisfaction gets your productivity, quality, pride, and creativity. And cash-flow is the pulse – the key vital sign of a company.“

*Jack Welch*

---

<sup>9</sup> Mehr dazu in meinem Buch: Strategische Unternehmensführung, Band I, a. a. O., S. 60 ff.

Die dritte nicht-delegierbare Führungsaufgabe ist die Klarheit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, und zwar auf den drei Ebenen der Strategie: auf Unternehmensebene, auf Ebene der Strategischen Geschäftseinheiten und auf Netzwerkebene. Die Strategie ist kein Aktionsplan, sondern in der Diktion Helmuth von Moltkes die „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“. Der leitende Gedanke ist, Nr. 1, Nr. 2 oder Nr. 3 in jedem Marktsegment zu sein, in dem eine Strategische Geschäftseinheit tätig ist. Im Familienunternehmen ist der leitende Gedanke, ein wettbewerbsfähiges Unternehmen der nächsten Generation zu übergeben und dabei die Kapitalkosten nachhaltig zu verdienen. Was eine Strategie kennzeichnet, ist, dass sie auf die Veränderung eines status quo im Interesse des Unternehmens ausgerichtet ist, und zwar in einer Situation, in der unserem Willen der unabhängige Wille der Konkurrenten gegenüber steht. Führungsverantwortung besteht darin, die richtige Balance zwischen Offensiv-/Wachstumsstrategien und Defensivstrategien einzurichten (Abbildung 1.4). Dieses Gleichgewicht lässt sich durch ein an der nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtetes Portfolio-Management und eine entsprechende Allokation der Ressourcen herbeiführen.

Ein Beispiel: Als James Dyson, der britische Erfinder und Unternehmer, den Prototyp seines Staubsaugers ohne Beutel den etablierten Herstellern von Staubsaugern vorstellte, zeigte keiner Interesse. Alle waren mit den Gewinnen zufrieden, die sie mit dem Verkauf der Beutel für ihre Staubsauger erzielten. Heute ist Dyson Marktführer. Die Staubsauger und die entsprechenden Technologien werden laufend weiterentwickelt. Dyson hat aber gleichzeitig auch diversifiziert und baut Motoren, Haartrockner, Ventilatoren und dgl. mehr. Das Beispiel zeigt, dass Unternehmen gleichzeitig offensiv neue Produkte und Technologien erfinden und defensiv bestehende Produkte und Technologien verbessern müssen. Kein Unternehmen kann sich auf den Erfolgen bestehender Produkte und Technologien ausruhen.

Die vierte nicht-delegierbare Aufgabe besteht darin, Teams zu führen, mit denen die oben genannten Führungsaufgaben erfüllt werden können. Bestandteil dieser vier nicht-delegierbaren Führungsaufgaben ist die Diskussion von Strategic Issues, die häufig wichtiger ist als unflexible Portfolio-Analysen, vor allem dann, wenn sich das Unternehmen auf Märkten bewegt, in denen sich die Spielregeln oder Technologien auf unvorhersehbare Weise ändern und in die laufend neue Wettbewerber eindringen. Es ist Aufgabe der obersten Führungskräfte, pro-aktiv mit Hilfe von Szenarioplanungen eine Liste von Strategic Issues zu erstellen oder erstellen zu lassen, damit die damit verbundenen Chancen und Risiken rechtzeitig einer Entscheidung zugeführt werden können. Ein fundiertes Risk Assessment kann beitragen, erfolgreich mit schlecht kalkulierten Risiken umzugehen.

Die zweite Säule des Leadership-Hauses umfasst ebenfalls vier, d. h. die fünfte bis achte nicht-delegierbare Führungsaufgabe.

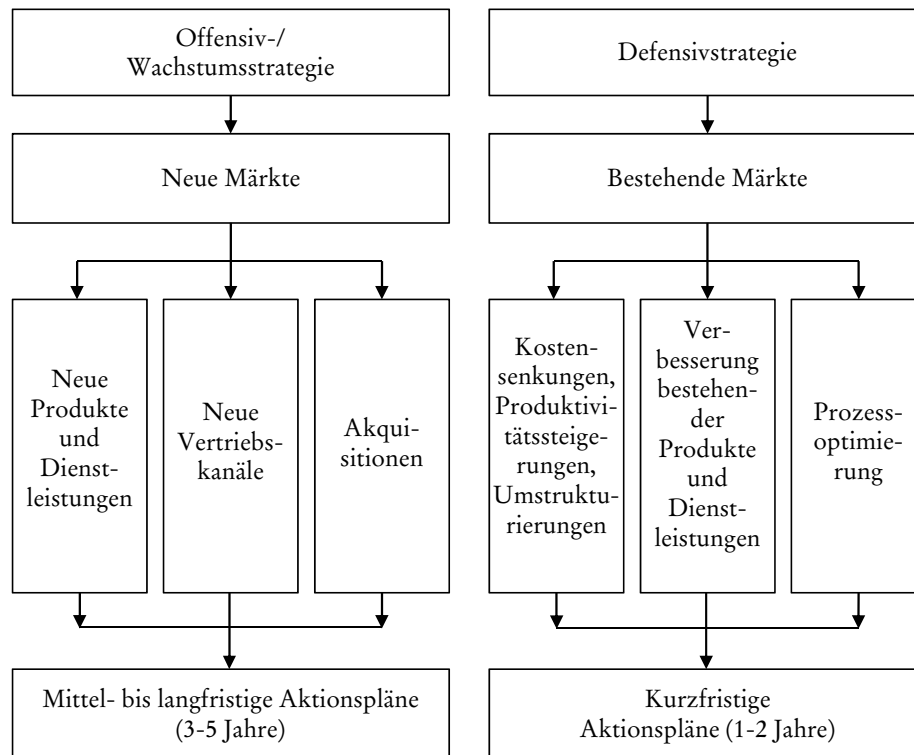


Abb. 1.4 Die Balance zwischen Offensiv-/Wachstums- und Defensivstrategien

Die fünfte nicht-delegierbare Führungsaufgabe besteht darin, die Führungswerte zu definieren, die von allen Führungskräften und Mitarbeitern gelebt und vorgelebt werden müssen. Das Nicht-Leben der Führungswerte ist, wie Jack Welch betont, Grund für Trennung. Die Unternehmenskultur als Summe aller gelebten und anerkannten Führungswerte und ungeschriebenen Spielregeln ist einer der wichtigsten, auf Dauer haltbaren Wettbewerbsvorteile. Gemeinsame Werte, die von oben nach unten gelebt und vorgelebt werden, schaffen Vertrauen. Vertrauen hält Teams auf jeder Verantwortungsebene und in jeder Strategischen Geschäftseinheit zusammen. „Man braucht eine gemeinsame Kultur, so dass die Leute die richtigen Entscheidungen treffen“, so Peter Brabeck-Letmathe, Präsident von Nestlé.

### *Über Strategie*

„Die Strategie ist ein System der Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen.“

*Helmuth von Moltke*

Das Schaffen von innovationsfördernden Rahmenbedingungen ist die sechste Aufgabe, die Führende nicht delegieren oder in deren Ausrichtung sie eingebunden sein sollen. Für die kontinuierliche Erneuerung des Unterneh-

mens, die an der Innovationsrate und -geschwindigkeit abgelesen werden kann, heißt es, ein Umfeld zu schaffen, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter sich selbst motivieren und ihr Bestes im Interesse des Unternehmens geben können.

Die siebte Aufgabe, die Führungskräfte, vor allem in Krisensituationen, selbst wahrnehmen müssen, ist eine wirksame Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen. Eine gute Kommunikation erfüllt drei Anforderungen: sie ist zukunftsorientiert und vermittelt Sicherheit, auch wenn sich die Führenden des Risikos bewusst sind, sie ist glaubwürdig und strahlt Mut zu unternehmerischem Denken und Handeln aus. Eine glaubwürdige Kommunikation ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen in schwierigen Situationen und für die Lösung von Konflikten.

Die achte und vielleicht wichtigste nicht-delegierbare Aufgabe ist die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Für die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter spielen drei Kriterien eine entscheidende Rolle: ihre in der Vergangenheit erbrachten Leistungen – das Erreichen der vereinbarten Ziele –, die Art, wie diese Ziele erreicht wurden und außergewöhnliche Kompetenzen.

Der dritte nicht-delegierbare Bereich – die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes – enthält wieder vier Komponenten.

Die neunte nicht-delegierbare Führungsaufgabe besteht darin, Struktur und Prozesse auf die Strategien auszurichten. Struktur und Prozesse sind selbst wichtige Elemente der Strategie, beide müssen strategisch eingesetzt werden.

Die zehnte nicht-delegierbare Führungsaufgabe besteht darin, sicher zu stellen, dass in allen Strategischen Geschäftseinheiten ein wirksames Umsetzungssystem eingerichtet ist. In der Strategie gibt es bekanntlich keinen Sieg. Erfolge werden durch taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und durch engagierte, motivierte Mitarbeiter erzielt. Soll der Wert des Unternehmens als Ganzem größer sein als die Summe der Werte der Strategischen Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften, ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, den Holding-Abschlag zu vermeiden und ein System von „Shared Services“ und strategischen Initiativen einzurichten, die die Führungsaufgaben in den Unternehmensteilen wirksam umzusetzen erlauben. Zu einem wirksamen Umsetzungssystem zählt auch eine entsprechende IT-Unterstützung.

Jack Welch zum Beispiel hat rechtzeitig die Möglichkeiten erkannt, die das Internet und soziale Plattformen bieten. Um den Wissensstand der mittleren und oberen Führungskräfte in diesem Bereich anzuheben, stellt er den obersten 600 Führungskräften einen „Internet Mentor“ zur Seite, der diese in die neuen Möglichkeiten und Erfahrungen im Internet und e-business einführt. Jack Welch gibt selbst zu, dass er Angst vor dem Internet hatte, da er mit der Schreibmaschine nicht umgehen konnte.

Die elfte nicht-delegierbare Führungsaufgabe ist das Erfolgscontrolling. Es geht darum, ein auf die Erwartungen und Bedürfnisse der obersten Führungskräfte ausgerichtetes Controllingsystem einrichten zu lassen, mit dem wenige und wichtige Kennzahlen in Bezug auf Wertsteigerung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterengagement und Verhalten der anderen strategischen Stakeholder ermittelt und für Entscheidungen genutzt werden können.

Die Gestaltung der Corporate Identity, d.h. des Bildes, mit dem das Unternehmen als Ganzes von der Außenwelt gesehen und bewertet werden will, und die Führung der Marke als Wettbewerbsvorteil bilden die letzte nicht-delegierbare Führungsaufgabe der Unternehmensleitung. Das Ziel dabei ist, mit Hilfe von Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior sowie mit einer innovativen Markenführung ein sowohl nach innen als auch nach außen attraktives Unternehmen zu sein.

Die Basis eines jeden erfolgreichen Unternehmens sind die Kunden. Ein Unternehmen ohne Kunden geht zugrunde. Je besser es einem Unternehmen oder den Strategischen Geschäftseinheiten gelingt, die Kunden zu Botschaftern zu machen, die ihre Produkte und Dienstleistungen weiter empfehlen, desto mehr Werte kann es auch für die anderen strategischen Stakeholder – die Mitarbeiter, die Anteilseigner und Financial Community, die Gesellschaft, die Lieferanten, die Partner in strategischen Netzwerken, die „neuen Stakeholder“ (Umweltaktivisten, Protestierer, Special Interest Groups, Medien und dgl. mehr) – schaffen. Das Leadership-Haus zeigt darüber hinaus, dass ohne ethische Reflexion das Führungsverständnis zu kurz greift. Alle drei Säulen müssen deshalb einer diskursiven ethischen Reflexion unterzogen werden.

*In der Strategie gibt es kein Schema*

„Der Krieg – wie jede Kunst – erlernt sich nicht auf rationalistischem, sondern nur auf empirischem Weg. Im Krieg wie in der Kunst gibt es keine allgemeine Norm, in beiden kann das Talent nicht durch eine Regel ersetzt werden. Für die Strategie können daher allgemeine Lehrsätze, aus ihnen abgeleitete Regeln und auf diese aufgebaute Systeme unmöglich einen praktischen Wert haben.“

*Helmuth von Moltke*

Führende müssen schließlich authentisch sein, d.h. Worte und Taten müssen übereinstimmen. Authentisch ist, wer sich selbst treu ist. Wir spielen im Leben viele Rollen: in der Familie, als Vorgesetzter, als Mitarbeiter, in der Öffentlichkeit. Wir sind dann authentisch, wenn wir uns in jeder dieser Rollen entsprechend den jeweiligen Situationen und nicht wie Chamäleons verhalten, sondern mit Mitgefühl, Herz und Vernunft auf den anderen zugehen. Wir brauchen neben Kompetenz kritische Urteilsfähigkeit und Charakter. Leadership ist im Grunde nichts anderes als Charakter plus Wissen plus Urteilsfähigkeit plus Tun, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Wer deshalb auch

nur eine der im Leadership-Haus dargestellten Anforderungen nicht erfüllt, dem sollte keine Führungsverantwortung übertragen werden.

*Die Männer der Negative*

„Es gibt Feldherrn, die keines Rates bedürfen, die in sich selbst erwägen und beschließen; ihre Umgebung hat nur auszuführen. Aber das sind Sterne erster Größe, die kaum jedes Jahrhundert aufzuweisen hat ... In den allermeisten Fällen wird der Führer eines Heeres des Beirats nicht entbehren wollen ... Ihn wähle der Feldherr nicht nach der Rangliste, sondern nach seinem vollen persönlichen Vertrauen ... Es gibt in jedem Hauptquartier eine Anzahl von Leuten, die mit großem Scharfsinn alle Schwierigkeiten bei jeder vorgeschlagenen Unternehmung hervorzuheben wissen. Bei der ersten eintretenden Verwicklung weisen sie überzeugend nach, dass sie alles vorhergesagt haben. Sie sind immer im Recht, denn da sie selbst nicht leicht etwas Positives vorschlagen, viel weniger noch ausführen, so kann der Erfolg sie nie widerlegen. Diese Männer der Negative sind das Verderben der Heerführer.“

*Helmuth von Moltke*

*Herausforderungen suchen, Befugnisse abgeben*

Nahavandi<sup>10</sup> leitet aus Metastudien und aus der Analyse empirischer Studien ab, dass zwei Dimensionen Führen auf Makroebene kennzeichnen:

1. das Ausmaß, in dem Führende Herausforderungen suchen, d.h. ihre Offenheit für neue Möglichkeiten, ihre Bereitschaft, Risiken einzugehen, ihre Fähigkeit, Mitarbeiter für neue Wege zu begeistern und dgl. mehr;
2. das Ausmaß, in dem Führende bereit sind, Macht abzugeben, zu delegieren und Führungskräfte in ihre Entscheidungen einzubinden. Diese zweite Dimension spiegelt sich in der Entscheidung für Dezentralisation oder Zentralisation wider.

Mit Hilfe dieser beiden Dimensionen lassen sich vier unterschiedliche Typen von Führenden auf Top-Management-Ebene unterscheiden (Abbildung 1.5).

- Typ 1: Der dynamische Unternehmer sucht Herausforderungen, gibt seinen Führungskräften einen Einblick in seine strategischen Absichten und Gedankengänge, lädt sie zur geistigen Mitarbeit und Mitverantwortung ein und schafft gleichzeitig eine dezentralisierte Organisationsstruktur. Er ist bereit, hohe, kalkulierte Risiken einzugehen, für die er persönlich die Verantwortung übernimmt. Die Führungskultur ist offen und ermutigt Führungskräfte und Mitarbeiter, neue Wege zu gehen.
- Typ 2: Der patriarchalische Unternehmer sucht ebenfalls Herausforderungen, übt aber eine rigorose Kontrolle der Organisation aus. Zentrali-

---

<sup>10</sup> Siehe A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, a. a. O., S. 235 ff.



sation der Entscheidungen kennzeichnet Unternehmen und Strategische Geschäftseinheiten, die von einem patriarchalischen Unternehmer geführt werden.

Typ 3: Der Projekt-/Prozessmanager delegiert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, bewegt sich jedoch im Rahmen bewährter Technologien und Vorgehensweisen. Sein Ziel ist, unnötige Risiken für das Unternehmen zu vermeiden und die ihm übertragenen Aufgaben innerhalb der vorgegebenen Kosten und Zeiten effizient zu erledigen.

Typ 4: Führende, die diesem Quadranten angehören, suchen keine Herausforderungen und sind bestrebt, durch eine starke Kontrolle den Status-quo zu erhalten; sie sind in alle wichtigen Entscheidungen involviert, die ihre Mitarbeiter mehr oder weniger selbständig auszuführen haben.

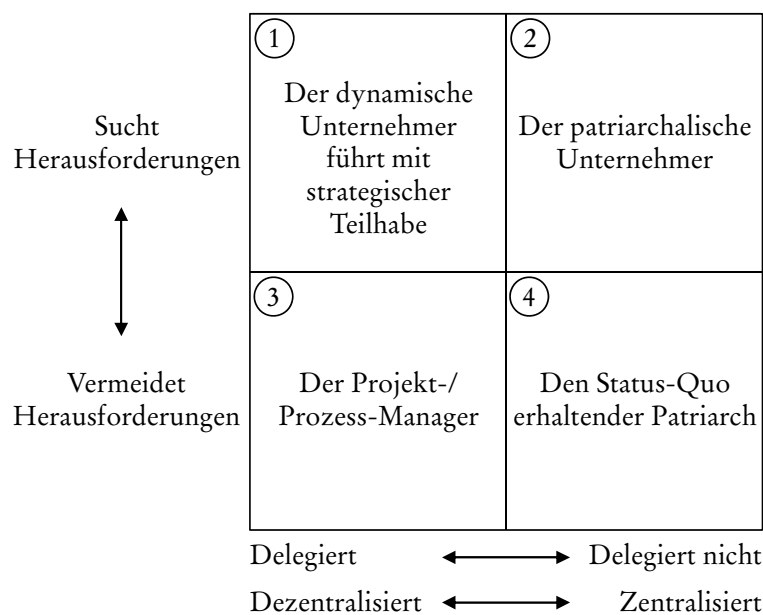


Abb. 1.5 Typisierung unterschiedlicher Führungspersönlichkeiten (in Anlehnung an Nahavandi, 2009)

Jeder von uns kennt Führende, die sich in einen der vier Quadranten einordnen lassen; jeder Quadrant kennzeichnet einen Führungsstil in seinen extremen Ausprägungen. Typ 1 ist nach meinen Erfahrungen der Idealtypus eines Führenden, der mit strategischer Teilhabe führt. Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, dass je nach Persönlichkeit des Führenden, seiner Strategie und Organisation sowie in Abhängigkeit von der Situation auch die anderen Typen erfolgreich sein können.

### *Erfolgsfaktor Eigenkapital*

Eine hohe Eigenkapitalquote ist, so Horst Albach, eine der Erfolgsfaktoren von Unternehmen; die Stärkung der Eigenkapitalquote ist eine der wichtigsten Aufgaben der Strategie eines Unternehmens. Im Jahr 2011 lag der Eigenkapitalanteil der 25 im Leitindex Dax vertretenen Industriekonzerne über 30

Prozent. Der Trend zu mehr Eigenkapital besteht auch in kleinen und mittleren Unternehmen. 27 Prozent aller Unternehmen in Deutschland haben nach Angaben von Creditreform eine Eigenkapitalquote von mehr als 30 Prozent. Die Vorteile des Eigenkapitals sind:

- es steht unbefristet zur Verfügung,
- eine Dividende ist nur im Fall eines Gewinns zu zahlen,
- es gibt die Sicherheit, das Ziel finanzieller Unabhängigkeit aufrecht zu erhalten,
- es ist die flexiblere Variante der Finanzierung; Fremdkapitalzinsen sind Fixkosten, die in schwierigen Zeiten zu Problemen führen können.

Eine hohe Eigenkapitalquote verleiht Sicherheit in unsicheren Zeiten. Die Steigerung der Eigenkapitalquote auf über 40 Prozent ist ein wichtiges Ziel in vielen Unternehmen.

Quelle: G. Giersberg, 40 Prozent Eigenkapital sind das Ziel, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 264, 12. November 2011, S. 14.

### 1.3 Unternehmen brauchen eine Teamkultur. Die neuen Rollen des Leiters eines Teams

Die Fähigkeit der Führungskräfte auf allen Verantwortungsebenen, „high-performing teams“ einzurichten, zu entwickeln und neu zu organisieren im Hinblick auf neue Herausforderungen, ist in einer Zeit tiefreichender Veränderungen eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen<sup>11</sup>. Die wirksame Führung von Teams, und zwar auf jeder Verantwortungsebene, ist eine nicht-delegierbare Aufgabe einer Führungskraft. Nicht jede Zusammenarbeit von Mitgliedern einer Organisation bedeutet Teamarbeit; ein Team muss von einer Arbeitsgruppe unterschieden werden; die Unterschiede sind in Abbildung 1.6 zusammengefasst<sup>12</sup>. Die Frage, die sich stellt, lautet: „Wie macht man aus einer Arbeitsgruppe ein Team?“

Arbeitsgruppe	Team
Die Mitglieder einer Arbeitsgruppe arbeiten an einem gemeinsamen Ziel, das von oben vorgegeben wird.	Ein Team ist eine Anzahl von Personen mit komplementären Fähigkeiten, die im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel zusammenarbeiten, das sie häufig selbst definieren, weiterentwickeln und für dessen Erreichung sie sich gegenseitig verantwortlich machen.
Die Arbeitsgruppe wird von einer Person geleitet.	„Shared Leadership“; die Führungsrollen wechseln je nach Situation und Kompetenz.

<sup>11</sup> J. G. Clawson, Level Three Leadership, 5. Aufl., Upper Saddle River 2011, S. 292.

<sup>12</sup> Zu den Kennzeichen eines Teams siehe auch K. Blanchard, Leading at a Higher Level, Harlow 2007, S. 168.

<b>Arbeitsgruppe</b>	<b>Team</b>
Die Verantwortung liegt bei einer Person.	Die Verantwortung liegt beim Team.
Individuelle Leistungen werden am Ende eines Projektes zusammengefasst.	„Shared Work“; das Ergebnis ist das Produkt gemeinsamer Anstrengungen.
Genau terminierte und effizient geleitete Meetings.	„Open-end meetings“, die Kreativität und Produktivität fördern.
Kohärenz und gemeinsame Kultur fehlen.	Die Zusammenarbeit beruht auf gegenseitigem Vertrauen und auf einer kooperativen Kultur.
Die Arbeitsgruppe wird an der Zielerreichung gemessen.	Das Team wird an den Synergien gemessen, die es erreicht hat ( $1+1 > 2$ ).
Belohnung individueller Leistungen.	Belohnung des Teams.
„Busy work projects“	Nachhaltige Ergebnisse.

Abb. 1.6 Arbeitsgruppe versus Team (in Anlehnung an Katzenbach/Smith, 1994)

Katzenbach und Smith<sup>13</sup> schlagen zehn Regeln für den Leiter eines Teams vor, um aus einer Arbeitsgruppe ein wirksames Team zu machen:

1. Überlasse dem Team die detaillierte Ausarbeitung des Kernauftrages und der Ziele sowie der Strategie, mit der diese erreicht werden sollen. Dazu muss die Unternehmensleitung allerdings dem Teamleiter ihre strategischen Absichten mitteilen und ihn zur geistigen Mitarbeit einladen.
2. Lass die Führung im Team je nach Situation und Fähigkeiten der Mitglieder rotieren.
3. Verpflichte die Mitglieder zu gegenseitiger Verantwortung.
4. Schaffe Rahmenbedingungen, die eine auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit erlauben.
5. Mach das Team verantwortlich für die Ergebnisse.
6. Sorge dafür, dass die gemeinsame Arbeit an einem Projekt zu synergistischen Ergebnissen führt.
7. Richte open-end-Meetings ein, die Kreativität und Produktivität der Mitglieder entfalten lassen.
8. Belohne das Team und nicht einzelne Mitglieder für gute Leistungen.
9. Konzentriere dich auf das, was notwendig ist, und lass Geschäftigkeit nicht aufkommen.
10. Trenne dich rechtzeitig von Mitgliedern, die Trittbrettfahrer sind oder die Fähigkeiten der anderen Mitglieder nicht ergänzen oder verstärken.

<sup>13</sup> Siehe J. R. Katzenbach u. D. K. Smith, *The Wisdom of Teams*, New York 1994, S. 108 ff.

Daraus ergeben sich Regeln für die Mitglieder eines Teams:

1. Sei im Team bekannt als jemand, der die Dinge erledigt. Führungskräfte lieben Mitarbeiter, die Dinge vorantreiben („to make it happen“).
2. Habe im Unternehmen einen Mentor, der dir Perspektiven zeigt.
3. Sammle Erfahrungen auf der gleichen Verantwortungsebene; schlage horizontale Versetzungen nicht aus, wenn sie neue Erfahrungen und neue Verantwortungen bringen und wenn sie deine Reputation und Fähigkeiten stärken.
4. Achte darauf, dass die richtigen Führungskräfte die richtigen Dinge über dich wissen. Mach dich sichtbar, aber auf unaufdringliche Weise.
5. Sei unternehmerisch, entwickle neue Ideen und setze sie um.
6. Habe keine Angst, dein Potenzial zu zeigen.
7. Habe keine Angst, deine Ideen zu „verkaufen“.
8. Habe den Mut und die Entschlossenheit, an Türen zu klopfen und um einen Auftrag zu fragen.

#### *Kollektive Intelligenz?*

„In Teams sind wir weniger intelligent als wenn wir allein arbeiten. Wenn wir mit Personen zusammenarbeiten, von denen wir annehmen, dass sie klüger sind als wir selbst, reagieren wir, indem wir noch dümmer werden als wir normalerweise sind ... Nach einem langen und langweiligen Meeting bin ich so dumm, dass ich zu nichts mehr fähig bin ... Langeweile senkt den Intelligenzquotienten. Es wäre interessant, herauszufinden, ob auch PowerPoint-Präsentationen den Intelligenzquotienten senken. Meine persönliche Erfahrung besagt, dass dem so ist, es wäre aber hilfreich, Beweise zu haben ... Unternehmen sollten deshalb ihre lange Liebe zu Teamarbeit und Meetings beenden und die Leute zwingen, mehr Zeit für Arbeit allein zu verwenden.“

Quelle: L. Kellaway, Meetings of mind are a tool for dulling them, in: Financial Times, February 27, 2012, S. 12.

Empirische Studien zeigen, dass die kollektive Intelligenz eines Teams in dem Maß steigt, wie Frauen integriert sind. Die Leadership-Aufgaben der Führenden ändern sich in einer Teamsituation; ihr unmittelbarer Einfluss nimmt ab, sie führen auf einem niedrigeren Autoritätsniveau.<sup>14</sup> Abbildung 1.7 fasst die neuen Rollen des Leiters eines Teams zusammen. Wer nicht alle Anforderungen mit -1- oder -2- erfüllt, sollte nach meinen Erfahrungen nicht mit der Leitung eines Teams betraut werden.

Aus Abbildung 1.7 lässt sich auch ableiten, dass Leadership in Teams gelernt und gezeigt werden kann. Das Verhalten der Mitglieder eines Teams und das Verhalten des Leiters eines Teams lassen deshalb gute Rückschlüsse auf die Leadership-Fähigkeiten eines Individuums zu.

---

<sup>14</sup> Dazu mehr in A. Nahavandi, The Art and Science of Leadership, a. a. O., S. 283 ff.