

Dieter Hofmann  
Rainer Steppan (Hrsg.)

## **Headhunter**

Blick hinter die Kulissen  
einer verschwiegenen Branche



# Leadership Consulting

*Hans H. Hinterhuber*

## Exzellente Führung – Die wichtigste Triebkraft für den Unternehmenserfolg

*„Jede Einrichtung ist der verlängerte Schatten des Mannes oder der Frau an der Spitze.“*

Ralph Waldo Emerson

Unternehmen sichern unter schwierigsten Rahmenbedingungen und in Märkten, deren Attraktivität dramatisch zurückgegangen ist, ihr Überleben und können erfolgreich in die Zukunft geführt werden, wenn fünf Voraussetzungen gegeben sind (Abbildung 1a und 1b):

- eine exzellente Führung,
- eine gute Strategie,
- taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen,
- die richtigen Mitarbeiter und
- Glück.

Diese fünf Voraussetzungen sind wichtiger als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Attraktivität der Märkte, in denen die Unternehmen operieren; persönliche Erfahrungen, Interviews mit herausragenden Unternehmen und Führungskräften sowie unser Forschungsprojekt zu Best Practices zeigen, dass diese fünf Voraussetzungen zu etwa 80 Prozent den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens bestimmen, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hingegen nur mit etwa 20 Prozent zum nachhaltigen Erfolg beitragen.

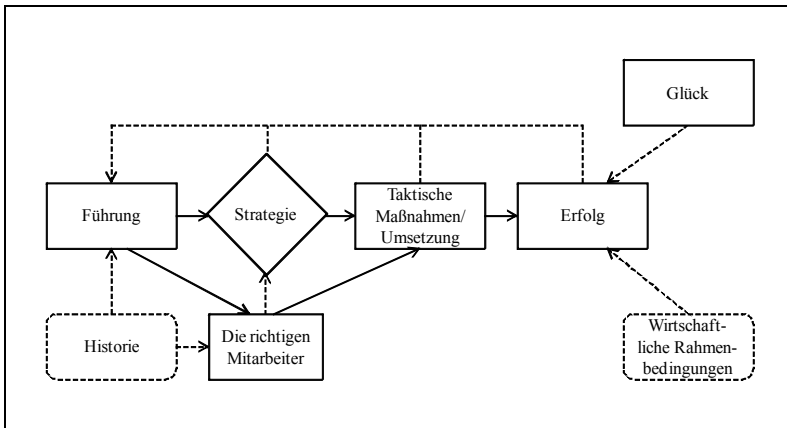


Abbildung 1a: Die Determinanten des unternehmerischen Erfolges (Quelle: Hinterhuber & Partners Studie, 2009)

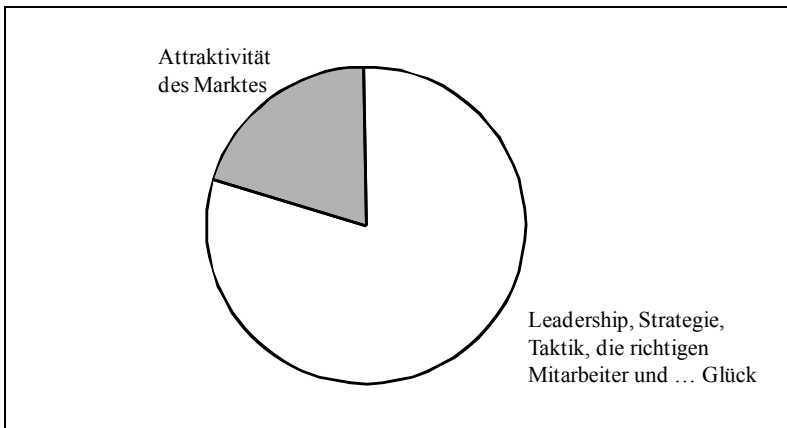


Abbildung 1b: Leadership, Strategie, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen, die richtigen Mitarbeiter und Glück beeinflussen das Unternehmensergebnis mehr als andere Faktoren wie z. B. Marktattraktivität

Trennt sich ein Unternehmen von seinem CEO, so liegt das in der Regel an seiner Inkompetenz. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn sich die Wirtschaftsergebnisse des Unternehmens nach der Trennung verbessern. Bennesen/Pérez-González/Wolfenzon haben in einer Longitudinalstudie dänischer

Unternehmen zwischen 1992 und 2003 untersucht, wie sich der Tod des CEO auf den Gewinn des Unternehmens auswirkt. Es zeigt sich, dass das Wirtschaftsergebnis eines Unternehmens mit dem Tod des CEO sinkt. Der Tod eines Familienmitglieds des CEO führt ebenfalls zu einem Rückgang des Gewinns des Unternehmens, da dieser zwangsläufig dadurch von seiner Führungsverantwortung abgelenkt wird. Die Studie zeigt somit unter anderem, dass der Tod des CEO oder eines seiner Familienmitglieder negative Folgen für das Unternehmen hat. Der Tod eines Mitglieds des Führungsteams hat dagegen keine nennenswerten Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens.

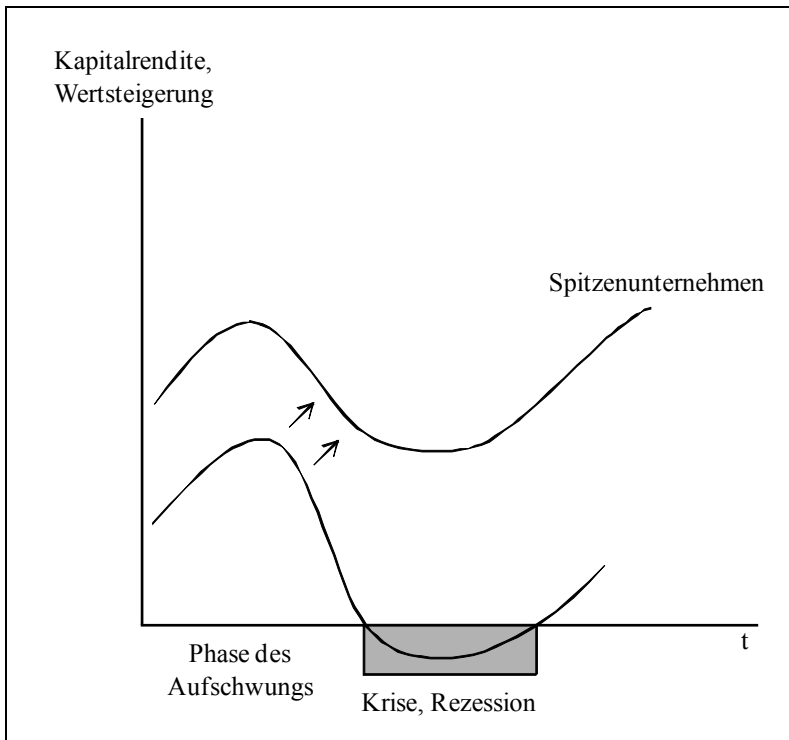


Abbildung 2: *Leadership und Strategie: In schwierigen Zeiten wichtig*  
(Quelle: Hinterhuber & Partners Studie)

Baruch Lev, Professor an der Stern School of Business, New York University, weist in einer groß angelegten Longitudinalstudie nach, dass die „mana-

gerial ability“ die wichtigste Triebkraft für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist. Er zeigt auf der Basis von Bilanzdaten börsennotierter US-Unternehmen, dass langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse auf das Wirken des CEO und seines Führungsteams zurückzuführen sind. Je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind, desto wichtiger ist somit eine exzellente Führung des Unternehmens (Abbildung 2). Grund für das Scheitern ist aber häufig nicht nur inkompetente Führung, sondern auch unethische Führung.

## Case Study Leadership Consulting

Ein süddeutsches Medizintechnik-Unternehmen war umstrukturiert worden. Im Zuge der Umstrukturierung hatte man etwa ein Zehntel der rund 1 000 Stellen gestrichen. Der Geschäftsführer und Eigentümer, ein innovativer Querdenker und hemdsärmeliger Unternehmer, der fast täglich die Werke an den beiden Standorten besucht, erkennt die zunehmende Unsicherheit und Frustration, die unter der Belegschaft herrscht. Es wird ihm klar, dass die Hauptgründe für diese kritische Situation seines Unternehmens die mangelnde Zusammenarbeit und die Defizite im Führungsverhalten der leitenden Mitarbeiter in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Marketing sowie Vertrieb, Service und Wartung sind. Es sind, so seine Erkenntnis, nicht nur die ungenügende Führungseffektivität seiner leitenden Mitarbeiter, sondern wohl auch eigene Führungsschwächen schuld an der abnehmenden Produktivität und Innovationskraft seines Unternehmens. Die leitenden Mitarbeiter lassen durchblicken, dass dem Unternehmen sowohl eine klare Strategie wie auch die notwendige Struktur und operative Flexibilität fehlen, die eine Zusammenarbeit erschweren. Nur eine Änderung im Führungsverhalten, so das Ergebnis einer dramatischen Sitzung, von oben nach unten und auf allen Verantwortungsebenen könne das nachhaltige Überleben des Unternehmens sichern. Es müssen, so wie in der Vergangenheit, wieder die Energien aller Mitarbeiter mobilisiert und auf das Wohl der Kunden und des Unternehmens ausgerichtet werden. Der Unternehmer wendet sich an Hinterhuber & Partners.

### **Diese gehen wie folgt vor (Abbildung 3):**

- Strategisches Audit des Unternehmens (Abbildung 4). Dadurch verschaffen sich Hinterhuber & Partners einen Einblick in die Ziele der Business Unit und des Unternehmens.
- Leadership Assessment: Ist-Situation. Ermittlung des Führungsverhaltens eines jeden Vorgesetzten mit Hilfe gezielter Fragen.

- Leadership Development Needs: Soll-Situation, gemeinsam mit dem Unternehmer.
- Durchführung der entsprechenden Leadership-Beratungsmaßnahmen nach Clusterung der Führungsdefizite.
- Erfolgscontrolling.

**Ergebnis der Leadership-Beratung:**

- Bei 40 Prozent der Führungskräfte werden signifikante Verhaltensänderungen in der Führung der Mitarbeiter festgestellt.
- 30 Prozent der Führungskräfte haben ihr Verhalten kritisch reflektiert, graduelle Verhaltensänderung,
- 20 Prozent der Führungskräfte haben ihren Wissens- und Erfahrungsstand über Leadership verbessert,
- 10 Prozent der Führungskräfte waren beratungsresistent.

Das Unternehmen hat nach Ablauf eines Jahres sein früheres Leistungsniveau erreicht und beschäftigt wiederum 1 000 Mitarbeiter.

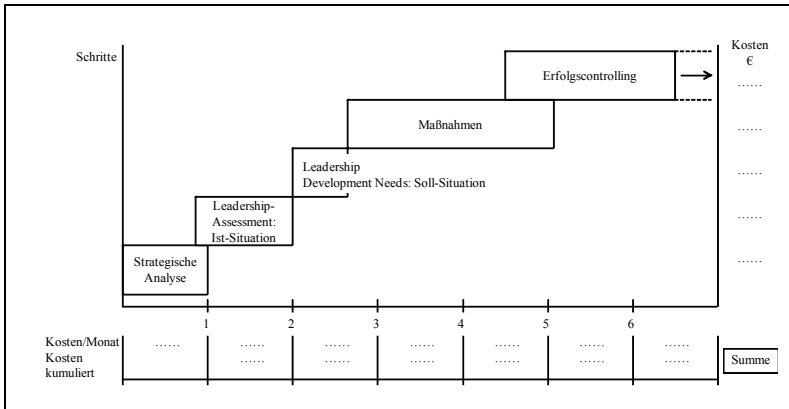


Abbildung 3: Ablauf- und Kostenschema von Leadership Consulting

<b>Strategisches Audit eines Unternehmens/einer Business Unit</b>	
<u>Gegenwärtige Situation</u>	Wie war die Performance des Unternehmens in den vergangenen Jahren in Bezug auf Wertsteigerung, Marktanteil und Profitabilität? Wie lauten Vision, Kernauftrag, Ziele, Strategien und Aktionspläne? Kernkompetenz?
<u>Corporate Governance</u>	Zusammensetzung der Gesellschaftsorgane? Eigentümerstruktur? Top-Management: Zusammensetzung, Stärken/Schwächen, Führungssystem, Charakteristiken
<u>Umweltanalyse (SWOT)</u>	
<u>Unternehmensanalyse (SWOT)</u>	
<u>Ausblick</u>	Ziele Strategien Ressourcen Organisation
<u>Umsetzungssystem</u>	
<u>Controllingsystem</u>	

Abbildung 4: *Strategisches Audit eines Unternehmens/einer Business Unit als Ausgangspunkt für Leadership Consulting*

## Die beiden Seiten von Führung – Leadership und Management

*„Companies are overmanaged and underled.“*

Warren Bennis

Führen ist eine Kombination aus Leadership und Management, die von der Situation abhängt, in der geführt wird (Abbildung 5).

Leadership heißt:

- eine Richtung vorgeben, die sinnvoll ist,
- neue Möglichkeiten erschließen und umsetzen oder umsetzen lassen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im positiven Sinne für das Erreichen von Zielen beeinflussen, die im gemeinsamen Interesse sind,
- authentisch sein, das heißt ein Charakter, der Vertrauen einflößt.

Management dagegen bedeutet:

- Probleme auf kreative Weise lösen,
- Bestehendes optimieren,
- Planen, Organisieren, Kontrollieren, Koordinieren und dergleichen mehr,
- authentisch sein, das heißt ein Charakter, der Vertrauen einflößt.

Management ist mehr ein technokratischer Ansatz, für den es eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Einstellungen gibt, mit denen eine Einrichtung ihren Kunden einen Mehrwert bieten und ihr Überleben sichern kann. Management lässt sich deshalb leichter erlernen als Leadership. Leadership ist subtiler, denn es geht darum:

- Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen, die andere nicht gesehen haben, und
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewegen, kreativ ihre Energie in den Dienst gemeinsamer Aufgaben zu stellen.



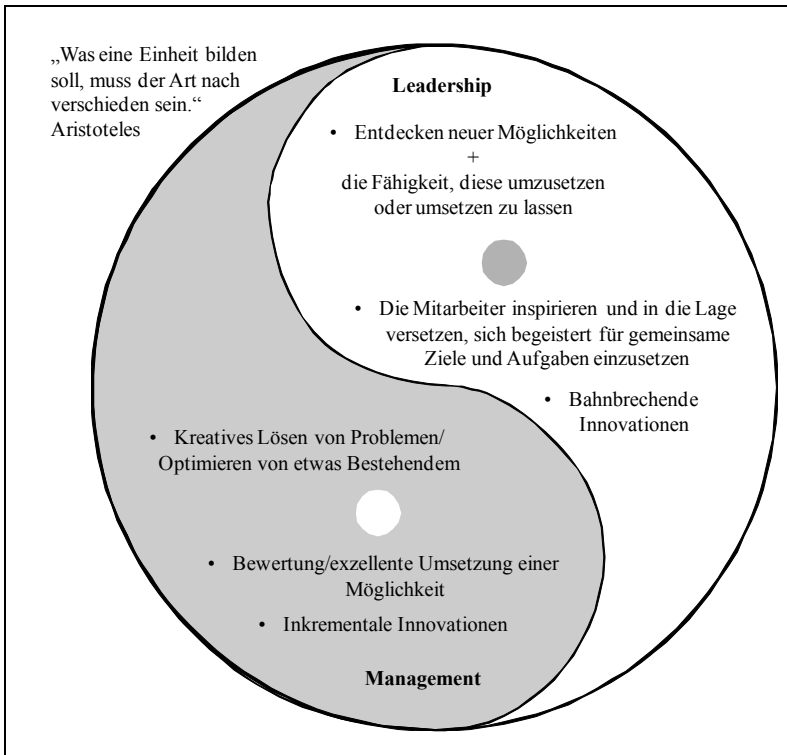


Abbildung 5: Führung = Management plus Leadership

Dazu gehört, wie erwähnt, ein Charakter, der Vertrauen einflößt. Leadership ist deshalb eine Kombination aus Charakter, Wissen und Tun. Das Ziel von Leadership ist Exzellenz in allem, was wir tun (Abbildung 6). Exzellenz ist in allen Tätigkeiten und Verhaltensweisen erreichbar und seien sie noch so unscheinbar: auf persönlicher Ebene, wie wir ein Gespräch führen und Einsichten weitergeben; auf organisationaler Ebene, wie wir eine Sitzung oder ein Team leiten, eine Strategie entwickeln und umsetzen; auf operativer Ebene, wie wir ein Design gestalten; auf Ressourcenebene, wie wir mit den knappen Ressourcen umgehen.

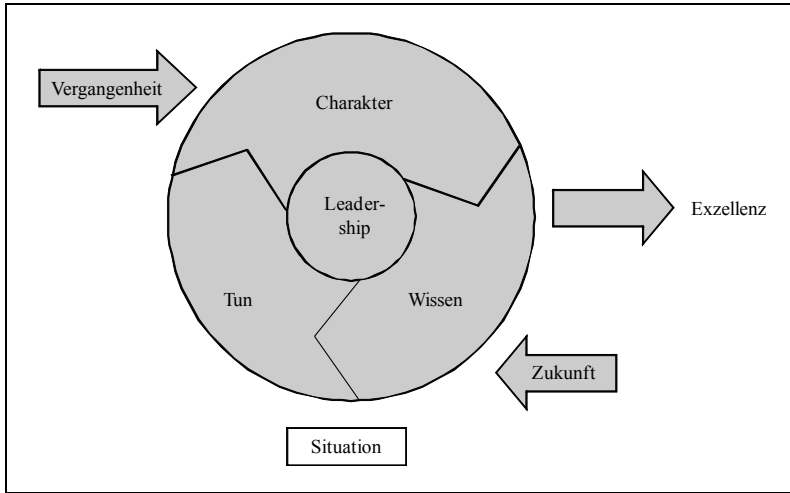


Abbildung 6: *Leadership = Charakter plus Wissen plus Tun (in Anlehnung an: The U.S. Army Leadership Field Manual, 2004)*

Leadership wirkt in der Gegenwart, sie wird von der Geschichte des Unternehmens, seinen Kernkompetenzen und Werten bestimmt und verlangt die Vorwegnahme der Zukunft, das heißt der Bedürfnisse der Kunden, Erwartungen der Mitarbeiter und anderen Stakeholdern sowie der Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten.

Management ist dem kognitiven Bereich des Planens, Organisierens, Optimierens, Kontrollierens und dergleichen mehr zuzurechnen. Management ist auf Umsetzung und Performance ausgelegt. Der kognitive Bereich ist Führungskräften wohlbekannt. Die gesamte Aus- und Weiterbildung ist auf Meisterschaft in diesem Bereich ausgerichtet. Veränderungsprozesse in Organisationen spielen sich jedoch überwiegend in einem anderen Bereich – dem emotionalen Bereich – ab. Der emotionale Bereich ist gekennzeichnet durch: Intuition, Unzufriedenheit, häufig auch Ärger mit dem Status quo, Unmut mit den Konkurrenten, Stress und dergleichen mehr. Dazu sind Menschen mit unternehmerischen Fähigkeiten notwendig, mit einem Gespür für die innere Unruhe im Umgang mit bestehenden Problemlösungen, für neue Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse, für Chancen und Bedrohungen. Bei Veränderungsprozessen, wenn eine neue Pionierphase der Organisation eingeleitet werden soll, ist in erster Linie der emotionale Bereich gefordert, der allerdings durch die Vernunft geleitet werden muss. Leadership betrifft deshalb mehr den emotionalen, Management mehr den kognitiven Bereich.

Führende brauchen je nach Situation einmal mehr Leadership-, ein anderes Mal mehr Management-Fähigkeiten. Leadership und Management bilden eine Einheit; sie ergänzen sich wie Yin und Yang, keines ist ohne das andere möglich. Der deutsche Begriff Führung umfasst Leadership und Management.

In schwierigen Zeiten ist Leadership mehr als Management. Leadership führt zu bahnbrechenden Innovationen und schafft dadurch neue Arbeitsplätze. Wer wie ein Unternehmer Dinge grundlegend ändern will, um dadurch zum allgemeinen Wohlstand beizutragen, muss die Mitarbeiter dazu bringen, dass sie wie Eigentümer denken.

## Unternehmen sind „overmanaged“ und „underled“

*„Das ist das Haupthindernis, dass wir zu schnell mit uns zufrieden sind.“*

Seneca

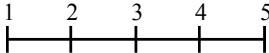
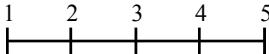
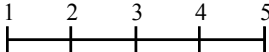

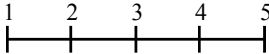
Hinterhuber & Partners haben einen Fragenkatalog entwickelt, mit dem festgestellt werden kann, ob eine Führungskraft mehr ein Leader/Unternehmer oder mehr ein Manager ist. Wer die Fragen 1, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17 und 18 mit „4“ oder mit „5“ (Stimme nicht zu) und die Fragen 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 15, 16, 19 und 20 mit „1“ oder mit „2“ (Stimme zu) beantwortet, ist mehr ein Leader/Unternehmer. Nach unseren Erfahrungen im Umgang mit diesem Fragebogen sind in der Regel mehr als 70 Prozent der befragten Führungskräfte mehr Manager als Leader/Unternehmer. Dies bestätigt, dass Unternehmen „overmanaged“ sind.

Jeder kann in einer Führungsposition ein Unternehmer sein, auch wenn er kein Unternehmen besitzt und nicht sein eigenes Kapital riskiert.

Grundsätzlich zur Unterscheidung ist zu sagen, dass „Manager“ eine Funktion bezeichnet und ein Funktionstitel ist. „Leadership“ oder „Unternehmertum“ dagegen ist eine Lebensform oder ein Lebensstil, den man erlernen kann, wenn man es will und die Situation es erfordert.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, das mindestens 70 Prozent der Führungskräfte strategisch denken und unternehmerisch handeln.

	Stimme zu	Stimme nicht zu
1. Ich sehe meine Aufgabe mehr darin, Probleme kreativ zu lösen und Bestehendes zu optimieren als neue Möglichkeiten zu erschließen.	1	2 3 4 5
2. Führen heißt für mich, ganzheitlich denken, Sinn bieten und sich in allen Entscheidungen das „big picture“ vor Augen halten.	1	2 3 4 5
3. Führen ist ein Prozess, in dem sich die beteiligten Personen gegenseitig beeinflussen.	1	2 3 4 5
4. Ich ermutige die Mitarbeiter, kreativ und innovativ zu sein, sich für die Gestaltung der Zukunft herausfordern zu lassen und dafür Verantwortung zu tragen.	1	2 3 4 5
5. Die Mitarbeiter vertrauen mir, stehen hinter mir und versuchen, mir nachzueifern.	1	2 3 4 5
6. Ich vermittele hohe Erwartungen an die Mitarbeiter, wobei ich „lehrbare“ Gesichtspunkte, Geschichten und emotionale Appelle verwende.	1	2 3 4 5
7. Ich inspiriere und ermutige meine Mitarbeiter, das Risiko einzugehen, neue Wege zu beschreiten, um herausfordernde Ziele zu erreichen.	1	2 3 4 5
8. Ich sehe meine Aufgabe mehr darin, kurzfristige Ergebnisse zu erzielen als meine Mitarbeiter zu entwickeln.	1	2 3 4 5
9. Die Mitarbeiter sind umso stärker motiviert, je besser sie bezahlt werden.	1	2 3 4 5
10. Ich stelle Belohnungen zur Verfügung, die alle gleich belohnen, wenn die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen oder die notwendigen Anstrengungen zeigen.	1	2 3 4 5
11. Der beste Weg, ein Team zu bilden, ist, herausfordernde, vielleicht sogar verrückte Ziele zu setzen, die unter Zeitdruck erreicht werden müssen.	1	2 3 4 5
12. Meine größte Freude ist, Prozesse zu optimieren und zu sehen, dass sie funktionieren.	1	2 3 4 5

13. Ich verwende mehr Zeit, Energie und Aufmerksamkeit für meine schwächeren Mitarbeiter als für meine besten, die sich um sich selbst kümmern.	
14. Es ist besser, nichts über das Leben und die persönlichen Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter zu wissen.	
15. Ich liebe es, mich mit Menschen zu umgeben, die in dem, was sie machen, besser und klüger sind als ich selbst.	
16. Ich versuche immer zu lernen, was andere Menschen bewegt und was sie in Schwung hält.	
17. Es wird zu viel über Vision und Kernauftrag gesprochen, sodass es besser ist, wenn die Mitarbeiter einfach ihre Arbeit machen und die Frage der Werte nicht angesprochen wird.	
18. Es ist meine Aufgabe, alles zu wissen, was in meinem Bereich vor sich geht.	
19. Ich achte sehr genau, wie, wo und mit wem ich meine Zeit verwende, denn meine Prioritäten werden von den Mitarbeitern beobachtet und befolgt.	
20. Ich bemühe mich und arbeite hart an mir, Menschen zu verstehen, die sich sehr von mir unterscheiden.	

*Fragebogen 1: Leadership/Unternehmertum vs. Management*

## Leadership-Beratung als Prozess – die sechs Schritte der erfolgsbegleitenden Leadership Beratung

*„Jemand kann auf dem richtigen Weg,  
aber nicht der richtige Mensch für den Weg sein.“*

Chinesischer Spruch

Leadership Consulting ist erfolgsbegleitende Beratung. Erfolgsbegleitendes Consulting ist ein Prozess, in dem der Berater mithelfen muss, um eine messbare Steigerung des Unternehmenserfolges zu bewirken.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass erfolgsbegleitende Beratung ein Vorgehen in sechs Schritten verlangt (Abbildung 7).

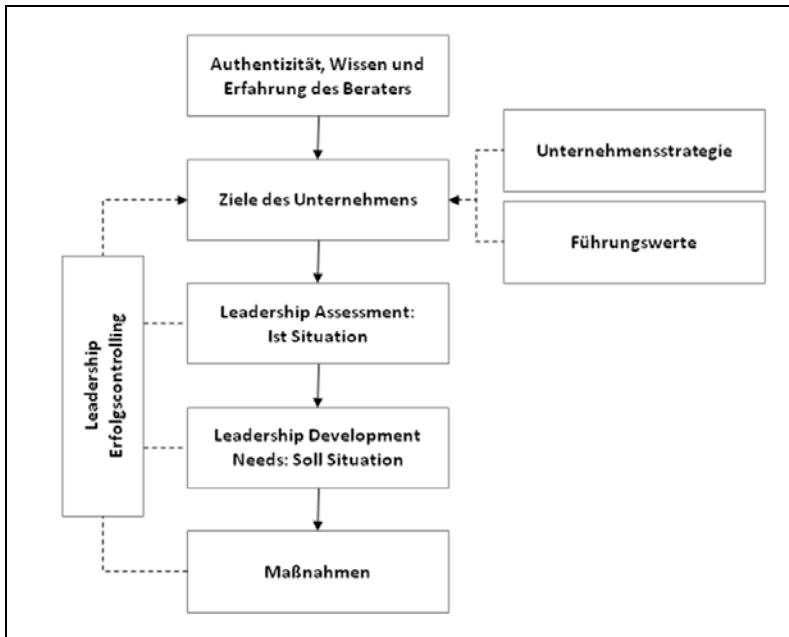


Abbildung 7: Die sechs Schritte der erfolgsbegleitenden Leadership-Beratung

### 1) Authentizität, Wissen und Erfahrung des Beraters

Leadership-Berater werden in 80 Prozent der Fälle deshalb eingesetzt, weil bestimmte Fähigkeiten im Unternehmen nicht vorhanden sind. Leadership Consulting gehört in der Regel nicht zur Kernkompetenz eines Unternehmens.

Leadership Consulting ist, wie nachfolgend gezeigt wird, ein Prozess und kein befristetes Event. Wenn Leadership Consulting eine Veränderung im Führungsverhalten der Führungskräfte bewirken und Objektivität in die Probleme des Unternehmens bringen soll, dann sollte der Leadership-Berater längerfristig mit dem Unternehmen zusammenarbeiten. Dies auch deshalb, weil sich die Situationen, in denen geführt wird, laufend ändern.

Die Unternehmensleitung hat nur in seltenen Fällen Zugang zu den Informationen, die sie benötigt, um die Leadership-Fähigkeiten ihrer Führungskräfte zu beurteilen. Zeitmangel und organisatorische Trägheit sind häufig die

Ursachen dieses Problems. Der Leadership-Berater beschleunigt den Veränderungsprozess.

Die Wahl des richtigen Beraters ist der entscheidende Faktor für den Erfolg von erfolgsbegleitendem Leadership Consulting. Die Unterschiede zwischen den Beratern ergeben sich in der Praxis weniger aus seinem Wissen und aus seiner Erfahrung als mehr aus seinem Charakter, d. h. ob er authentisch ist und die Werte lebt, die er predigt. Von einem guten Berater muss erwartet werden, dass er:

- eng und vertrauensvoll mit der Unternehmensspitze zusammenarbeitet,
- gemeinsam mit ihr über den Dingen steht,
- alle Möglichkeiten und Risiken des Leadership Consultings mit der Unternehmensspitze erwägt,
- gemeinsam mit ihr zu einer Entscheidung kommt.

Abbildung 8 bewährt sich nach den Erfahrungen von Hinterhuber & Partners, um den richtigen erfolgsbegleitenden Berater zu finden.

1. Authentizität des Beraters:	Der Berater ...	
	... lebt die Werte, die er predigt	... ist nicht glaubwürdig
2. Projektdefinition	Das Projekt wird definiert in Bezug auf ...	
	... die konkreten Ziele, die das Unternehmen erreichen will	... die spezifischen Erfahrungen und Methoden des Beraters
3. Projektverantwortung:	Die Unternehmensleitung fühlt sich ...	
	... verantwortlich für die Ergebnisse	... nicht verantwortlich für die Ergebnisse

4. Projektumfang:	Der Projektumfang ergibt sich aus dem, was ...	
	... die Führungskräfte fähig und bereit sind, in die Praxis umzusetzen	... die Führungskräfte fähig und bereit sind, in die Praxis umzusetzen
5. Projektstruktur:	Das Projekt ist ...	
	... in überschaubare, aufeinander aufbauende Teilprojekte unterteilt	... in Überschaubare, aufeinander aufbauende Teilprojekte unterteilt
6. Rahmenbedingungen:	Die Rahmenbedingungen ...	
	... fördern Innovation und Produktivität	... fördern Innovation und Produktivität
7. Wissens-transfer:	Der Wissens- und Erfahrungstransfer ...	
	... beruht auf partnerschaftlichen Lernprozessen und fördert das Engagement der Mitarbeiter	... beruht auf partnerschaftlichen Lernprozessen und fördert das Engagement der Mitarbeiter

Abbildung 8: *Vorgehensweise zur Beurteilung des erfolgsbegleitenden Consultants. Dem, der nicht alle Fragen mit „1“ oder mit „2“ beantworten kann, sollte keine Leadership-Beratung übertragen werden.*

## 2) Die Ziele der Business Unit/des Unternehmens

Die entscheidenden Fragen für die Zukunft jeden Unternehmens lauten:

- Welche Führungskräfte brauchen wir a) für kurzfristige Produktivitätssteigerungen und b) für das nachhaltige und profitable Wachstum des Unternehmens?
- Woher kommen sie?
- Wie sollen sie auf ihre heutige und zukünftige Führungsverantwortung vorbereitet werden?



- Wie kommunizieren wir die Reputation unseres Unternehmens so nach außen, dass klar wird, dass die Qualität unseres Führungsteams ein Schlüsselfaktor für den zukünftigen Erfolg ist?

Zur Beantwortung dieser Fragen müssen vor Beginn des Leadership Consultings die konkreten Ziele definiert werden, die die Business Unit oder das Unternehmen verfolgt. Die Ziele ergeben sich aus der Unternehmensstrategie, dem Kernauftrag, den die Business Unit verfolgt, und den Führungswerten des Unternehmens. Die Wertsteigerung ist nicht das Ziel, sondern das Ergebnis unternehmerischen Handelns: Wenn es gelingt, die Kunden zu begeistern, ihnen einen Mehrwert zu bieten, wenn dahinter engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter stehen, die auf eine effiziente Infrastruktur bauen können, dann steigert das Unternehmen nachhaltig seinen Wert.

### **3) Leadership-Assessment: Ist-Situation**

Leadership Consulting beginnt mit einer Analyse der Ist-Situation des Unternehmens. Die genaue Analyse der Ausgangssituation ist die Grundlage jeder Veränderung. Abbildung 9 zeigt ein Beispiel, wie Hinterhuber & Partners ein Leadership-Assessment für eine Führungsposition im Unternehmen durchführen. Es werden die Eigenschaften und Fähigkeiten aufgelistet, die von einer Führungspersönlichkeit erwartet werden, wenn sie ihrer Führungsverantwortung nachkommen soll. Die Vorgesetzten beurteilen a) die Wichtigkeit der einzelnen Charakteristiken und b) wie zufrieden sie mit den jeweiligen Leistungen der beurteilten Personen sind.

Eine fundierte Ist-Analyse setzt voraus, dass keine Wertung enthalten ist. Aufgabe des Beraters ist es, sachbezogen die richtigen offenen Fragen zu stellen und die Charakteristiken zu begründen, die an eine effiziente Führung gestellt werden. Die Unternehmensleitung muss die Wichtigkeit der einzelnen Charakteristiken bestimmen und ihre darauf bezogene Zufriedenheit mit dem Stelleninhaber zum Ausdruck bringen.

<p>Wichtigkeit</p> <p>sehr wichtig      völlig unwichtig</p>	<p>Geben Sie bitte die Wichtigkeit der folgenden Themen für Ihr Unternehmen/Business Unit an. Kreuzen Sie bitte hierzu den entsprechenden Wert links an. Markieren Sie danach auf der Skala rechts, wie zufrieden Sie mit dem entsprechenden Thema sind</p>	<p>Zufriedenheit</p> <p>sehr zufrieden      sehr unzufrieden</p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Sieht, was zu tun ist/denkt und handelt unternehmerisch</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Denkt ganzheitlich/strategisch</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Versteht die Kräfte und Bedingungen, die in einer gegebenen Situation eine Rolle spielen/erkennt und nutzt das Situationspotenzial</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Schafft eine innovationsfreundliche Organisation/organisatorische Fähigkeiten</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Beeinflusst das Verhalten anderer im positiven Sinn so, dass sie sich engagiert für die Kunden einsetzen/Teamfähigkeit</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Hat den Mut, Maßnahmen zu ergreifen, die die Dinge besser machen/aktionsorientiert</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Lebt die Werte, die er predigt/Authentizität</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Entwickelt seine Mitarbeiter</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>
<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>	<p>Liefert Ergebnisse</p>	<p>1    2    3    4    5</p> <p> ----- </p>

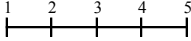
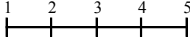
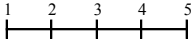
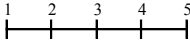
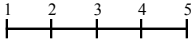
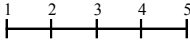
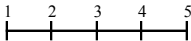
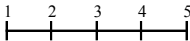
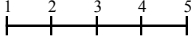
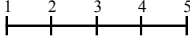
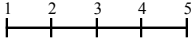
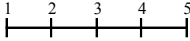
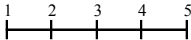
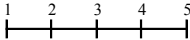
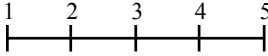
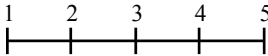
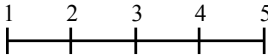
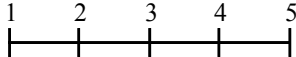
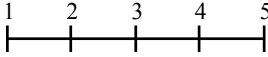
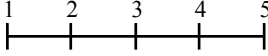
	Selbstvertrauen	
	Zwischenmenschliche Fähigkeiten	
	Kundenorientierung	
	Problemlösungsfähigkeiten	
	...	
	...	
	...	

Abbildung 9: Leadership-Assessment: Ist-Situation

**4) Leadership-Development Needs: Die Soll-Situation**

Für die Führungscharakteristiken, die in Abbildung 9 als wichtig beurteilt werden, die von der Führungskraft jedoch nicht in zufriedenstellender Weise erfüllt werden, werden im Detail die Leadership-Development Needs bestimmt. Abbildung 10 zeigt beispielhaft, wie dabei vorgegangen wird.

Schlüsselfähigkeiten	Leistungskriterien	1: Herausragende Stärke 5: Signifikante Entwicklungsnotwendigkeit
<p>Sieht, was zu tun ist/denkt und handelt unternehmerisch</p>	<p>Hat einen klaren, einfachen, kundenfokussierten Kernauftrag entwickelt und kommuniziert.</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>
	<p>Setzt sich und erreicht herausfordernde Ziele.</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>
	<p>Hat den Mut und das Selbstvertrauen, für seine Werte einzustehen.</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>
	<p>Übernimmt die Verantwortung für eigene Fehler.</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>
	<p>Antizipiert die Veränderungen und sieht sie als Chance. ...</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>
<p>Denkt ganzheitlich/strategisch</p>	<p>Denkt voraus, hat das große Bild vor Augen, „<i>stretches horizons</i>“, „<i>challenges imaginati- ons</i>“.</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>
	<p>Hat ein Gespür, wohin der Markt geht und was die Kunden wirklich wollen.</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>
	<p>Ist uneingeschränkt Ehrlichkeit und Vertrauen verpflichtet.</p>	<p>1 2 3 4 5  ----- </p>

	<p>Handlungen und Verhalten stimmen mit den Worten überein.</p> <p>Hasst, vermeidet und beseitigt „Bürokratie“.</p> <p>...</p>	 
<p>Versteht die Kräfte und Bedingungen, die in einer gegebenen Situation eine Rolle spielen/ erkennt und nutzt das Situationspotenzial</p>	<p>Trifft die Entscheidungen aus der Sicht der übergeordneten Entscheidungsebene.</p> <p>Hat Einsicht in den größeren gesellschaftlichen, umweltlichen, kompetitiven und technischen Rahmen, der Einfluss auf die Entscheidungen des Unternehmens hat.</p> <p>Erkennt die „tragenden Faktoren“ einer Situation und lässt sich in seinen Entscheidungen von ihnen tragen.</p> <p>Analysiert sorgfältig die Risiken seiner Entscheidungen aus der Sicht des Gesamtunternehmens.</p> <p>...</p>	   

Hat den Mut, Maßnahmen zu ergreifen, die die Dinge besser machen	Ist unzufrieden mit dem Status quo.	1 2 3 4 5  -----
	Hat keine Angst, dass seine Vorschläge nicht angenommen werden.	1 2 3 4 5  -----
	Nutzt Schnelligkeit als Wettbewerbsvorteil.	1 2 3 4 5  -----
	Bringt Fakten und rationale Argumente ein, um andere zu überzeugen.	1 2 3 4 5  -----
	Ermutigt Mitarbeiter und Teams, unternehmerisch zu handeln und kalkulierte Risiken einzugehen.	1 2 3 4 5  -----
	...	

Abbildung 10: Leadership Development Needs (Beispiel)

## 5) Maßnahmen

Der Erfolg des Leadership Consultings misst sich an der Umsetzung. Der Berater hat die Aufgabe, die Maßnahmen vorzuschlagen, die notwendig sind, um die Leadership-Development Needs abzudecken. Der Grundsatz, an dem sich alle Maßnahmen auszurichten haben, lautet: *Die Entwicklung der Mitarbeiter ist eine Kernverantwortung eines jeden Vorgesetzten im Unternehmen.* Die Unternehmensleitung muss jeden Vorgesetzten verantwortlich dafür machen, wie er seine Mitarbeiter einsetzt und entwickelt. Jeder Vorgesetzte ist dafür in gleicher Weise verantwortlich, wie er für die Erreichung finanzieller Ziele verantwortlich ist. Maßnahmenprogramme beinhalten:

*Consulting:*

- Programme für strategische Positionen/für Projekte
- Programme für die Entwicklung spezifischer Fähigkeiten
- ...

*Entwicklung:*

- Individuelle Entwicklungsprogramme
- Organisationale Entwicklungsprogramme
- Programme zur Identifizierung von Talenten
- Mentoring-Programme
- ...

*Inventarisierung von Talenten:*

- „Das Unternehmen besitzt Talente, die Business Units leihen sie sich aus.“
- Beurteilung der Beförderungsfähigkeit von Führungskräften
- Expertennetzwerke
- Top-Management Scanning
- ...

*Führungskräfte-Beurteilung:*

- Leistung, Ziele, Werte
- Beförderungsfähigkeit
- Trennung von Underperformern
- ....

Abbildung 11 zeigt die beiden Dimensionen des Veränderungsprozesses: Der individuelle Veränderungsprozess muss mit dem organisationalen Veränderungsprozess Hand in Hand gehen, wenn Leadership Consulting zum nachhaltigen Erfolg führen soll (Abbildung 12).

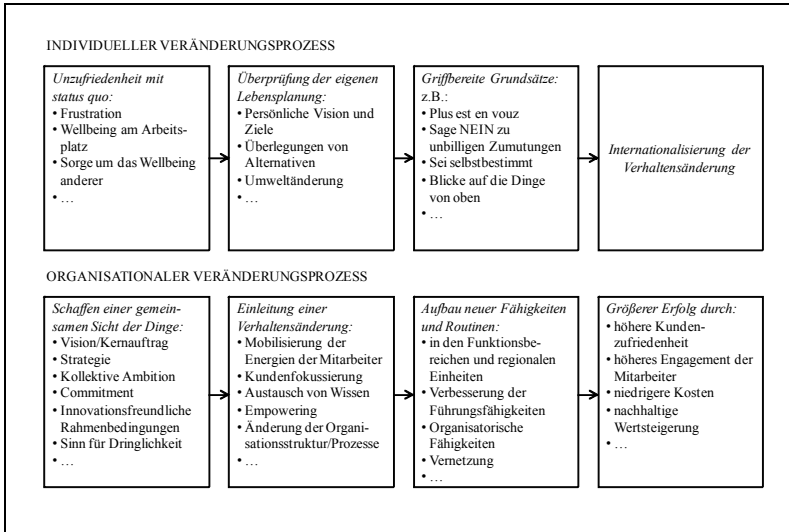


Abbildung 11: Die beiden Dimensionen der Veränderungsprozesse

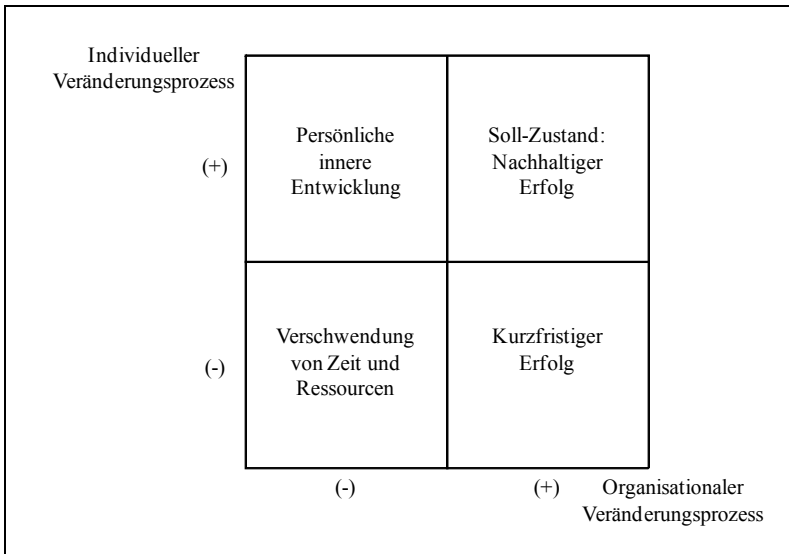


Abbildung 12: Die beiden Dimensionen des Veränderungsprozesses



## 6) Das Erfolgscontrolling

Grundlage der Erfolgsmessung ist zum einen die Einhaltung des Zeit- und Kostenplans, zum anderen der Beitrag des Leadership Consulting zur Wertsteigerung des Unternehmens. Ersteres ist einfach, Letzteres schwierig, weil der Erfolg von Leadership Consulting nicht nur von den Fähigkeiten und Einstellungen der Führungskräfte abhängt, sondern auch und vor allem von der Situation, in der gehandelt wird. Der Leadership Consultant kann Führungskräfte nicht intelligenter oder kreativer machen. Er kann jedoch Führungskräfte inspirieren und Anregungen geben, wie sie ihre analytischen, unternehmerischen und sozialen Fähigkeiten wirksamer einsetzen. Zum Erfolgscontrolling eignen sich die Fragen von Buckingham und Coffman. Leadership Consulting ist dann erfolgreich, wenn in jedem Bereich mehr als 70 Prozent der Mitarbeiter dieser Fragen mit „1“ oder „2“ beantworten.

Nach unserer Erfahrung weist ein Programm zur Entwicklung von Leadership ein befriedigendes Effektivitätsniveau aus, wenn die folgenden Ergebnisse erzielt werden (Abbildung 13):

1. Bei zehn bis 20 Prozent der Teilnehmer ein besseres Verständnis für und ein höheres Bewusstsein über Leadership, aber noch keine Verhaltensänderung.
2. Bei 30 bis 40 Prozent der Teilnehmer ein vertieftes Wissen über Leadership, moderate Verhaltensänderung.
3. Bei 30 Prozent der Teilnehmer eine kritische Reflexion ihres Führungsverhaltens, graduelle Verhaltensänderungen.
4. Signifikante Verhaltensänderungen bei 20 Prozent der Teilnehmer.

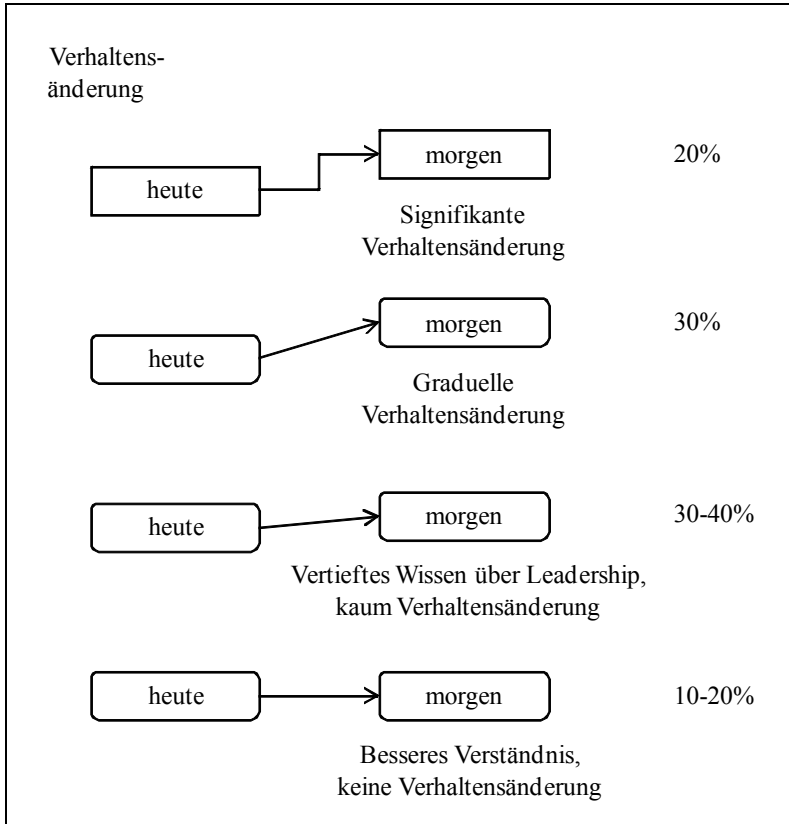


Abbildung 13: Erfahrungswerte für den Erfolg von Leadership Consulting

Dies setzt voraus, dass Leadership Consulting nicht als einmaliges Ereignis, sondern, wie eingangs dargestellt, als *Prozess* verstanden wird. Wird Leadership Consulting jedoch als Prozess aufgefasst, dann wird erwartet, dass sich jede Führungskraft vor Beginn des Programms mit den Personen im Unternehmen trifft, die in das Problem involviert sind – der Vorgesetzte, Mitarbeiter, Führungskräfte auf derselben Verantwortungsebene, Kunden. Führungskräfte treffen auf den Leadership-Consultant mit konkreten Vorstellungen über die Themen, die einer Lösung zugeführt werden müssen, über die Fragen, die auf eine Beantwortung warten und dergleichen mehr.

Leadership Consulting als Prozess setzt des Weiteren voraus, dass das, was man gelernt hat, im Unternehmen auch weitergegeben wird – ein Grund mehr, Leadership Consulting ernst zu nehmen.

Versteht man Leadership Consulting als Prozess, lassen sich die Ergebnisse nicht im Vorhinein bestimmen. Die spezifischen Themen, die die Führungskräfte einbringen, ändern sich in der Interaktion mit dem Leadership Consultant und den anderen involvierten Führungskräften. Leadership Consulting muss deshalb genügend Zeit für kritische Reflexion, für Diskussionen, für das wechselseitige Lernen, für das Erschließen von neuen Möglichkeiten, für kreatives Problemlösen, für Aktionspläne und für die Umsetzung der neuen Ideen offen lassen.

		Beförderungsfähigkeit (Promotability)		
		begrenzt	mittel	hoch
Top 20%				
	High Potentials 70%			
		Least Effective 10%		

Abbildung 14: Beurteilungsmodell für Führungskräfte (Quelle: GE)

Nach Abschluss der Leadership-Beratung sollen Möglichkeiten für kontinuierliches Lernen, für den Austausch von positiven wie negativen Erfahrungen in der Umsetzung der Beartungserfahrungen klar werden, die Leadership Consulting eine zukünftige Eigendynamik verleihen. Der Leadership-Berater kann gemeinsam mit der Unternehmensleitung das in Abbildung 14 vorgestellte Modell benutzen, um die Beförderungsfähigkeit der Führungskräfte festzustellen.

## Leadership als Kernkompetenz des Unternehmens – die Leadership Company

*„A leader who does not produce leaders,  
is not a good leader.“*

Ram Charan

Jedes erfolgreiche Unternehmen hat eine oder mehrere Kernkompetenzen – gebündelte Fähigkeiten, Einstellungen, Prozesse, Technologien und dergleichen mehr – mit denen es sich im Wettbewerb von den Konkurrenten differenziert und den Kunden einen Mehrwert bietet. Die Kernkompetenz hält den Wertsteigerungsprozess des Unternehmens in Gang. Langfristig überdurchschnittlich Erfolg haben die Unternehmen, die wie z. B. die Swatch Group, General Electric oder viele „Hidden Champions“ effiziente Leadership auf allen Führungsebenen praktizieren und zu einer Kernkompetenz des Unternehmens machen. Leadership/unternehmerisches Verhalten wird von oben nach gelebt und vorgelebt – und auch entsprechend belohnt. Die Führungskräfte werden unter anderem daran gemessen, wie viele ihrer Mitarbeitenden sie selbst zu Führenden mit unternehmerischer Einstellung entwickelt haben. Wie eingangs erwähnt: Wer keine Führenden mit unternehmerischer Einstellung hervorgebracht hat, ist keine Führungskraft.

Wir bezeichnen ein Unternehmen, das Leadership als Kernkompetenz betrachtet und Leadership auf allen Verantwortungsebenen fördert und belohnt, als Leadership Company. Leadership Companies gibt es wenige, sie werden jedoch zunehmend wichtiger, wenn neue Möglichkeiten erschlossen und wenn schlecht kalkulierte Risiken abgewendet werden sollen. Die Leadership-Beratung kann dazu beitragen, mehr Führungskräfte als bisher zu unternehmerisch denkenden und handelnden Führungskräften zu machen.

## Zusammenfassung

*„Wir müssen die Art, wie wir denken, ändern.“*

Ellen Kulman

Eine exzellente Führung, eine gute Strategie, die richtigen Mitarbeiter, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und Glück bestimmen zu etwa 80 Prozent den Erfolg eines Unternehmens. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen tragen mit etwa 20 Prozent zum Unternehmenserfolg bei. Führung umfasst Leadership und Management.

Management ist mehr das kreative Lösen von Problemen und das Optimieren von etwas, das bereits besteht. Es führt in der Regel zu inkrementellen Innovationen. Leadership, dagegen, ist mehr Offenheit für neue Möglichkeiten und die Fähigkeit, daraus Nutzen für das Unternehmen zu ziehen. Es geht darum, Mitarbeiter zu inspirieren und in die Lage zu versetzen, strategisch zu denken und unternehmerisch zu handeln. Der Grad an Leadership-Fähigkeiten in einem Unternehmen kann gemessen werden. In erfolgreichen Unternehmen denken und handeln mehr als 70 Prozent der Führungskräfte unternehmerisch und beweisen somit Leadership. Leadership führt zu bahnbrechenden Innovationen. Management lässt sich leichter erlernen als Leadership. Management Consulting beruht auf Techniken und Instrumenten wie z. B. Portfolio-Planung, Budgetierung, Kostenrechnung, Projektmanagement und dergleichen mehr, die sich relativ leicht vermitteln lassen. Leadership Consulting ist viel subtiler, denn es geht darum, dazu beizutragen, Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen, die andere nicht gesehen haben, und die Mitarbeitenden zu bewegen, kreativ ihre Energie zum Wohl der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens einzusetzen. Leadership schafft neue Arbeitsplätze, Management baut Arbeitsplätze ab. Führende brauchen beides, Leadership- und Managementfähigkeiten.

Leadership Development ist eine Verantwortung, die von der Organisation und vom Individuum getragen werden muss. Leadership Consulting unterstützt und beschleunigt die organisationale Führungskräfteentwicklung und die Entwicklung der notwendigen individuellen Führungsfähigkeiten. Das Unternehmen kann aus der Leadership-Beratung Nutzen ziehen, wenn die folgenden Voraussetzungen gegeben sind:

1. Der richtige Leadership-Berater. Der erste Schritt besteht darin, die richtige Person zu finden. Die Ausführungen zeigen, wie man diese erkennt.
2. Ziele der Business Unit/des Unternehmens. Es geht hierbei zum einen um die Analyse der Unternehmensstrategie und des Kernauftrages des Un-

ternehmens oder der Business Unit, zum anderen der im Unternehmen von oben nach unten gelebten und vorgelebten Führungswerte.

3. Leadership-Assessment: Ist-Situation. Die Analyse der Ausgangssituation ist die Grundlage jeder Veränderung. Es werden Tools vorgestellt, wie die Ist-Analyse vorgenommen werden kann.
4. Leadership-Need Assessment: Soll-Situation. Ist klar, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln will – offensiv, defensiv oder Rückzug –, muss das Unternehmen gemeinsam mit dem Leadership Consultant die konkreten Ziele bestimmen. Hierzu müssen auch qualitative Ziele messbar gemacht werden.
5. Die Umsetzung. Der Erfolg von Leadership Consulting misst sich an Verhaltensänderungen. Alle Maßnahmen orientieren sich an der strategischen Ausrichtung und an der zukünftigen Organisationsstruktur des Unternehmens.
6. Das Erfolgscontrolling. Dieses setzt voraus, dass Leadership Consulting als Prozess und nicht als einmaliges Event verstanden wird.

Der Leadership-Berater muss den Mut haben, die Führenden auf Möglichkeiten, Probleme, Missstände und Abweichungen aufmerksam zu machen, ohne dass er gleich um die Weiterführung seines Mandats fürchten muss. Die Unternehmensleitung muss bereit sein, die Sicht und die Ergebnisse der Leadership-Beratung kritisch zu reflektieren und nach eigenen Überlegungen die entsprechenden Entscheidungen zu treffen.

## Literatur

- Hinterhuber, H. H. (2010): Die 5 Gebote für exzellente Führung. Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt. Frankfurt am Main
- Hinterhuber, H. H. (2007): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute. 4. Aufl., Frankfurt am Main
- Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. 4. Aufl., Wiesbaden
- Krauthammer, E./Hinterhuber, H. H. (2001): Wie werde ich mit einem guten Berater die Nr. 1 im Markt? In: Siegwart, H./Mahari, J. (Hrsg.): Management Consulting, Zürich, S. 263-278