

„Leadership“ – Reflexionen zu einem neuen Modewort im Management Development

DR. WOLFGANG LOOSS

Man könnte „Leadership“ rasch als eine der vielen modischen Management-Mythen abtun und zur managerialen Tagesordnung übergehen. Schließlich hat sich die alte Hoffnung auf den alles könnenden charismatischen Superführer schon oft genug als trügerisch erwiesen und längst nicht so häufig Unternehmen vor Schaden bewahrt, wie man glaubte. Doch so einfach ist es nicht: Unsere Organisationen kommen in dieser komplexen Welt mit ihren turbulenten Märkten, technologischen Sprüngen und vielfältigen Instabilitäten nicht ohne die steuernde Kraft von talentierten Führungspersonen aus. Woher sollte die koordinierende Wirkung denn kommen, die zur Leistungserstellung in hochkomplexen Wertschöpfungsketten nötig ist? Die Zeiten eines mechanistischen, regelorientierten Gestaltens von Strukturen, Zuständigkeiten und Abläufen sind längst vorbei. „Leader“, Personen mit besonderen Führungs- und Steuerungsfähigkeiten, werden in Großorganisationen dringender gebraucht denn je. „Leadership“ ist – jenseits aller raschen Heilslehren – durchaus ein ernstzunehmendes manageriales Handlungs- und Rollenkonzept. Es beschreibt allerdings ein Beziehungsgeschehen (so wie z.B. das Konzept „Liebe“ oder „Stammkunde“) und entzieht sich deswegen der leichten oder eindeutigen Klassifizierung. Umso vielfältiger sind deswegen auch die endlosen Versuche, mit immer neuen Patentrezepten eine scheinbar einfache und abschließende Antwort darauf zu finden, „wie man es macht“.

Unter „Leadership“ verstehen wir – ganz allgemein – einen komplexen Interaktionsprozess, bei dem eine Person auf andere Personen Einfluss nimmt, damit eine Aufgabe erfüllt, ein Vorhaben realisiert, ein Ziel verfolgt wird. Dies wird erreicht, indem bestimmte „Führungseigenschaften“ in konkreten Management-Situationen eingesetzt werden: Wissen, Fertigkeiten, Überzeugungen, Werte, Ethik, Kommunikationstalent und Charakter.

Solche überdurchschnittlichen Führungsfähigkeiten sind das Ergebnis einer wenig planbaren Wechselwirkung von vorhandenen Talenten einerseits und durch Erfahrung und Lernen erworbenen Verhaltensmustern andererseits, zusätzlich kombiniert mit vielfältigen Möglichkeiten, sich als Person in ganz konkreten Situationen als Entscheider und Führungskraft zu erproben. Zug um Zug bringt die eigene Berufsbiographie als Führungskraft Gelegenheiten hervor, Situationen zu gestalten, Resultate zu erzielen und dabei die eigene Form von Leadership auszubilden.

Es ist von daher unmittelbar einsichtig, dass es nicht um persönliche Eigenschaften allein gehen kann, Verhalten hängt nicht von der Person allein ab, es wird immer (auch) von der jeweiligen Situation geformt: Der Spielverlauf hängt bekanntlich nicht nur von den Spielern,

sondern auch von den Spielregeln ab. Diesen fundamentalen Zusammenhang greifen Leadership-Konzepte auf und betrachten neben der Person („Profile“) simultan den Kontext des Unternehmens (Markt, Technologie, Portfolio) und die konkrete Management-Aufgabe (Organisationsstruktur, Wertschöpfungsketten).

Damit ist eine der wesentlichen Besonderheiten wirkungsvoller Führungsarbeit auf höchster Ebene in den Blick genommen, die sich in turbulenten Zeiten ergibt: Da fast alle Situationen erstmalig, einmalig und unvergleichlich sind, gibt es kaum noch die Möglichkeit, „Leadership“ aus einfacher Anwendung erprobten Vorgehens zu betreiben. Im Gegenteil, ein „Leader“ muss heutzutage mehr denn je in der Lage sein, die anstehende Situation nach Kontext und Aufgabenstellung immer wieder neu zu diagnostizieren und sein eigenes Verhalten viel umfassender entsprechend anzupassen, als das bei Führungskräfte früherer Generationen der Fall war. Noch vor zwanzig Jahren begnügte man sich bei der Beschreibung von erfolgreicher „leadership“ sehr viel stärker mit einem reinen Kalkül stabiler personaler Eigenschaften („trait theory“, vgl. Bass & Stogdills, Handbook of Leadership, New York 1989).

1. Was kennzeichnet herausragende Führungspersönlichkeiten heute?

Es gibt – spätestens seit Peter F. Drucker in den sechziger Jahren seinen Bestseller „Die ideale Führungskraft“ schrieb (letzte Ausgabe bei Econ, 1995) – sehr umfangreiche Listen mit allerlei notwendigen oder wünschenswerten Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten. Deren Aussagewert wird mit zunehmender Verfeinerung und inhaltlicher Fixierung allerdings immer begrenzter, weil die Welt der Unternehmen in ihrer Vielfalt sich solchen detaillierten Vorgaben entzieht. Schaut man sich die zahlreichen Leistungs- und Personenbeschreibungen großer Führungspersönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Kunst und Wissenschaft an¹, so lassen sich durchaus einige Merkmale herausfiltern, die offenbar für komplexe Verhältnisse und turbulente Epochen einen aussichtsreichen Kanon von Kompetenzen und Eigenschaften abgeben.

Kommunikation

Wer in einer hierarchischen Struktur zu anderen Personen eine einflussreiche und wirkungsvolle Beziehung aufbauen will, die sicherstellt, dass nicht nur das gewohnte richtig getan wird, sondern dass Veränderung geschieht, indem wechselnde Situationen durch gemeinsam neu erfundene Vorgehensweisen gestaltet werden, der braucht das Vertrauen der Geführten. Das umfasst bei entsprechender Positionshöhe nicht nur das eigene Team, sondern

¹ z.B. schon A.P. Sloan, *Meine Jahre mit General Motors*, Landsberg 1962, oder biographisch L. Iacocca, W. Novak: *Iacocca*, Düsseldorf 2002. Aber eben auch Jack Welch mit J. A. Byrne: „Was zählt“, Berlin 2003. Verwiesen sei auf die zahlreichen Lebensbeschreibungen fast aller Politiker, die Auswahl ist sehr groß.

eine ganze Population von Mitarbeitern entlang der Kaskade hierarchischer Ebenen. Prominente Führungspersonen sind in einer unübersichtlich gewordenen Arbeitswelt eine der wichtigsten Quellen von Orientierung geworden, das haben vielfältige Studien immer wieder gezeigt. Solches Vertrauen entsteht aus Kontakten, die als verlässlich und produktiv erlebt werden. Kontakte werden in erster Linie durch wirkungsvolle Kommunikationen geprägt. Demzufolge umfasst „Leadership“ zunächst einmal die herausragende Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen wirkungsvoll zu kommunizieren. Dazu gehört die erklärende Vermittlung übergeordneter Zielsetzungen (Strategien, Visionen) ebenso wie die Fähigkeit, eine für Mitarbeiter „erlebbare Spannung“ zwischen der wahrnehmbaren aktueller Situation des Bereichs und der künftigen, anzustrebenden, aber noch unsicheren Zielsituation aufzubauen.

Selbstkenntnis

Wer in Organisationen prominent ist, wird von vielen sehr genau beobachtet und muss deswegen um die Wirkung eigenen Verhaltens wissen. Authentisch sein heißt heute nicht mehr, „alles zu sagen“, sondern im Reden und Handeln kongruent zu sein. Insbesondere der Umgang mit den eher aufregenden Qualitäten der Führungsrolle will durchgearbeitet sein: Das eigene Verhältnis zur Macht, zum Geld und zur Prominenz muss geklärt sein. Dazu ist es nötig, um die eigenen Stärken, Schwächen und Eigenheiten zu wissen, seine Geschichte, insbesondere seine Lerngeschichte zu kennen, die eigenen Antriebskräfte und Sehnsüchte ausgeleuchtet zu haben und die Auswirkungen der eigenen Person auf die Umgebung abschätzen zu können. Insgesamt geht es darum, in der Führungsrolle mit einem „aufgeklärten Selbstkonzept“ aufzutreten, ganz gleich zunächst, wie dieses im Einzelfall beschaffen ist. Ob man sich die dafür relevanten Informationen mit Hilfe von umfassenden Feedbacks, durch Beratung, diagnostische Instrumente oder die systematische Auswertung eigener Arbeitserfahrungen besorgt, ist dabei zweitrangig.

Verantwortlichkeit

Verantwortlich handelt, wer nachvollziehbar sagen kann: „So und so habe ich entschieden, weil...“. Verantwortung entsteht mithin durch das bewusste Eingehen von Risiken. Angesichts unsicherer Erwartungen ist klar, dass von den zu treffenden Entscheidungen absehbar mehrere vermutlich in der Zukunft korrigiert werden müssen. Wer das ohne Furcht um eigenes Ansehen berücksichtigt, kann jenes „professionelle Bedauern“ entwickeln, das einen wirklichen Leader bei seinem „Blick zurück“ auf sein eigenes Handeln auszeichnet und das durchlebte Reifungsschritte anzeigt. Leadership wird mehr und mehr zum Hantieren mit überraschungsträchtigen Situationen und der Umgang einer Führungsperson damit wird zum beobachtbaren Kriterium für Verantwortungsübernahme (vgl. K. Weick/K. Sutcliffe: Das Unerwartete managen, Stuttgart 2003).

Rollenvorbild

Prominenz macht sichtbar. Führungsperson berücksichtigen in ihrem Alltagsverhalten den Fakt, dass sie von ihrer Umgebung jederzeit daran gemessen werden, ob sie – selbst in ihren unbedeutenden Äußerungen – leben, was sie sagen („walk your talk“). Dies gilt insbe-

sondere für das eigene Verhalten unter Stress, für das Lernverhalten und bei der Bewältigung von Veränderungssituationen. Im Kern werden kulturelle Orientierungen des Unternehmens nicht durch geschriebene Leitbilder, sondern durch das beobachtete Führungsverhalten vermittelt. „Leadership“ heißt in diesem Zusammenhang für eine obere Führungskraft, die eigenen Werte geklärt zu haben, damit solches „kongruente Verhalten“ auch möglich wird. Damit ist jedoch keineswegs eine Klonungsmechanik propagiert, wie Reinhard K. Sprenger kürzlich im manager magazin befürchtete (Kolumne „Vorbild a.D.“, Heft 5/2010, S. 72).

Ethische Orientierung

Auf die orientierende Kraft von „Leadership“ wird insbesondere in Zeiten wachsender Instabilität der Strukturen zurückgegriffen. Wenn Strategien und Strukturen, Prozesse und Rollen permanent geändert werden, kommt es für die Mitarbeiter einer Organisation zum „Mangel an stabilen Zonen“, der Blick auf die Führungspersonen und -beziehungen wird dann umso wichtiger. Allerdings greift diese orientierende Wirkung nur dann, wenn dahinter eine nachvollziehbare Wertorientierung erkennbar wird. Deswegen sind als „Leader“ Menschen nötig, die solche Werthaltungen - jenseits aller Sonntagsreden - wirksam und kraftvoll transportieren können. Entscheidend ist hier nicht so sehr die jeweilige inhaltliche Ausprägung der ethischen Orientierungen als vielmehr die Stimmigkeit zwischen der individuellen und der organisatorischen Aussage.

Eigene Grenzen kennen und scheitern können

Bei aller – manchmal auch naiv-kindlichen – Hoffnung auf die Wirksamkeit einer heroischen Führungsperson wissen alle Menschen, dass es die übermächtige Superperson nicht gibt. Zwar werden prominente Unternehmensführer gerne sprachlich überhöht („Gottvater“), letztlich aber doch daran gemessen, wie sie mit ihren eigenen Begrenzungen und der Unausweichlichkeit gelegentlichen Scheiterns umgehen. Gelingt es der Führungsperson, ohne Souveränitätseinbußen Kompetenz abzugeben, Rat einzuholen, das Nichtwissen zuzulassen? Ist es möglich, Ziele angesichts neuer Bedingungsgefüge zu verändern? Wird Nichtgelingen und Misserfolg lernträchtig ausgewertet („Fehlerkultur“)?

Beziehungen und Netzwerke unterhalten

Alle großen Führungspersonen, so der empirische Befund, haben früh in ihrem Leben damit begonnen, Kontakte und Beziehungsnetze aufzubauen und langfristig zu pflegen, die weit über den jeweils unmittelbaren Wirkungskreis hinausreichen (Howard Gardner: Die Zukunft der Vorbilder, Stuttgart 1997). Das geht wiederum nicht ohne ein von echter Neugier gespeistes Interesse an anderen Lebenswirklichkeiten, Sachthemen und Werthaltungen. Ein nur aus instrumentell-taktischen Absichten heraus aufgenommener Kontakt („mikropolitischs Zweckbündnis“) ist kaum wirksam, die Absicht wird gemerkt. Netzwerke entstehen nur, wenn Beteiligte zunächst darauf verzichten, für ihre Beiträge rasch Rückvergütungen und Kompensationen zu erhalten. Die Kontakte und Netze leben vom bereitwilligen Geben, das aus dem Vertrauen herrührt, „irgendwann, irgendwo, in irgendeiner Form“ etwas von

der Welt zurückzubekommen. Prominenten Führungspersonen ist solche Haltung selbstverständlich, sie halten erhebliche „Verrechnungsdisparitäten“ aus.

Selbstreflexion und Rückzug

Es gibt Formen von „Leadership“, für die der reflexive Rückzug zum Tagesgeschäft gehört, das sind vorwiegend die „kreativen“ Führer aus Wissenschaft und Kunst. Gestaltende, aktive und direkte Führer im Management und in der Politik werden dagegen von ihren Adressaten stark in ihrer Präsenz gefordert und müssen sich deshalb den notwendigen Rückzug zur Reflexion, zur Abstandsgewinnung, zur Sortierung und Neuorganisation des Gesamtbildes deswegen bewusst organisieren. Die Form solcher kontemplativen Manöver ist dabei zweitrangig und unterliegt individuellen Präferenzen: Natur oder Lektüre, spirituelle Übung oder kultureller Genuss, körperliche Anstrengung oder entspannt-spielerische Geselligkeit, das Spektrum ist breit genug.

2. „Leadership“ und Lernen

Nach dem berühmten Wort des deutsch-amerikanischen Politologen Karl Deutsch aus den sechziger Jahren beinhaltet Macht „das Privileg, nicht lernen zu müssen“. Die Führungsperson, ausgestattet mit entsprechender Macht in einer Organisation hat also die Wahl, ob und wie sie (dazu-)lernt. „Leadership“ als Handlungskonzept legt der „lernenden Elite“ (so schon 1993 ein Buchtitel von Günther Würtele in der Reihe der FAZ) allerdings ein gerüttelt Maß an permanenter Lernarbeit nahe, will sie auf dem Laufenden bleiben. Dies ist keineswegs eine so selbstverständliche Managertugend, wie man denken mag. Sicherlich lernen wir alle, auch als obere Führungskräfte, immer neue Dinge dazu, nehmen Wissen auf. Doch darum geht es hier nicht, es geht vielmehr um ein Lernen, das mit dem „Entlernen“ von bewährten und erprobten Vorgehensweisen beginnt und bei dem die Führungspersönlichkeit alle Souveränität aufbieten muss, um sich regelmäßig der schmerzhaften und schwierigen Erfahrung der „bewussten Inkompetenz“ auszusetzen, zum erfahrenen Anfänger zu werden. Wissen macht bekanntlich lernbehindert (F. Simon: Die Kunst, nicht zu lernen, Auer Verlag, Heidelberg 2002), weil es die Illusion des Könnens erzeugt und aufrechterhält, auch wenn sich die Welt inzwischen verändert hat. Die herausragende Führungspersönlichkeit wird also – auch ohne Not – von Zeit zu Zeit Dinge in Frage stellen, von vorne anfangen, einen Blickwinkel „out of the box“ anstreben, sich irritieren und „verrücken“ lassen. Die dabei auftretenden Imagegefährdungen und Unsicherheitsempfindungen gehören ebenso zur Leadership-Rolle wie die eigentlichen Anstrengungen, sich neu zu orientieren, Fremdes zu begreifen und Unvertrautes einzuüben

3. Leadership als Erfolgsfaktor

Eine so verstandene Führungsarbeit aus ranghoher Position, mit Rückgriff auf die Organisation, das eigene Wissen und die permanente Bereitschaft zur vielfältigen Selbstgefährdung der Rolle im Arbeitsalltag ist in diesen turbulenten Zeiten einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, wenn es darum geht, große Gruppen von Menschen auf ein Leistungsziel hin zu bewegen. Immer wieder: Es hängt nicht von der Person allein ab, es braucht dazu auch einen Kontext mit einer aufforderungsträchtigen Situation, einer unscharfen Aufgabe voller Dilemmata und Unsicherheiten, einer entsprechenden Umwelt mit Adressaten und Wettbewerbern, ressourcenstiftenden Förderern und herrschenden Knappheitsbedingungen. Erst dann ist „Leadership“ ein sinnvolles Konzept. Für Routinesteuerung und Schönwettermanagement reichen die klassischen Instrumente von Planung, Anordnung und Kontrolle völlig aus.