

## STANDPUNKT NR. 48 – 06/2017

### Sind Sie ein Leader?

„Menschen sind so gut wie einzigartig in ihrer Fähigkeit, aus der Erfahrung zu lernen. Außerdem zeichnen sie sich durch ihre augenscheinliche Unwilligkeit aus, eben das zu tun.“  
(Douglas Adams)

In schwierigen Zeiten suchen die Menschen verstärkt nach Führung, sagt man. Das ist nachvollziehbar, denn Unsicherheit überfordert viele Menschen, was erklärt, nicht entschuldigt, dass gerade in solchen Zeiten Populisten Konjunktur haben.

Was unterscheidet aber den Populisten-„Leader“ vom idealtypischen „Leader“?

Diese Frage beschäftigt uns nicht nur in der Politik, sondern sehr intensiv auch im Management. In nicht eben wenigen Fällen werden Top-Manager für ihre mutigen Strategien und Entscheidungen erst einmal in den Himmel gelobt, so als hätten sie das Management neu erfunden. Sie werden gekürt, besprochen und kopiert.

Relativ kurze Zeit später passiert dann etwas, das den eben noch Hochgelobten zu einem Scharlatan werden lässt, jedenfalls in der öffentlichen Darstellung.

Die gegenwärtigen Herausforderungen verschärfen den Druck auf das Top-Management noch einmal enorm, denn es geht nicht mehr nur noch darum, ein Unternehmen besser zu machen, sondern dieses „Besser machen“ muss gelingen, um unter veränderten Rahmenbedingungen überhaupt überleben zu können. Da darf kein Schuss danebengehen.

Der „Leader“ muss also nicht nur die gegebenen Stärken und Schwächen des Unternehmens kennen und Lösungswege erarbeiten, sondern auch in eine unsichere Zukunft hineinsteuern, wo erst die nächsten Jahre beweisen werden, ob man richtig oder falsch gehandelt hat.

Entsprechend vielfältig sind die Fluchtreflexe ausgeprägt. Die einen schimpfen auf die Rahmenbedingungen, so als würde sich der Mond (bzw. Herr Draghi) darum kümmern, wie viele Wölfe ihn anheulen.

Andere rufen nach den höheren Instanzen, die für eine Veränderung der Lage sorgen sollen, nach dem Motto: Wofür haben wir die denn eigentlich? Gemeint sind Politiker, Verbände und vergleichbare Institutionen.

Wiederum andere flüchten tatsächlich, in den Vorruhestand oder eine Fusion.

Es ist unmittelbar klar, dass alle diese Verhaltensweisen mit dem richtigen Verständnis von „Leadership“ nichts zu tun haben, obgleich sie sehr häufig zu beobachten sind.

Führungs-Persönlichkeiten, wenn man das angelsächsische „Leader“ politisch unverfänglich übersetzen will, weisen andere Eigenschaften auf, die nichts mit den oben beschriebenen Fluchtreflexen zu tun haben.



Aus meiner Erfahrung zeichnen sich nachhaltig erfolgreiche „Leader“ durch vier Basis-Fähigkeiten aus, die man in vier Fragen kleiden kann, die sich ein Top-Manager bzw. ein Top-Management selbst stellen kann:

Wohin schauen wir?

Wie vielfältig ist unser Netzwerk?

Wie mutig sind wir?

Sind wir des Unternehmens erster Diener?

„Wohin schauen wir?“ bedeutet zunächst einmal, dass man von einer Führungs-Persönlichkeit erwarten muss, dass sie sich ein eigenes Bild der Welt und des zu gehenden Weges macht. Gerade in einer Zeit, wo es an guten und gut gemeinten Ratschlägen nicht mangelt, ist es eine besondere Fähigkeit, die eigene Sicht auf die Dinge zu entwickeln und nicht einfach nur nachzuplappern, was andere „Experten“ erzählen.

Diese Eigenständigkeit im Urteil setzt voraus, die Materie, mit der man sich beschäftigt, also die Branche, die Kunden und die Produkte, wirklich auch zu kennen, um sie beurteilen zu können. Es setzt ferner auch voraus, den Willen und den Intellekt zu besitzen, eine eigene Analyse und eine maßgeschneiderte Lösung zu entwickeln.

Dieses Selbstverständnis von „Führung“ basiert auf der Erkenntnis, dass das Kopieren von Erfolgsrezepten nur höchst selten gelingt, weil die Individualität jedes Unternehmens auch eigenständige Lösungswege erfordert; und das ist auch gut so.

„Wie vielfältig ist unser Netzwerk?“ bedeutet, anzuerkennen und umzusetzen, dass es besser ist, unterschiedliche Meinungen und Standpunkte zu kennen und einzubeziehen, als gedankliche Monokulturen zu züchten, bei denen nur eine Meinung die Chance hat, gehört zu werden. Die Vielfältigkeit im Meinungsbildungsprozess zuzulassen, führt auch zu einer leistungsfähigen Sensorik, d.h. Management und Organisation lernen, auf Veränderungen bei den Einflussfaktoren zu achten, „sensibel“ zu sein. Nicht immer, und eigentlich immer weniger, wird die Zukunft genau so eintreffen, wie wir sie uns ausgemalt oder wie wir sie geplant haben. Damit geht aber zwingend die Notwendigkeit einher, Veränderungen möglichst schnell zu erkennen und darauf zu reagieren.

Der häufig zu beobachtende Hang zur Mehrheitsmeinung ist wohl eine der größten Fehlerquellen im Management. Wenn im Top-Management eine bestimmte Sicht auf die Welt dominiert, dann zieht sie auch bestimmte Personen mit bestimmten Meinungen an, die tendenziell mit der „Hausmeinung“ übereinstimmen. Damit aber erstirbt auf Dauer die Fähigkeit, Signale überhaupt wahrzunehmen, die nicht in das „Fahndungsraster“ passen, weil man an dieser Stelle blind ist.



Ein sich hoffentlich nicht bewahrheitendes Beispiel ist das des drohenden Verpassens des E-Trends im Automobilbau durch die deutschen Hersteller. Wenn es sich zeigen sollte, dass deutsche Hersteller die Entwicklung verschlafen oder verpasst haben, dann wäre dies ganz sicher darauf zurückzuführen, dass man aufgrund des eigenen Selbstverständnisses, ohnehin die besten Autos zu bauen und erfolgreich weltweit zu verkaufen, die Signale der E-Entwicklung nicht rechtzeitig wahrgenommen hat, getreu dem Motto: Es kann nicht sein, was nicht sein darf.

Inwieweit die deutsche Finanzbranche auch gerade dabei ist, die Digitalisierungs-Entwicklung zu verpassen, muss abgewartet werden.

„Wie mutig sind wir?“ adressiert die Kernfrage unternehmerischen Handelns. Wer mutig ist, handelt konsequent, nicht tollkühn.

„Es mangelte nicht an Erkenntnis, sondern am Mut zur Umsetzung!“ hört man oft, wenn es darum geht, zu verstehen, warum ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten ist.

Analysiert man die Sachlage im Nachhinein, stellt man häufig fest, dass alle Fakten, die für eine zutreffende Analyse der Situation benötigt wurden, vorhanden waren. Es fehlte an der Entschlossenheit, die Schlussfolgerungen, die ebenfalls eindeutig waren, konsequent umzusetzen.

Unternehmerisches Handeln ist untrennbar mit Mut verbunden, weil man für getroffene Entscheidungen auch geradestehen muss. Gerade deshalb fürchten sich ja so viele Menschen vor der Verantwortung, auch im Management.

Dabei übersehen sie die Logik, nach der derjenige, der sich in einer sich ständig verändernden Welt stehen bleibt, auch eine Veränderung durchführt, nur eben eine passive. Wer stehen bleibt, verändert seine Position gegenüber dem Rest der Welt, weil die Welt sich verändert.

Gerade potenzielle Bedrohungen wie die Digitalisierung enthalten immer auch Chancen, aber nur, wenn man sie konsequent nutzt. Es ist also immer besser, aktiv mit Veränderungen umzugehen, selbst wenn man an der ein oder anderen Stelle später feststellt, dass man sich den ein oder anderen Schritt auch hätte ersparen können. Genau das aber ist unternehmerisches Handeln, im Wechselspiel von Chance und Risiko aktiv nach der bestmöglichen Lösung zu suchen.

„Sind wir des Unternehmens erster Diener?“ beschreibt die Anforderung der Unterordnung des eigenen Egos unter die Ziele der Gemeinschaft, also des Unternehmens.

In vielen Sonntags- und Festreden hören wir Aussagen wie „Wir sitzen in einem Boot!“ oder „Das stehen wir zusammen durch!“. Die gelebte Praxis sieht aber oft anders aus, dass nämlich das Top-Management ein abgehobenes Leben führt, von umfangreichen Stabsstrukturen abgeschirmt und mit eigenen Zielvorstellungen wie etwa Reputation oder Publicity agiert, die nicht unmittelbar dem Unternehmensziel dienen.



Überhaupt passt offenbar schon der Begriff „dienen“ nicht in das Vokabular vieler Top-Manager, die aus den üblicherweise top-down strukturierten Organigrammen den irrigen Schluss ziehen, die Organisation habe ihnen zu dienen; das Gegenteil ist der Fall.

Der „erste Diener“ des Unternehmens ist auch dessen Denker und Lenker, auf dessen uneingeschränktes Bemühen, alles in seinen Kräften Stehende zu tun, um das Unternehmen erfolgreich weiter zu entwickeln, sich alle anderen Mitarbeiter verlassen können müssen.

Diese Einstellung macht demütig und vermeidet falsche Intentionen, denn Fehlverhalten von Managern, was ab und zu beobachtet und immer heftig kritisiert wird, entspringt doch in der Regel nicht der Unwissenheit, sondern der in der Persönlichkeit begründeten selektiven Wahrnehmung von relevanten Erfolgsfaktoren.

Es sind doch die eigenen Interessen, die oft dem konsequenten Handeln im Weg stehen, ganz gleich, ob man sich vorhersehbaren Ärger ersparen oder einfach seine Ruhe haben will, weil der Ruhestand in greifbare Nähe gerückt ist.

Es ist eben die Ausnahme, dass Top-Manager, die kurz vor ihrem altersbedingten Ausscheiden stehen, noch einmal umfangreiche Veränderungen anzetteln.

Es sind auch die eigenen Interessen, die zu einem erratischen oder unausgegorenen Entscheidungsverhalten führen, wenn nämlich das „eigene“ Unternehmen dem Geltungsbedürfnis des Top-Managers nicht mehr angemessen ist, man also nach der „großen Bühne“ strebt.

Ein „Leader“ zu sein, hat also vor allem mit Demut zu tun. Menschen in einer Organisation zu führen, bedeutet vor allem, sich in den Dienst der gemeinsamen Sache zu stellen. Dabei ist nicht maßgeblich, ob man eher der ruhige oder eher der extrovertierte Typ ist; darauf kann sich eine Organisation einstellen, wenn die Authentizität stimmt.

Wer aber erfolgreich führen will, muss zunächst einmal bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und Richtung vorzugeben. Das ist riskant, weil es auch schiefgehen kann. Aber was ist schon sicher?

Wir leben in Zeiten der Veränderung, wie es aber eigentlich immer der Fall war. Und immer haben sich diejenigen durchgesetzt, die ihren Weg gefunden haben und konsequent gegangen sind. Ich habe von noch keinem erfolgreichen „Leader“ gehört, der sich jeden Tag eine neue Strategie überlegt oder den ganzen Tag den Mond angeheult hat.

Wecken Sie den Unternehmer in sich; es ist eine tolle Erfahrung.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung