

## Leadership und Unternehmenskultur

*„Führung“ ist ein sehr wichtiges, aber nicht minder heikles und gefährliches Thema, wie ein Blick auf die europäische Geschichte des letzten Jahrhunderts zeigt. So ist es nicht zufällig, dass man im deutschsprachigen Raum den Begriff „Führer“ kaum mehr benützt und an dessen Stelle meistens ein englisches Wort auftaucht. Damit ist allerdings noch nichts gewonnen und die Ambivalenz, mit welcher wir dem Thema „Führung“ häufig begegnen, nur scheinbar aus der Welt geschafft. – Worum geht es eigentlich bei dieser ganzen Diskussion um Führung und welches sind die Qualitäten, welche eine gute Führungskraft heute in einem Wirtschaftsunternehmen tatsächlich auszeichnen?*

### Eine abschliessende Checkliste gibt es nicht

Eine Aussage gleich vorne weg: Es gibt sie nicht, die abschliessende Checkliste mit sämtlichen Fähigkeiten, die eine gute Führungskraft heute braucht. Die Aufgabenbereiche sind derart vielfältig und komplex, die Anzahl von möglichen Handlungskontexten, in welchen sich eine Führungsperson befinden kann, derart gross, dass man nicht alle erforderlichen Führungseigenschaften von vornherein sauber auflisten könnte. Kommt hinzu, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte ständig ändern und somit das permanente Sich-Weiterentwickeln zur eigentlichen Metakompetenz jeder Führungsperson wird.

### Drei Segmente von erforderlichen Führungskompetenzen

Macht man sich Gedanken darüber, wie das Potenzial von zukünftigen Führungspersönlichkeiten erfasst bzw. wie geeignete Personen zu guten Führungskräften ausgebildet werden können, ist es sicherlich hilfreich, zunächst die wichtigsten Führungsaufgaben in einige Hauptsegmente aufzuteilen. Als eigentlichen Kernbereich von Führung schlage ich die Kategorie „**Management Development**“ vor, welcher alle Fähigkeiten zur Selbst- und Mitarbeiterführung zugeteilt werden können. Darunter fallen alle arbeitstechnischen Kompetenzen (wie z. B. Time- und Informationsmanagement) sowie die Fähigkeit zum guten Umgang mit sich selbst (Selbstmanagement). Ebenso dazu gehören sämtliche Fähigkeiten, die man üblicherweise unter „soft skills“ zusammenfasst bzw. als „kommunikative“ oder „soziale Kompetenzen“ bezeichnet. Da es sich bei diesem Segment um das eigentliche Kernstück von Leadership handelt, werde ich anschliessend noch näher auf diesen Punkt eingehen. Als zweites Hauptsegment nenne ich die Kategorie „**General Management**“. Gemeint sind damit jene fachlichen Fähigkeiten, die man benötigt, um die konkreten betrieblichen Führungsaufgaben bewältigen zu können. Hier ist eine weitere Differenzierung kaum möglich, zumal dies je nach Branche stark variiert. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass detaillierte Fachkenntnisse tendenziell an Bedeutung verlieren, je höher man sich in der Hierarchiestufe eines Unternehmens befindet. Als drittes und letztes Segment schlage ich den allgemeinen Begriff „**Management Skills**“ vor und meine damit eher kurzfristig verwertbare Kenntnisse und Fähigkeiten für spezifische Problemstellungen. Darunter fallen Themen wie Change Management, Projektmanagement, Medienauftritte oder auch praxisnahe Modelle und effiziente Methoden zur Entscheidungsfindung und Problemlösung.

### Aber wann sind Führungskräfte wirklich gut?

Gute Führungskräfte müssen zweifellos gute Manager sein. In gewissen Kreisen wird dies heute zwar manchmal leicht übersehen, weil der Fokus zuweilen einseitig oder fast ausschliesslich auf die weichen Faktoren gerichtet ist. Gute allgemeine Managementfähigkeiten gehören zweifellos zu den zentralen Voraussetzungen, um gute Führungsarbeit leisten zu

können. Sie stellen eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung dar für gute Führungskräfte. Wirklich gute Führungskräfte sind nämlich noch mehr als das – wirklich gute Führungskräfte sind echte Leadership-Persönlichkeiten. Was damit gemeint sein könnte und inwiefern sich die persönlichen Wertvorstellungen dieser Führungspersonen auf die Unternehmenskultur auswirken, versuche ich in der Folge kurz zu beschreiben:

### **Innere Balance zwischen Mitarbeiter- und Erfolgsorientierung**

Eine wirkliche Leadership-Persönlichkeit versteht es, durch ihre innere Überzeugungskraft und ihre Ausstrahlung andere Menschen von ihren Ideen und Ansichten zu überzeugen. Es gelingt ihr, bei ihren Mitmenschen das innere Feuer zu entfachen für eine bestimmte Sache, sie mitzureissen, um die eigene Begeisterung von einer neuen Idee mit den andern teilen zu können. Weniger bildhaft gesprochen beschreibt man dieses Phänomen auch als die Fähigkeit, in seiner Umwelt „emotionale Resonanz“ zu erzeugen. Nur Führungsverantwortlichen mit dieser inneren Kraft gelingt es, Innovationen mit nachhaltigem Erfolg in die Praxis umzusetzen und Visionen tatsächlich in die Realität herunterzubrechen.

Wer über all diese Fähigkeiten verfügt, hat sicherlich einige wichtige Vorteile auf seiner Seite. Er ist aber damit allein noch kein guter Führer. Denn bis jetzt unterscheidet ihn noch nichts von einem menschenverachtenden Diktator. Was also macht den Unterschied? Was unterscheidet einen guten Führer von einem Verführer? – Es ist ganz einfach: Man muss die Menschen mögen, die man führt. Neben der Kraft und dem Durchsetzungsvermögen braucht es, quasi als Ausgleich, eine tiefe innere Wertschätzung und Liebe gegenüber seinen Mitmenschen. Erst die richtige Balance zwischen diesen zwei Polen, die innere Balance zwischen Kraft und Mitgefühl, macht jemanden zum wirklichen Leader und zu einer Person, der man gerne folgt. Und genau darum geht es. Wahre Leader erschaffen sich eine Umwelt, in der sie sich selber wohl fühlen und in der sich auch die andern Menschen wohlfühlen können.

Führungspersonen sind allein schon von ihrer Rolle her dazu prädestiniert, die Unternehmenskultur wesentlich mitzuprägen. Je grösser ihre innere Kraft und ihre Überzeugungs-fähigkeit, desto grösser ist ihr Einfluss auf das Arbeitsklima und auf die implizit geltenden Werte und Normen. Was der Chef aktiv vorlebt, hat immer Modellcharakter – im guten wie im schlechten Sinne. Daher hat die geforderte Balance auch in diesem Zusammenhang eine sehr grosse Bedeutung: Die innere Kraft zur Realisierung von Visionen einerseits und tief empfundene Liebe und Wertschätzung gegenüber den Mitmenschen andererseits. Wirkliche Leadership lässt sich auf diese zwei Eigenschaften reduzieren. Letztlich sind es ganz einfache Dinge, welche die Welt verändern.

### **Leadership - kann man das lernen?**

Ein Stück weit kann man diese Dinge lernen oder trainieren, allerdings nicht im üblichen Sinne. Kein noch so ausgeklügeltes Führungsmodell hilft uns da wesentlich weiter, in keinem noch so exklusiven Management-Seminar können wir uns diese Fähigkeiten im Schnellzugstempo auf einem rein kognitiven Weg erarbeiten. Leadership kann man nur lernen, wenn man sich der Herausforderung von konkreter – und somit immer auch emotionaler – Erfahrung stellt. Ein Leben, in dem man sich auf Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung einlässt, ist selten ein leichter Weg, es ist vielmehr ein Abenteuer. Wahre Leadership-Persönlichkeiten haben in diesem Sinne meist schon ein paar Abenteuer hinter sich.