

CHF 7.50/EURO 5.-

Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

Leadership
Winter 2004/2005



Liebe Leser

„The nation will find it very hard to look up to their leaders who are keeping their ears to the ground.“

Winston Churchill

Leitbilder versprechen Orientierung in changing times. Wirtschaftsführer stehen im Anspruch, diese zu personifizieren. In Zeiten des Wandels sind sie der Fels in der Brandung; geleitet von Normen und Werten schreiten sie voran und glätten jene rauen Wellen, die ihre Gefolgschaft sonst leicht aus der Bahn geworfen hätten.

Aufbruchstimmung siegt über Kakophonie: Leadership ist der Generalschlüssel zum Erfolg. Leadership ist entscheidend, um im globalen Wettbewerb zu bestehen.

Die Vertrauenskrisen der letzten Jahre – allen voran Enron und Worldcom – stellen die Verletzbarkeit grosser Organisationen eindrücklich dar und zeigen die Tragweite von ethisch fragwürdigen Praktiken an der Unternehmensspitze. Führungspersönlichkeiten tragen über den Leadership Leverage damit enorme Verantwortung, den richtigen Kurs für das Unternehmen und seine Zukunft zu setzen. Dieser verlangt die Definition von ethisch und moralisch allgemein akzeptierten Normen und Werten, die es dann zu verkörpern und fest in der Unternehmenskultur zu etablieren gilt.

Welche Charakteristika muss nun eine Führungspersönlichkeit umfassen, um sich als Leader zu qualifizieren und zu empfehlen? Diese Frage steht neben der Frage nach der Moral sowie nach der Entstehung – natural born leaders? – im Fokus dieser «Student Business Review».

Leadership ist indes nicht auf den wirtschaftlichen Kontext beschränkt, sondern weckt ebenso Assoziationen mit Politik und Militär. Die Wiederwahl des amerikanischen Präsidenten George W. Bush mag als Beweis und Beispiel dienen für den Drang und die Sehnsucht nach Orientierung, insbesondere in Zeiten der Unsicherheit. Wenn auch die Ziele der republikanischen Regierung die Basis für viele Kontroversen bilden, so ist jener Kurs doch unmissverständlich und bildet damit eine Kompassfunktion.

Im militärischen Sektor haben Carl von Clausewitz und Sun Zi den Leadershipgedanken personifiziert und eindrücklich geprägt. Den Motivationsaspekt hat Clausewitz im militärischen Kontext dargestellt, indem er auf die Bedeutung von Siegen verwies, die das Gleichgewicht der Kräfte für künftige Engagements beeinflussen: «Und so verändert der Zauber des Krieges und der Fluch der Niederlage das spezifische Gewicht der Elemente.»

Für Sun Zi waren die Werte und das Verhalten des Generals – etwa Proaktivität – zentral: «This, in the conduct one must not rely on the failure of the enemy to come, but on readiness of oneself to engage him. One must not rely on the failure of the enemy to attack, but on the ability of oneself to build an invincible defense that is invulnerable to attacks.» Die in Sun Zi's Hauptwerk «Militärische Verträge» dargestellten Strategeme haben ihre Relevanz bis ins Informationszeitalter gewahrt. So wendet Professor Wee Chow Hou (Nanyang Business School) diese Strategeme auf Unternehmensstrategie an und leitet daraus Direktiven für das Topmanagement ab.

In dieser Ausgabe der Student Business Review präsentieren hochkarätige Persönlichkeiten ihre Einschätzungen zu den oben aufgeführten Aspekten, wobei den essenziellen Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten besondere Aufmerksamkeit zukommt.

Wir danken den Autoren herzlich für ihre hervorragenden Beiträge und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Arne M. Wiechmann

Moritz Kemper

IMPRESSUM

Herausgeber

ESPRIT St.Gallen
Beratung durch Studenten
Gatterstrasse 1A
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01
Fax +41 (0) 71 220 14 04
editors@sbr.ch
www.espritstg.ch
www.sbr.ch

Redaktion

Arne M. Wiechmann (Chefredakteur)
Moritz Kemper (stv. Chefredakteur)
Thomas Herzig
Karin Mainetti
Hannes Lösch
Roger Prinz

Inserate

Promotion Verlag AG
Esther Schefold
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen
Tel. +41 (0) 43 833 80 60
Fax +41 (0) 43 833 80 44
www.promotionverlag.ch
anzeigen@sbr.ch

Layout & Produktion

IEB Ihr externes Büro
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen

Druck & Distribution

Fotorotar AG
Gewerbstrasse 18
CH-8132 Egg

Design

ESPRIT St.Gallen

Ein Produkt von ESPRIT St.Gallen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung von ESPRIT
St.Gallen.

**Adressänderungen bitte unter Angabe
der Kundennummer (siehe Adresslabel)
via E-Mail an
distribution@sbr.ch**

Winter 2004/05



6 VISIONEN, DISZIPLIN UND INTELLEKTUELLE REDLICHKEIT

Marcel Ospel
Verwaltungsratspräsident, UBS AG



10 LEADERSHIP – PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN UND LEHREN

Dr. Edgar Oehler
Verwaltungsratspräsident, Arbonia-Forster-Holding AG
und Hartchrom AG



14 FÜHRUNGSAUFGABE VERTRAUEN

Prof. Dr. Holger Rust
Institut für Soziologie, Universität Hannover



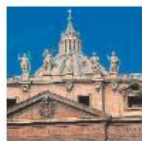
18 KANN MAN LEADERSHIP «ERLERNEN»?

Prof. Dr. Heinz K. Stahl
Institut für Unternehmensführung, Innsbruck



22 LEADERSHIP AUS MILITÄRISCHER SICHT

Christophe Keckeis
Korpskommandant, Chef der Armee



24 WEGWEISER DER WIRTSCHAFT

Kardinal Karl Lehmann
Vorsitzender der deutschen Bischofskonferenz



29 LEADERSHIP – EIN GEFÄHRLICHES WORT

Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident
Malik Management Zentrum St.Gallen



Marcel Ospel
Verwaltungsratspräsident, UBS AG

VISIONEN, DISZIPLIN UND INTELLEKTUELLE REDLICHKEIT

Führung – Unternehmensführung im Besonderen – bietet Diskussionsstoff. Wie sonst wäre es zu erklären, dass gemäss Berechnungen von Amazon allein in den USA jedes Jahr 3000 neue Management-Bücher veröffentlicht werden, wovon immerhin rund 10 Millionen Exemplare ihren Weg über den Ladentisch finden?

Dabei ist die Debatte über die Qualitäten eines erfolgreichen Führers keineswegs neu. Schon Platon lässt in seiner «Politeia» Sokrates und Glaukon über die Anforderungen an einen Staatslenker diskutieren. Die beiden kommen zum Schluss, dass nicht etwa die «Liebhaber des Regierens», die «Tapfersten» oder die «Reichsten» am besten geeignet seien. Vielmehr brauche es scharfsinnige, fleissige und lernfähige Menschen. «Einen von gutem Gedächtnis müssen wir suchen, der auch unermüdlich ist und ausserordentlich arbeitsfreudig. Oder wie sonst wird einer jenes Körperliche alles durchstehen können und dazu noch die grossen Aufgaben des Lernens und Nachdenkens bewältigen?», fragt Sokrates.

„Wo viel geschrieben wird, entwickeln sich naturgemäss zahlreiche und unterschiedliche Theorien.“

Wir verschliessen uns bei UBS solchen intellektuellen Einflüssen nicht, aber wir schenken gleichzeitig den eigenen praktischen Erfahrungen grosse Beachtung.

Neue Strategien – neue Führungsprinzipien

Vor rund 15 Jahren – zu Beginn der 90er Jahre – erlebte der Schweizerische Finanzsektor ein grösseres Erdbeben: Im Laufe der Immobilienkrise wurden allein in der Schweiz inert weniger Monate Werte im Umfang von 46 Milliarden Franken vernichtet. Gleichzeitig kam es in ganz Europa zu spektakulären Firmenpleiten, die das Kreditgeschäft der Banken arg diskreditierten. Zusammen mit der Deregulierung des Finanzsektors sorgten diese Erschütterungen für einen eigentlichen Paradigmenwechsel. Nicht nur die damaligen Geschäftsstrategien, sondern auch die Führungsprinzipien wurden grundsätzlich in Frage gestellt. Die Philosophie des bedingungslosen Bilanzwachstums und Cash-Flow-Denkens – oft sogar gegen die Interessen der eigenen Aktionäre gerichtet – fand ein abruptes Ende. An ihre Stelle traten eine klare Ausrichtung des Geschäfts auf die Kundenbedürfnisse sowie eine aktive Bewirtschaftung der Aktionärswerte.

Am Anfang stand eine Vision: Unser Ziel war es, die Bank global auszurichten und uns auf drei Kerngeschäfte zu kon-

zentrieren: Vermögensverwaltung, Investment Banking sowie Firmen- und Privatkundengeschäft in der Schweiz. Wir wollten uns in der Spitzengruppe der internationalen Investment Banken positionieren sowie als weltweit führende Vermögensverwaltungsbank mit starkem Bein im Geschäft mit institutionellen Anlegern.

Die Implementierung dieser strategischen Ziele wäre allerdings nicht möglich gewesen ohne eine radikale Erneuerung unserer Führungsphilosophie. Im Vordergrund standen neu Kundenorientierung, innovative und kreative Finanzlösungen, die Kreation strukturierter Produkte und Dienstleistungen, die Herstellung von Kostentransparenz sowie ein ausgebauten Risiko Management. An die Stelle der bisherigen Verwaltermentalität – repräsentiert durch den Ausdruck des «Bankbeamten» – trat der Bankier als unternehmerisch handelnder Manager.

Die Bank benötigte für diesen tiefgreifenden organisatorischen und kulturellen Wandel allerdings starke Impulse von aussen. Und diese erhielten wir durch unsere transformativen Akquisitionen und Partnerschaften mit spezialisierten Finanzinstituten wie O'Connor, Brinson Partners und S.G. Warburg. Mit dem Zusammenschluss von Bankverein und Bankgesellschaft zur UBS AG gelang 1997 der Sprung in die Spitzengruppe der weltweit tätigen Banken und mit der Akquisition von PaineWebber eine entscheidende Erweiterung der Kundenbasis in den USA.



Fünf Lektionen für den Erfolg

Ich habe aus dieser langen, intensiven Reise fünf Lektionen mitgenommen, die aus meiner Sicht für den Erfolg eines solchen Transformationsprozesses entscheidend sind:

- Erstens gilt es einen systematischen, analytischen Ansatz zu kombinieren mit einem ausgeprägten Instinkt für das Wahrnehmen von Chancen. Während all diesen Jahren verfolgten wir zwar einen rigorosen strategischen Planungsprozess; wir trafen uns jeweils zu Beginn jedes Jahres, um über zukunftsorientierte Weichenstellungen zu debattieren. Letztlich gab bei einigen Akquisitionen jedoch die Intuition, unser Sensorium für den richtigen Schachzug, den Ausschlag.
- Zweitens braucht es für Wachstumsstrategien eine starke Vision: Das war vor allem bei jenen Partnern entscheidend, die am Anfang nicht verhandlungsbereit waren oder die auch von anderen Banken umworben wurden. Eine attraktive langfristige Vision – nicht nur ökonomischer, sondern auch kultureller Art – war das zentrale Element, um diese Firmenleitungen zu überzeugen.
- Drittens ist die richtige Balance zwischen Kontinuität und Erneuerung des Managements entscheidend. Für die Kontinuität sorgte ein kleines, überzeugtes Team von Spitzenmanagern mit eisernem Durchhaltewillen.
- Viertens muss man dafür sorgen, dass Akquisitionen so produktiv wie möglich verlaufen. Fast immer führten die Zusammenschlüsse in unserer Firma zu einem ausserordentlichen Zustrom von Fähigkeiten, Ressourcen, unternehmerischen oder kulturellen Bereicherungen. Indem wir diese willkommen hiessen, förderten wir die Verbesserung und ständige Erneuerung unserer eigenen Unternehmenskultur. Bei der Erneuerung des Managements richteten wir uns strikt nach meritokratischen Grundsätzen.
- Fünftens ist eine klar vorgegebene Integrations-Strategie unerlässlich. Ob rasch oder mit Verzögerung – stets sollte die gewählte Strategie im Führungsteam intensiv diskutiert und dann kompromisslos umgesetzt werden.

Unternehmerisch führen

Welche Führungseigenschaften braucht es, damit jeder einzelne Manager einen maximalen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann? Das Konzept der «unternehmerischen Führung», das wir heute in unseren Kaderseminaren lehren, beruht auf unserer Erfahrung, dass eine erfolgreiche Unternehmensstrategie auf allen Management-Ebenen unternehmerisches Führungsverhalten erfordert.

**„Unternehmerisch
verhalten wir uns dann,
wenn wir stets jene Möglichkeiten
und Chancen wahrnehmen, die das
Geschäftsergebnis und das Wachstum
unseres Unternehmens positiv
beeinflussen.“**



Dabei sind weniger spektakuläre Einzelaktionen gefragt, als vielmehr aktives Teamwork, also die gemeinsame Suche nach innovativen Lösungen. Gesucht sind kreative Ideen, die sich in lukrative Geschäftsmöglichkeiten umwandeln lassen. Und bei alledem sollen die Manager ein kluges Risikoverhalten an den Tag legen. Risiken sollen nicht minimiert, sondern mit Blick auf das mögliche Geschäftsergebnis optimiert werden.

Disziplin im Denken und Handeln

Gibt es besondere Führungseigenschaften, welche über Erfolg oder Misserfolg entscheiden? Wodurch unterscheiden sich die Manager der besten Unternehmen von jenen aus guten oder mittelmässigen Firmen? Dieser Frage ist der amerikanische Management-Experte Jim Collins in einer breit angelegten Studie nachgegangen, die er in seinem Buch «Der Weg zu den Besten» veröffentlicht hat. Er kommt darin zum Schluss – und das deckt sich völlig mit meinen Erfahrungen –, dass es für nachhaltigen Erfolg vor allem drei treibende Kräfte braucht: disziplinierte Menschen, diszipliniertes Denken und diszipliniertes Handeln.

Alle untersuchten Spitzenunternehmen zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie über Spitzenmanager mit hoher professioneller Durchsetzungskraft und bescheidenem persönlichem Auftreten verfügen. Ihr Denken ist geprägt von einer schonungslosen und realistischen Einschätzung der eigenen Lage und gleichzeitig einem unerschütterlichen Glauben an

den eigenen Erfolg. Ihre Unternehmenskultur ist gekennzeichnet durch diszipliniertes Denken und Handeln, wodurch bürokratische Hürden weitgehend überflüssig werden und für Manager und Mitarbeiter kreative Handlungsfreiräume entstehen.

Vielfalt und intellektuelle Ehrlichkeit

Wenn ein Unternehmen einmal eine Spitzenposition erreicht hat, stellt sich selbstverständlich die Frage, wie es diese halten kann. Als weltweit operierende Bank sind wir dem globalen Wettbewerb schonungslos ausgeliefert und es wird für uns nicht leicht sein, das Erreichte zu verteidigen und weiter auszubauen. Fallstricke gibt es einige. Dazu gehören die Selbstzufriedenheit der Führungsmannschaft über den eigenen Erfolg, die Angst vor sogenannten «unnötigen» Risiken, eine überbordende Kontrollmentalität verbunden mit bürokratischen Tendenzen, allzu kurzfristiges Erfolgsdenken sowie eine natürliche Tendenz zur Besitzstandswahrung.

Die grösste Gefahr droht aus meiner Sicht jedoch von einem Mangel an Auseinandersetzung und Meinungsvielfalt. Wenn es allen gut geht, sinkt automatisch die Bereitschaft, sich gegenseitig herauszufordern. Aus meiner langjährigen Erfahrung weiss ich jedoch, dass gerade Wachstumsphasen stets mit einem gewissen Mass an Spannung und Debatte verbunden waren. Umgekehrt kam es in so genannten «harmonischen» Zeiten oft zu schwachen, wenig zukunftsgerichteten Entscheidungen.

Zu den vornehmsten Aufgaben eines Unternehmensführers in einer globalen, dynamischen und wettbewerbsintensiven Branche gehört es deshalb, eine Kultur der Meinungsvielfalt und der intellektuellen Ehrlichkeit zu fördern. Dabei geht es keineswegs darum, funktionierendes Teamwork und die gegenseitige Unterstützung zu zerstören. Nicht Uneinigkeit und

Zwietracht sind das Ziel, wohl aber die Förderung alternativer Denkansätze und das Durchbrechen überlieferter Denkmuster.

Mit Blick auf die Führungsqualitäten der Manager bedeutet dies: ein erfolgreiches Unternehmen muss sein Spitzenkader stets mit den klügsten und besten Köpfen ergänzen und nicht unbedingt mit jenen, die am besten ins Team passen. Dadurch wird zwar mit Sicherheit die Harmonie gestört. Aber dieser Nachteil ist unbedeutend, verglichen mit der dadurch erworbenen Fähigkeit, Grenzen zu sprengen und im Sinne Sokrates' die grossen Aufgaben des Lernens und des Nachdenkens zu bewältigen.

Marcel Ospel,

Präsident des Verwaltungsrates der UBS AG

Marcel Ospel wurde am 8. Februar 1950 in Basel geboren. Nach einer Lehre als Bankkaufmann, beruflichen Weiterbildungen und dem Abschluss an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule startete er seine Karriere 1977 beim Schweizerischen Bankverein.

Bei der SBCI in London und New York spezialisierte er sich zu Beginn der 80er Jahre auf das Kapitalmarkt-Geschäft und wechselte 1985 für 2 Jahre zu Merrill Lynch, bevor er 1987 zum Schweizerischen Bankverein zurückkehrte.

Nach verschiedenen weiteren Stationen übernahm Ospel nach deren Gründung 1998 das Präsidium der Konzernleitung der UBS; 2001 wurde er zum Präsidenten des Verwaltungsrates der UBS AG gewählt. Marcel Ospel engagiert sich stark in wirtschafts- und ordnungspolitischen Fragen – u.a. als Mitglied im Vorstandsausschuss des Wirtschaftsdachverbandes Economiesuisse.



INSERTAT UBS



Dr. Edgar Oehler

Verwaltungsratspräsident, Arbonia-Forster-Holding AG und Hartchrom AG

LEADERSHIP – PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN UND LEHREN

Gar oft gewinnt man in jüngster Zeit den Eindruck, als wäre Leadership eine Erfindung der Moderne. Dabei wurde in den letzten Jahren lediglich der neudeutsche Ausdruck «erfunden». Die Erscheinung selbst ist so alt wie die Menschheit.

Leadership seit Beginn der Menschheit

Gehen wir in der Geschichte zurück, dann treffen wir in den Aufzeichnungen immer wieder Menschen und Persönlichkeiten an, welche sich als Leader auszeichneten. Schon Josef bewährte sich zu Beginn der Neuzeit durch klare Vorstellungen und Führung, als er Maria unmittelbar vor Christi Geburt rechtzeitig an seinen Ursprungsort zurückführen musste, um auf Geheiss des Kaisers bei der Volkszählung statistisch erfasst zu werden. Auch die europäischen Eroberer stachen nicht volens nolens in See, wenngleich die Vision unentdeckter Erdteile auf Vermutungen beruhte. Sie führten Schiff und Mannschaft zum Ziel. Ebenso erfolgen die Eroberung ausserirdischer Planeten, die Raketen- und Satellitenabschüsse nach klaren Vorgaben und Zielvorstellungen. Wer jemals einem Satellitenstart beiwohnen konnte, stellt bald einmal fest, dass dieser Vorgang wohl zu den ausgeklügelten Ergebnissen von Leadership gehört. Alles muss auf die Nanosekunde abgestimmt und nichts darf dem Zufall überlassen werden. Mögen die meisten Handlungen eines jeden von uns anfangs durch Zufall geprägt sein, abgeschlossen werden sie letztlich bewusst oder unbewusst durch einen klaren Entscheid. Es betrifft dies sowohl den Tagesablauf wie aber auch die angeblich planlos durchgeführten Ferien.

Wo wir den Unterschied von damals zu heute finden

In früheren Zeiten war die Mehrzahl der Menschen des Schreibens und Lesens unkundig. Wenige hatten Kenntnis über wichtige Vorgänge. Umso mehr waren Beispiele und Vorbilder gefragt. Die wenigen kundigen Persönlichkeiten mussten überzeugen und begeistern, Misstrauen aus der Welt schaffen, Abenteuerlust wecken und den Glauben an die Zukunft stärken.

Wenn wir die Geschichte verlassen und zur Gegenwart wechseln, hat sich nichts an den Grundlagen geändert. Oder doch? Fusswege wurden durch Autobahnen ersetzt, Ross und Reiter durch Fahrzeuge, Segelboote durch Luftschiffe, Signalfire durch Satelliten, der Meldeläufer durch das Internet. Hunderttausende von Radiosendern und Zehntausende von Fernsehkanälen haben nicht nur die Rahmenbedingungen für Informationen und Mobilität, sondern die Welt verändert. Die Frage zu stellen, ob diese Veränderungen zum

Besseren oder Schlechteren geführt haben, ist müssig. Wir müssen uns daran anpassen und uns damit abfinden.

Die Welt als ein einziges Dorf mit verschiedenen Quartieren

Die Fülle der Information, die täglich auf uns hereinstürzt, zeigt dramatisch ein Bild der Welt als Dorf mit verschiedenen Quartieren. In «real time» ist es möglich, während des ganzen Tages die Aktualitäten rund um die Welt, ob aus der Wüste oder dem Urwald, ob vom kleinsten Weiler oder von der Millionenstadt, ob aus dem Weltall oder dem Weltinnern, zu erfahren.

„Gerade der Jahreswechsel 2004/05 hat uns drastisch vor Augen geführt, dass die ganze Menschheit innerhalb weniger Stunden informiert und bewegt werden kann.“

Der Begriff Tsunami wird wegen eines grauenhaften Erdbebens zum Begriff für die informierte Menschheit. Gedanklich werden wir damit bald 200 000 Todesopfer, Hunderttausende von Verletzten, Millionen von Obdachlosen und eine hundertfache Millionenanzahl von betroffenen Angehörigen verbinden.

Die Schlussfolgerung drängt sich auf, wonach die besser informierte Gesellschaft nach einer starken Führung ruft, ja schreit, zumal man sich anderswie dem Chaos ausgesetzt fühlt. Obwohl sich schon unsere Vorfahren über Jahrtausende durch Leadership auszeichneten, hat Leadership in der jüngsten Vergangenheit eine andere Bedeutung bekommen. Leadership wird wieder personifiziert, Führung in besonderen Lagen gefragt.

Leadership in jedem Umfeld

Leadership braucht es in jedem Umfeld. Mit Blick auf Politik und Wirtschaft finden wir je nach Thema immer wieder Millionen von Spezialisten. In der Politik ist es bei uns in der Schweiz wohl am ausgeprägtesten. So melden sich in Diskussionen über Abstimmungsthemen und im Vorfeld einer Volksabstimmung je nach Vorlage Hunderttausende von Spezialisten der Kernenergie, der Landwirtschaft, der

Sicherheits-, Steuer-, der europäischen Wirtschafts-, der Gesundheits- und der Verkehrspolitik, der Arbeitslosenversicherung oder der Krankenkassenprämien zu Wort. Lautstark wird Kritik in und an den Behörden aller Stufen und Ebenen geäussert. In solchen Zeiten ist oder wäre (politischer) Leadership angesagt und vor allem gefragt. Wenn eine Partei Wahlen, Wähler und Mandate laufend verliert, Parlament und Regierungen auf Kantons- oder Bundesebene in Minderheit versetzt werden, dann fehlt es entweder an Glaubwürdigkeit, Vertrauen, an Überzeugungsfähigkeit, an Volksnähe, an geeigneten Repräsentanten oder eben an Leadership.

Verlieren – Verloren

Ähnliches gilt auch für die Wirtschaft. Ein Unternehmen – ohne Unterschied auf seine Grösse und seine Produkte – kann nicht laufend Marktanteile verlieren und Verluste produzieren, ohne aktiv zu werden und eine Wende herbeiführen zu wollen. Auch in diesem Fall ist Leadership notwendig oder das Überleben in Frage gestellt.

Im (Mannschafts-)Sport ist es vermeintlich einfacher: verliert ein Team plötzlich jedes Spiel und muss um den Ligaerhalt kämpfen, wird Kritik an die Führung laut. Die Führung des Teams war schlecht, der Trainer konnte nicht auf die Spieler eingehen, diese nicht motivieren oder zu besonderen Leistungen anspornen. Dann wird als einfachste Lösung der Trainer ausgewechselt und einer voran gestellt, der es hoffentlich besser «kann».

„Während sich der Erfolg des besseren Leadership im Sport ziemlich rasch abzeichnet oder der Misserfolg weitergeht, finden wir in Wirtschaft und Politik andere, dafür aber umso nachhaltigere Auswirkungen.“

Leadership in Politik und Wirtschaft

Leadership in Politik und Wirtschaft ist unterschiedlich gelagert: der Wirtschaftsführer wird spätestens jedes Jahr nach Vorlage der Bilanz qualifiziert. Er kann diese Bilanz nicht beschönigen, denn Franken und Rappen geben Auskunft. Politiker haben es etwas einfacher: ihnen wird jeweils eine Schonfrist von vier Jahren eingeräumt: immer nach vier Jahren wird gewählt oder eben abgewählt. Dafür sind die verbalen Auseinandersetzungen in der Öffentlichkeit härter als in der Wirtschaft. Für den Politiker ist jeder Wählende ein potenzieller Kunde. Für den Politiker ist die Auseinandersetzung an und mit der Öffentlichkeit Teil der Arbeit. Demgegenüber hasst m.E. ein Wirtschaftsführer die Kritik; für ihn ist Kritik fremd und rasch verletzend.

Guter Leadership ist meinen Erfahrungen zufolge eine Mischung zwischen dem Erlebten in der Politik einerseits und in der Wirtschaft andererseits. Der mit der Politik erfahrene Wirtschaftsführer spricht eine offene Sprache und kann Kri-

tik einstecken. Er ist als guter Politiker keine Mimose. Der durch die Wirtschaft geprägte Leader verliert sich nicht in Worthülsen und langen Referaten, sondern hat den Blick für das Wesentliche, für die Produkte, die Produktion und den Markt zusammen mit seinen Kunden. Er kennt die Zahlen nicht nur aus dem Budget, sondern spürt sie am eigenen Leibe.

„Im amerikanischen Sport haben die sogenannten Cheerleaders die alleinige Aufgabe, für Stimmung zu sorgen, das eigene Team zu motivieren, zu besseren Leistungen und letztlich zum Sieg anzuspornen.“

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr

Als Nebeneffekt werden wohl auch die gegnerische Kulisse und das gegnerische Team demotiviert. Unter Leadership verstehe ich nichts anderes. Ob Vorgesetzte oder Unternehmensleiter, egal auf welcher Stufe: jede und jeder mit einer Führungsaufgabe muss die Mannschaft motivieren und zu Leistungen anspornen. Sie oder er muss ein Vorbild und leistungsbereit sein, überzeugen und Einsatzbereitschaft zeigen. Im Prinzip gibt es keinen Unterschied, ob wir an Führung in der Politik, in der Wirtschaft oder im weitesten Sinn im Privatbereich denken. Die Grundlagen und die Voraussetzungen sind gleich, nur die Inhalte sind verschieden.

Die Frage, ob solche Qualitäten im absoluten Sinn erlernbar sind, ist m.E. zu verneinen. So wie die Natur für den Weinbau oder befahrbare Skipisten gewisse Voraussetzungen schaffen muss, müssen für eine ausgeprägte Leaderaufgabe ebenfalls gewisse Voraussetzungen feststellbar und vorhanden sein. Man kann in der Folge einiges dazu lernen. Aber so wenig wie jeder Tennisspieler Roger Federer schlagen oder jeder Autofahrer Michael Schumacher im Formel 1 überholen kann, so wenig kann ein jeder Unternehmensleiter





werden. Es würde darüber hinaus auch nicht jedem Spass machen, eine solche Verantwortung zu übernehmen. So wie auch nicht jeder gerne mit 300 Km/h in die Kurve fahren oder einen Tennisball mit grosser Wucht auf sich schiessen lassen würde.

Persönlich halte ich es, vereinfacht ausgedrückt, mit dem Vergleich, dass nicht jeder Feinschmecker ein guter Koch, nicht jeder Fussballmatchbesucher ein guter Fussballspieler und nicht jeder Musikliebhaber ein guter Musikanter ist. Der Hans, der kann's eben nicht in jedem Fall. Ebenso wahr ist der Hinweis, dass Hans nicht kann, was er als Hänschen nicht gelernt hat. Daraus ziehe ich die Schlussfolgerung, dass einem jeden von uns gewisse Talente angeboren oder mitgegeben sind. Je mehr man diese pflegt, desto besser beherrscht man sie und kann sie entsprechend einsetzen.

„Erfolgreicher Leadership bedeutet, sich ehrlich und mit Blick auf das Ganze einzusetzen. Ein anerkannter Vorgesetzter ist menschlich und geht auf die Anliegen der Mitarbeitenden ein.“

Erfolgreicher Leadership

Er kennt das Unternehmen und die Einzelheiten am besten, verfügt über so genannte Visionen und verbreitet Arbeitsplatz- wie Zukunftssicherheit. Er kennt die internen Details gleich gut wie die Kundenbedürfnisse. Er kennt die Kunden persönlich, ist grosszügig und zeichnet sich durch einen geradlinigen Kurs aus. Vereinfacht zusammengefasst: er behandelt seine Umgebung so, wie er als Teil dieser Umgebung auch durch sie behandelt werden möchte. Diese Grundvoraussetzungen haben je nach Unternehmen und Produkte individuelle Schattierungen.

Unternehmer und Manager

Die Frage, ob es im Business-Leadership Unterschiede zwischen einem Unternehmer und einem Manager gibt, ist schwierig, aber auch einfach zu beantworten. Wenn ein Manager grösstenteils an die eigenen Vorteile denkt, sich –

sofern er könnte – nicht am Unternehmen beteiligt (was bei börsenkotierten Unternehmen ja immer möglich ist), seinen Egotrip fährt, ist er ein schlechter Vorgesetzter. Ein Unternehmer, der Angst vor der Zukunft hat, nicht risikofreudig ist, sich kleinkariert verhält, Investitionen scheut, nicht für alles offen ist, Einzelheiten nicht kennt, auch keinen Sinn für das Wesentliche hat, ist ein schlechter Unternehmer. Mit dieser Negativumschreibung ist gleichzeitig umschrieben, was ich unter einem guten Manager und einem guten Unternehmer verstehe.

Kurz zusammengefasst heisst das: zum Leadership gehören u.a. eine totale Identifikation mit dem Unternehmen und der Aufgabe, Menschlichkeit, aber auch menschliche Härte, Gesprächsbereitschaft, Blick für das Ganze und für die Zukunft, Gerechtigkeit, Grossmut, Risikobereitschaft, Freude an der Arbeit, Leistungsbereitschaft, Innovationskraft, kulturübergreifendes Denken und Handeln, Welterfahrung und Kundennähe. Es gehören aber auch totaler Einsatz, Gesundheit, Glück, Erfolg, Stil und starke Nerven dazu.

Dr. Edgar Oehler

Den ersten Teil des Studiums an der HSG schloss Dr. Oehler 1967 als lic. rer. publ. ab. 1975 wurde er zum Dr. rer. publ. promoviert. Seinen Militärdienst beendete er 1990 als Oberst.

Ab 1973 bis 1985 bekleidete Dr. Oehler die Funktion des Chefredaktors der Tageszeitung «Die Ostschweiz».

Von 1971 bis 1995 war Dr. Oehler Mitglied des Nationalrates.

Als Werkstudent betrieb Dr. Oehler ab 1967 bis 1985 ein eigenes Gipsergeschäft und gründete einige Immobilienfirmen. Im Jahre 1998 kaufte er die Hartchrom AG Steinach. 2003 erwarb Dr. Oehler die Aktienmehrheit der AFG Arbonia-Forster-Holding AG Arbon. In beiden Firmengruppen mit zusammen rund 5700 Beschäftigten bekleidete er die Funktion des Verwaltungsratspräsidenten und CEO.



Prof. Dr. Holger Rust
Institut für Soziologie, Universität Hannover

FÜHRUNGSAUFGABE VERTRAUEN

Der Führungsstil der amtierenden Elite wirkt weit über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus. Nur wenn es gelingt, überall die Atmosphäre einer Vertrauenskultur zu etablieren, kann sich eine gesamtwirtschaftliche Innovationskultur entwickeln.

«Engineering Brain»! Welch schöne Anglizismen sich finden lassen für die neue Welt der Führung! Für den neuen geistigen Pluralismus, der jener Elitegruppe zugeschrieben wird, die zu öffentlichen Hoffnungsträgern zur Begründung der Innovationskultur hochstilisiert werden. Oder: «Contextual Management», die Verankerung der Unternehmensstrategien in der Alltagskultur der Kunden, das Unternehmen als systematisches Abbild der Komplexität, die den Markt charakterisiert! Die Synchronisation von Unternehmenszielen mit dem «sinnhaften Aufbau» der Alltagswelt, die Förderung der wachen Beobachtungsgabe von Mitarbeitern, die sich als Partner in einem kontinuierlichen Delphi-Prozess verstehen, als Akteure im «Problem Based Learning», durch systematisches Lernen, «Anchored Instruction», eingebunden in die Wirklichkeit, als Experten im Diskurs mit ihren Kunden, Kooperationspartnern und vielleicht sogar den Konkurrenten im Prozess des «Mutual Consulting». Und alles läuft auf ein übergeordnetes Prinzip hinaus: Nicht mehr die einsamen Stars allein bei Konstrukteuren und Entwicklern, nicht mehr die unumschränkten Herrscher eines egozentrischen Managements stellen das wichtige «Human Capital». Die Agenten der Innovationskultur sind jene Führungskräfte, die in der Lage sind, ein breites Plateau von Fachleuten zu etablieren, von denen keiner wirklich herausragt, aber deren jeder eine herausragende fachliche Perspektive auf die gemeinsame Aufgabenstellung realisiert. Welch wunderbare Utopie klingt in diesen Worten. Aber welche zerstörerische Kraft auch.

Grosse Worte, kleine Taten und die Folgen

Wenn nämlich diese höheren Werte und Worte von Führungskadern nur als Vokabeln einer inhaltsleeren Beschwichtigungsstrategie missbraucht werden, um Sparprogramme zu kaschieren, bewirken sie das unschöne Gegenteil dessen, was vollmundig mit ihnen angekündigt werden sollte: Sie verursachen massive Frustration und heftige innerbetriebliche Systemirritationen. Es scheint so zu sein: Bedenkliche Zeichen häufen sich in der allgemeinen Bestandsaufnahme der Arbeitsmotivation: Empirischen Studien zufolge sind nur noch 14 Prozent der einfachen Mitarbeiter in deutschen Unternehmen mit voller Motivation bei ihrer Aufgabe. In den Etagen des mittleren Managements steigt diese Marge zwar, aber sie übersteigt auch die fünfundzwanzig

Prozent nicht mehr. Selbst in den Führungsebenen wächst der Zweifel am Sinn der eigenen Tätigkeit, ganze Unternehmen stehen unter einer eigenartigen Spannung, resultierend aus individueller Zukunftsangst angesichts der abstrakten Rationalität von Sparvorgaben und einem wachsenden Verdruss am schwindenden inhaltlichen Sinn der Arbeit.

Bedenkliche Zeichen häufen sich auch in der Alltagskultur der Unternehmen: Seit einiger Zeit kursieren Spiele, fantasievollere Nachfolgen der dümmlichen Fotokopien oder Sprüchesammlungen zur Angestelltenkultur, etwa das «Bullshit Bingo». Unterschiedliche Karten, die sich leicht in einem DIN A4-Block verstecken lassen, enthalten zehn oder zwanzig Versatzstücke der üblichen Strategievorträge und Kästchen oder Kreise zum Ankreuzen. Gewinner oder Gewinnerin ist die Person, die nach der Sitzung auf ihrer Karte die meisten Leerformeln und Standardvokabeln der Führung ankreuzen konnte. Andere Spiele konstruieren die monatlichen Floskel-Charts (computerisiert auch als «Floskel-Scanner» verfügbar, der auf Schriftstücke angewendet werden kann). Der «Mitarbeiter als wertvollste Ressource», ist eine der häufigst angekreuzten. Wo derartige Symptome auftauchen, ist Alarm angesagt.

„Deshalb ist es die Aufgabe der Führungskräfte, ihre Havannas im Aschenbecher zu deponieren und die umfriedeten Lounges und Clubs und anderen intellektuellen Condominien zu verlassen, um die alltägliche Kommunikation mit ihren Mitarbeitern zu intensivieren.“

Es ist ihre Aufgabe, Situationen zu entwickeln, in denen sich die breite Begabungsreserve der Mitarbeiter in ihren Unternehmen entwickeln, in denen eine innovative junge rebellische Elite ihre Sichtweise vortragen kann. Es ist ihre Aufgabe, sich die Zwerge auf ihre Schultern zu setzen, damit sie, diese Zwerge, die intellektuelle Potenz entwickeln, über die Grenzen der alten Horizonte hinaussehen können. Denn die empirische Forschung über die Frage, was langfristigen und nachhaltigen Erfolg ausmacht, hat deutlich gezeigt, dass dieses intellektuelle Wachstum nicht mit dem Universitätsexamen abgeschlossen ist. Die Elite der künftigen Wirtschaft

entsteht nicht in den Seminaren von Harvard, St. Gallen oder Fontainebleau. Die nächste Führungsgeneration muss im Bewährungs-Kontext des Unternehmensalltags und der Marktwirklichkeit reifen. Nur dann wachsen aus den an diesen und vielen exzellenten anderen Bildungsinstitutionen vorgeformten Talenten, aus den HighQs, den High Potentials, den Besten und wie sonst die Jubelbegriffe lauten mögen, tatsächlich jene Geister, die sich kreativ in die Zukunft bewegen.

Systematische Kreativität

«Diese Kreativität», so Howard Gardner, Professor an der Harvard Graduate School of Education und Psychologe an der Boston University School of Medicine, «lässt sich nicht als isolierte Eigenschaft eines einzelnen Kopfes verstehen. Vielmehr geht sie aus der Interaktion in drei Bereichen hervor. Sie baut erstens auf die Interaktion des Individuums selbst mit seinen Fähigkeiten und Talenten. Zweitens muss es ein eindeutiges Fach- oder Wissensgebiet geben, in dem sich eine kreative Person gemäss ihrer Expertise einordnen lässt. Drittens muss es in dem gegebenen Umfeld kompetente, anerkannte Instanzen geben, die die Fähigkeiten und Leistungen beurteilen können und die dann entsprechend den Zugang zu Wissen und Ressourcen mit Lob gezielt ermöglichen oder beim negativen Urteil konsequent verweigern. Ein Mensch kann nur dann kreativ werden, wenn er den für sich geeigneten Tätigkeitskontext erkennt und wenn dann auch noch das Umfeld ihn bzw. seine Arbeiten als kreativ anerkennt.» Die simple Idee allerdings, man bräuchte nur ein paar sehr unterschiedliche Geister zusammenzuschalten und den obligatorischen Theologen ins Team einzubinden oder einen Philosophen zu engagieren, der dann mit den anderen zusammen über die Produkte und ihre tiefere Bedeutung sinniert, ist illusionär. Alle, die sich mit einem bestimmten Thema beschäftigen, die also das so oft trivialisierte Prinzip der «themenzentrierten Interaktion» pflegen, sollten aus ihrer jeweiligen Perspektive fundierte Kenntnisse der Materie besitzen. Zwar erzeugen, wie der amerikanische Wirtschaftsforscher Lee Fleming zeigt, auch andere Kombinationen überraschende Lösungen. Doch Innovationen, die auf diese Weise entstehen, sind oft oberflächlich und bringen wenig Gewinn.

Das grösste Hindernis, substanziell wie psychologisch, das dieser unternehmensinternen Innovationskultur entgegensteht, ist die egozentrische Verfassung vieler Führungskader, die kreative Abweichungen nicht zulassen, sondern Jasager und angepasste Klone fördern. Was der INSEAD-Professor und Psychologe Manfred Kets de Vries vom überzogenen Narzissmus der Führungskader in Grosskonzernen berichtet, ist ja nicht die randständige Meinung eines kommod an der Universität eingerichteten Kommentators, der ansonsten keine praktische Verantwortung zu übernehmen hat. Auch in der Beraterszene wird diese Meinung verfochten, von Einzelkämpfern wie Peter Patel beispielsweise, einem höchst erfolgreichen Konzeptionisten für Unternehmenskultur und Restrukturierung. Er vergleicht manche



Vorstandsetagen mit mittelalterlichen Höfen. Der revolutionäre Gedanke, den Patel daran anschliesst, so etwas wie die Revolution zur konstitutionellen Monarchie, zielt auf die systematische Förderung der Managerinnen und Manager mittlerer Führungsebene. «Sie sind zentral für den Erfolg.» Dieser Gedanke entspricht den Befunden amerikanischer Studien zur Frage, welches die ursächlichen Prinzipien des Erfolgs sind. Das Ergebnis ist eindeutig und deckt sich mit europäischen Erhebungen: Fast immer ist nachhaltiger Erfolg das Resultat des Muts individueller Führungskräfte, sich mit Menschen zu umgeben, die besser sind als sie selbst, und des Geschicks, diese Menschen mit einer Aufgabe zu faszinieren – mit einer Aufgabe, wohl gemerkt, nicht nur mit einem Projekt.

Vertrauen ins Unternehmen als Basis öffentlicher Vertrauenskultur

Doch gerade das mittlere Management ist von einer systematischen Irritation erfasst. Die Repräsentanten der operativen Vollzüge in den Unternehmen, die Realisatoren der strategischen Visionen sehen sich allzu oft eingeklemmt zwischen abstrakten Sparvorgaben in ausgewiesenen Prozentmargen und der Philosophie der Sonntagsreden von den «Mitarbeitern als wertvollster Ressource». Ihre Option: Schweigen. «Gezüchtete Schweigespiralen» nannte der prominente Unternehmensberater Roland Berger im Gespräch mit dem Wirtschaftsjournalisten Dieter Balkhausen schon 1990 diese Haltung der mittleren Führungskräfte, die sich vermeintlichen ungeschriebenen Gesetzen geschmeidig fügten, um nicht anzuecken: Kritisiere nie jemanden, der über dir agiert, und lasse keine Kritik von denen zu, die unter dir agieren. «Das mittlere Management hat Strategien zur Absicherung gegen aufstiegsfähige Talente entwickelt», ergänzte Berger damals. «Anpassungsbereitschaft und Unterordnung gelten hier als Erfolgsgaranten für Nachrücker.» Wenn dann noch die künftige Elite des Unternehmens aus den üblichen Kaderschmieden rekrutiert wird, besteht die Gefahr, dass sich eine Parallelgesellschaft entwickelt, die keinen oder nur einen akademischen Bezug zu den Geführten besitzt. Sie erzeugt Distanz und Entfremdung zwischen den Vollzugsebenen des gehobenen und des mittleren Managements und damit zu allen anderen Mitarbeitern.

Das Vertrauen schwindet. Das mag fürs einzelne Unternehmen und die ihm zugetanen Analysten eine Zeitlang kein

Problem sein. Doch mit dem Vertrauen in die Gestaltungskraft der Führung und damit ins Unternehmen sinkt auch das Vertrauen ins System, in die Volkswirtschaft und ihre wirtschaftlichen und politischen Repräsentanten generell.

Gunter Tichy, renommierter österreichischer Volkswirt und als emeritierter Professor Vorstand des Instituts für Technikfolgenabschätzung an der Wiener Akademie für Wissenschaften ortet in einer Querschnittstudie über die tiefere Bedeutung der Arbeiten zur Lebenszufriedenheit diesen Zusammenhang als fundamentale Logik für die Begründung einer allgemeinen Innovationskultur: «Üblicherweise geht man davon aus, dass das durch die Steigerung der Effizienz und daraus folgend, des Einkommens zu erreichen ist. Neuere Forschungen, die von der Selbsteinschätzung der Zufriedenheit durch die Betroffenen ausgehen, stellen diese Annahme in Frage: Soziale Faktoren, die Einbindung in Entscheidungsprozesse, oder die Absicherung im Sinne einer Abschätzbarkeit der Entwicklung erweisen sich als viel wichtiger.» Und noch etwas stellt sich in diesen Erhebungen, die Tichy quergelesen hat: «Die Verunsicherung mangels Abschätzbarkeit der Zukunft wirkt sich dann besonders negativ auf die Lebenszufriedenheit aus, wenn sie mit Zweifeln an der Problemlösungskapazität des jeweiligen Systems einhergeht.» Das wiederum hat mit Vertrauen zu tun, das die Menschen füreinander hegen. Dieses Vertrauen, so stellt man überrascht fest, ist in den skandinavischen Ländern doppelt so hoch wie in den Flächenstaaten Deutschland, Frankreich oder Italien. Tichy führt diese grössere Vertrauensbereitschaft auch darauf zurück, dass die skandinavischen Unternehmen sehr viel mehr in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Bei Arbeitsplatzverlust seien diese Mitarbeiter dann auf dem Arbeitsmarkt wesentlich schneller wieder zu vermitteln. Die Zahl der Modernisierungsverlierer durch Bildungsdefizite sinkt.

**„Die Gleichung scheint überzeugend:
Nicht die Politik in erster Linie schafft
Vertrauen durch ihre ordnungspolitischen
Vorgaben, sondern das Vertrauen erwächst
aus der Verfassung der Basis“**

Parameter der Gleichung einer Wirtschaftskultur

Wer sich in seinem Unternehmen oder in seinem Beruf aufgehoben, unentfremdet, halbwegs sicher fühlt, wird dieses Vertrauen auch auf das System übertragen und auf diese Weise auch eine größere Bereitschaft für die notwendige Innovationskultur aufbringen. Führungskräfte der Wirtschaft, die sich über den schwindenden Vertrauensverlust beklagen, müssen sich fragen, was sie selbst zur Kompensation leisten können.

Die Elemente dieser Kultur sind einfach zu benennen: Klare Erwartungen, Unterstützung mit allen erdenklichen Informationen und der entsprechenden technischen Ausrüstung; Nutzung der persönlichen Qualitäten und Fähigkeiten, auch der Kompetenzen, die nicht unmittelbar mit dem Tä-



tigkeitsprofil im Zusammenhang stehen; Anerkennung und kritische Würdigung der Arbeit; Fürsorge auch für den privaten Bereich, soweit er in die beruflichen Sphären hineinreicht; Eröffnung von persönlichen Karrierewegen; Auseinandersetzung mit den Argumenten; gelegentliche Bestätigung der Bedeutung der Tätigkeit; kollegiale Qualitätskontrolle und Gespräche über die besten Wege, Aufgaben zu erfüllen; freundschaftliche Atmosphäre; Eröffnung von Lernmöglichkeiten; Kontakte mit anderen Abteilungen; Gespräche über die Perspektiven auf den Markt; frühzeitige Information über Probleme und eine Vertrauenskultur für Gespräche jenseits der vorgeschriebenen Aufgaben – dies auf allen Ebenen: von den Vorständen gegenüber den mittleren Führungskräften und von diesen gegenüber den Mitarbeitern praktiziert. Wollten wir diese Haltung, denn es ist eine Haltung und damit mehr als eine Strategie, als Aide mémoire für Führungskräfte mit einem Anglizismus verankern, könnte er heissen: «Remote Motivation Management».

Prof. Dr. Holger Rust, 1946

Sozialwissenschaftler mit den Schwerpunkten Arbeit, Wirtschaft, Organisation; Universität Hannover, Institut für Soziologie. Rust lehrte Soziologie und Kommunikationswissenschaft an den Universitäten Hamburg, Salzburg und Wien. Er arbeitete unter anderem im Beraterteam des österreichischen Bundeskanzlers Vranitzky (1993/94); war als Konzeptmanager für einen Relaunch Mitglied der Chefredaktion des Wirtschaftsmagazins Trend (Wien) 1994/95; verantwortliches Mitglied im Leitungsausschuss des nationalen Projekt Delphi-Austria (1996–1999); Wissenschaftlicher Beirat im Geschäftsfeld Coaching des VW-Konzerns (2000–2003). Rust ist gefragter Vortragsredner und Gesprächspartner in Konzerten. Jüngste Publikationen: «Zurück zur Vernunft» (Gabler 2002), «Die sanften Managementrebell» (Gabler 2003); «Das Elitemissverständnis» (Frühjahr 2005 im Gabler Verlag)



Prof. Dr. Heinz K. Stahl
Institut für Unternehmensführung, Innsbruck

KANN MAN LEADERSHIP «ERLERNEN»?

Die Frage, ob man zum «Leader» geboren wird oder ob man Leadership «erlernen» kann, erhitzt immer wieder die Gemüter nicht nur akademischer Denker. Sie ähnelt der alten Kontroverse, die sich mit «nature» versus «nurture» umschreiben lässt. Der folgende Beitrag ist ein Versuch, sich möglichst leidenschaftslos und ideologiefrei mit dieser Frage auseinander zu setzen.

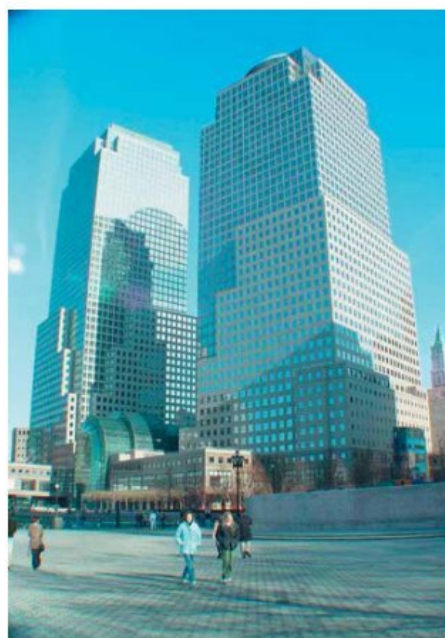
Charisma und Leadership

Rudolph Giuliani, ehemaliger New Yorker Bürgermeister, und Max Weber, Klassiker der Soziologie, haben etwas gemeinsam: Beide lieben das Wort «Gefolgschaft». Giuliani etwa in seinem Buch «Leadership», wo er Führungsregeln für erfolgreiches Management vorstellt. Und Weber, als er das Charisma der bürokratischen Herrschaft entgegensetzte. Sicher, die Sprache Webers erscheint uns heute reichlich barock. So veranlasst der charismatische Führer Menschen «zu einer ganz persönlichen Hingabe», ruft in ihnen «einen Zustand von Erregung und Hoffnung» hervor, was in weiterer Folge eine «Umformung von innen her» und somit eine «Neuorientierung aller Einstellungen» nach sich zieht. Im Kern seiner Aussagen ist Weber jedoch ganz nah bei den Vordenkern des heutigen «Leadership». Wenn er etwa schreibt, dass es nur wenigen Führern gelänge, die zur Gefolgschaft nötigen emotionalen Bindungen herzustellen, dann könnte dies auch bei Daniel Goleman gestanden haben.

Die Kritik an der charismatischen Führung nimmt vor allem die Fixierung auf «das grosse, mächtige Individuum» aufs Korn. Dem wird entgegengehalten, dass Charisma lediglich der Befriedigung von Bedürfnissen diene, die in einer rationalen, «entzauberten» Welt (Weber) anders nicht befriedigt würden. So sieht denn auch der Führungsforscher Kets de Vries eine Aufgabe von Leadership darin, die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter anzusprechen. Für die Beantwortung der Frage, ob man Leadership «erlernen» kann, rücke ich Leadership in die Nähe der charismatischen Führung und kann damit die neueren Ergebnisse der Charisma-Forschung etwa die 60 Länder umfassenden Studien über GLOBE («Global Leadership and Organizational Effectiveness») heranziehen.

„Giesst man die Ergebnisse der Studien in ein Profil, dann sieht die charismatische Führung gar nicht mehr so «revolutionär und irrational» aus, wie oft behauptet.“

Es entsteht vielmehr ein Leadership, in dem Vertrauen, Begeisterung, moralische Integrität, eigene Opferbereitschaft und unkonventionelle Verhaltensweisen eine grosse Rolle spielen. Eine Art von Führung, die nicht nur auf strikt an-



geborenen oder frühkindlich geprägten Verhaltensweisen beruht, sondern auch Fähigkeiten heranzieht, die eine Führungskraft dank der enormen Plastizität des menschlichen Gehirns auch in der Reifephase ihrer beruflichen Laufbahn noch verbessern kann. Wie sehr das tatsächlich möglich ist, soll anhand des folgenden Leadership-Profiles untersucht werden.

Ein Leadership-Profil

1. Der Leader vertritt in enthusiastischer Weise eine Vision, die dem Status quo widerspricht und für deren Verwirklichung er bereit ist, Status, Geld und Position zu riskieren.

Untersucht man die Historie von Organisationen näher, dann wird in vielen Fällen der erreichte Erfolg nachträglich einer «Vision» zugeschrieben. Tatsächlich war der Erfolg aber «bloss» das Ergebnis einer Kombination von Unbeirrbarkeit und hoher Risikobereitschaft (die nicht verwechselt werden darf mit der Attitüde des Zockers). In diesem Punkt sind sich Leader und Entrepreneur sehr ähnlich. Unbeirrbarkeit und Risikobereitschaft setzen

jedoch über lange Zeit dominierende Belohnungsmuster voraus, die Menschen immer wieder zu Höchstleistungen antreiben. Da ihnen das Entstehen dieser Muster gar nicht bewusst wird, kann hier von einem expliziten «Erlernen» keine Rede sein.

2. *Die mit seiner Vision verbundenen Werthaltungen drückt der Leader nicht nur in Worten aus, sondern lebt diese auch demonstrativ vor.*

Erfolgreiche Leader verstehen es, sprachliche wie nicht-sprachliche Mittel einzusetzen, um Menschen von einer bestimmten Absicht, Idee oder Weltsicht zu überzeugen. Dazu gehört das Erzählen von Geschichten: Einfache, etwa zwischen Gut und Böse, aber auch kunstvoll erdachte, die vielfältige Gesichtspunkte miteinander verbinden. Ebenso körpersprachlich vermittelte Zeichen, symbolische Handlungen und symbolisierende Gegenstände. Mithilfe dieser Mittel vermag der Leader Verstand und Gefühle anzusprechen. Ohne Zweifel gibt es Menschen mit einem besonderen Talent für solche Kommunikation. Gleichwohl wäre es ein gewaltiger Fortschritt, wenn sich Führungskräfte weniger auf die indirekte Wirkung ihrer Fachkompetenz verlassen, als vielmehr professionelle Hilfe, etwa in Form von Coaching, in Anspruch nähmen.

3. *Der Leader weist bisher erfolglose oder nur mässig erfolgreiche Lösungswege entschieden zurück und legt vielmehr unkonventionelle Lösungsstrategien und Verhaltensweisen an den Tag.*

Erfolgreiche Leader verfügen über ein hohes Mass an heuristischer Kompetenz. Diese umfasst sehr persönliche Problemlösungsverfahren (Heurismen), die zur Bewältigung neuartiger Situationen befähigen, wozu Expertenwissen allein nicht ausreicht. Sie verleiht dem Leader Selbstvertrauen und macht ihn bei Unbestimmtheit emotional belastbar, während andere darauf mit Aggression, Rückzug oder Resignation reagieren. Heuristische Kompetenz wird vor allem durch Erfahrungen in der Jugend erworben, was sich häufig in einem vielfältigen Lebenslauf widerspiegelt. Sie ist zwar relativ stabil, kann aber auch im reiferen Alter weiter entwickelt werden. Etwa durch bewusstes Eintauchen in komplexe Situationen gemeinsam mit einem Coach, der Rückmeldungen und Hilfestellung anbietet.

4. *Der Leader strahlt Selbstvertrauen und Kompetenz aus, zeigt einen ausgeprägten Führungsanspruch und tritt als Reformer oder gar Revolutionär auf.*

Emotionale Stabilität und die Zuschreibung besonderer Fähigkeiten verleihen dem Leader Mut, seiner eigenen Kraft zu vertrauen und sich nicht durch Kritik einschüchtern zu lassen, was bisweilen die Grenze der Hartnäckigkeit überschreitet und dann in Unbarmherzigkeit münden kann. Auf jeden Fall ist dieser Veränderungswille, ähnlich der Unbeirrbarkeit und Risikobereitschaft, das Produkt einer eher problembeladenen Kindheit. Ein am-

bivalentes Verhältnis zu den Eltern, frühe Verlusterlebnisse und die Notwendigkeit, frühzeitig selbständig zu handeln, sind Triebfedern, die sich einem «Erlernen» weitgehend entziehen.

5. *Der Leader vermag Situationen und die damit verbundenen Gelegenheiten und Grenzen besser einzuschätzen als andere.*

Die Fähigkeit, eine bequeme Vorliebe für Eindeutigkeit zu unterdrücken und sich der Mannigfaltigkeit der Umwelt mit einer eigenen, beabsichtigten Komplizierung zu stellen, nenne ich interpretative Kompetenz. Erfolgreiche Leader sind imstande, aus dem «Rauschen» ihrer Umwelten relevante Signale herauszufiltern und Situationen nicht vorschnell zu kategorisieren, sondern Urteile aufzuschieben und zunächst andere Perspektiven einzunehmen. Die Voraussetzungen für den Erwerb der interpretativen Kompetenz sind Geduld und die Bereitschaft, sich selbst und anderen Zeit zu lassen. Diese Fähigkeit könnte also «erlernt» werden, stünde dem nicht häufig ein Dilemma der heutigen Unternehmensführung im Wege: Je mehr überschüssige Kapazitäten («slack») aus den Strukturen entfernt werden, umso mehr verkümmert die interpretative Kompetenz.

6. *Der Leader zeichnet sich durch moralische Integrität aus, die vor allem an seiner Fairness, Redlichkeit und Verantwortlichkeit sowie in der Übereinstimmung von Worten und Taten deutlich wird.*

Wir wissen aus Studien, dass Führer an der Spitze von Organisationen viel genauer beobachtet werden, als sie es selbst vermuten. Erfolgreiche Leader sind sich dieser Verantwortung voll bewusst und gehen daher überaus sorgsam mit dem Vertrauensvorschuss der Menschen um, die sie führen wollen. Bei aller rhetorischen Brillanz schiessen sie nie über das eigentliche Ziel hinaus, durch ihre Handlungen und seien diese auch «nur» symbolischer Natur das ihnen erwiesene Vertrauen zurückzugeben. Aufbauend auf einer moralischen Grundeinstellung, die allerdings schon früh in der Erziehung erworben wird, kann der Umgang mit Vertrauen durch ein Probehandeln in kleinen Schritten «erlernt» werden.

7. *Um seine Ziele durchzusetzen und bestimmte Botschaften, etwa die eigene Opferbereitschaft, zu verstärken, setzt der Leader dramatisierende Verhaltensweisen ein.*

Ein Leader muss bei Menschen einen Eindruck («impression») hervorrufen, der diese veranlasst, freiwillig mit seinen Absichten überein zu stimmen. Führungskräfte, die sich allein auf das Ergebnis von Interaktionen berufen, ohne auf deren Form zu achten setzen ihre Mitarbeiter im Grunde herab. Erst durch die inszenatorische Kompetenz kann sich der Leader voll entfalten. Er bereitet sich mit Sorgfalt auf Episoden vor, in denen er besonders beobachtet wird. Er stellt sich auf sein «Publikum» ein, achtet auf Sprache und Gestik und wappnet sich gegen

mögliche Zwischenfälle. Diese Kompetenz kann sehr wohl «erlernt» werden, und sei es, jawohl, durch Schauspielunterricht!

8. *Durch Überwachung des eigenen Verhaltens und dessen Wirkung auf andere schafft der Leader ein positives Image von sich selbst.*

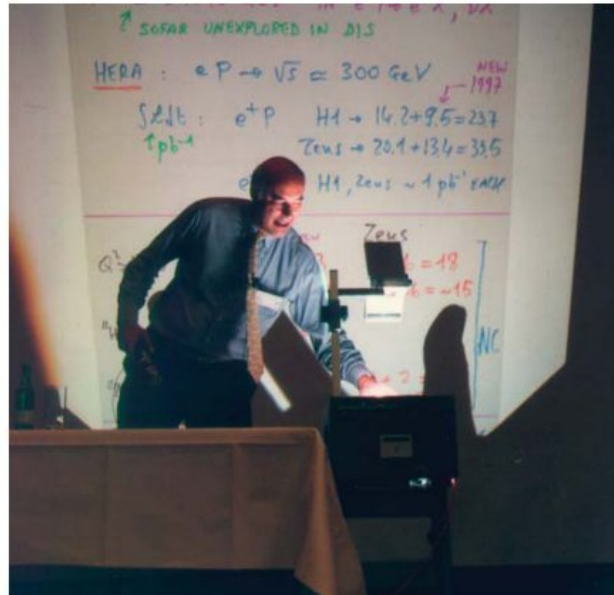
Hier kommt eine weitere Facette der inszenatorischen Kompetenz zum Tragen, die Selbstüberwachung («Self-Monitoring»). Während Personen mit schwacher Selbstüberwachung (z.B. Experten) ihr Verhalten an ihrem konstanten Selbstbild ausrichten, passen sich starke Selbstüberwacher (z.B. Verkäufer) der jeweiligen Situation an. Schwache Selbstüberwacher wirken aufgrund ihres einstellungskongruenten Verhaltens moralisch integer, starke Selbstüberwacher aufgrund ihres situationsgerechten Verhaltens wendig. Aussergewöhnliche Leader haben die Gabe, sich in unvertrauten Situationen selbstüberwachend zu verhalten, hingegen in Situationen mit hoher persönlicher Verantwortlichkeit die Selbstüberwachung zu verringern. Dieses Balancieren ist eine seltene Fähigkeit, die sich erst aus Erfahrungen in vielen und vielfältigen Situationen entwickelt und nicht einfach «erlernt» werden kann.

9. *Der Leader kommuniziert hohe Erwartungen an die Entschlossenheit, Einsatzbereitschaft, Selbstaufopferung und Leistung der Geführten, bemüht sich jedoch zugleich erkennbar um deren Weiterentwicklung.*

Leader müssen auch imstande sein, sich selbst zu führen. Sie besitzen die Fähigkeit, aus dem Strom der Aktivitäten hervorzutreten und die Aufmerksamkeit vergangenen Ereignissen zuzuwenden, um daraus Schlüsse für zukünftiges Handeln zu ziehen. Leader verstehen es, für sich eine gewisse Zeitautonomie zu schaffen, um diese zu einem Rückwärtsschauen zu nutzen. Sie haben genügend Zivilcourage, um die Ergebnisse daraus auch zu artikulieren. Und sie ermuntern ihre Leute dazu, allein oder in kleinen Gruppen immer wieder kurze Auszeiten zu Reflexionen zu nehmen. Diese reflexive Kompetenz kann ohne weiteres «erlernt» werden. Der wichtigste Schritt besteht darin, seine ureigenen Zeitdiebe zu eruieren und sie möglichst dauerhaft aus den Tagesabläufen zu verbannen.

10. *Der Leader stellt sich auf die Gefühle, Werte und Bedürfnisse der von ihm Geführten ein und lenkt ihre Energie auf ein bestimmtes Ziel.*

Damit beweist er ein hohes Mass an interpersonaler Kompetenz. Diese beruht auf der Fähigkeit, in anderen Menschen ein «Mitschwingen» zu erzeugen. Drei Elemente spielen hier eine besondere Rolle. Erstens, die Empathie, also die Fähigkeit, sich in die Person des anderen hineinzuversetzen. Zweitens, die Gesprächstoleranz, das ist die Fähigkeit, anderen die Möglichkeit zur Entfaltung ihrer eigenen Ich-Identität zu geben. Und drittens, die Fähigkeit, sich dem anderen im richtigen Ausmass, in der rich-



tigen Weise und im richtigen Zeitpunkt zu öffnen. Vom Coaching bis zur Transaktionsanalyse steht eine Fülle von Trainingsmassnahmen zur Verfügung, um wirkungsvoll an der Entwicklung dieser Kompetenz zu arbeiten.

Fazit

Kann man also Leadership «erlernen»? Ja, bis zu einem gewissen Grad. Exzeptionelle Leader besitzen vererbte und vor allem schon früh erworbene Fähigkeiten und Dispositionen, die durch ein «Development» nicht mehr nachgeholt werden können. Gleichwohl gibt es einige Fähigkeiten, die auch später noch weiterentwickelt werden und die Leadership-Qualität deutlich erhöhen können. Allerdings verlangt dies ein Umdenken in unseren stark auf «Tools» ausgerichteten Programmen der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften.

Prof. Dr. Heinz K. Stahl

ist Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler und Chemie-Ingenieur mit Studien in Wien, Mannheim und Innsbruck. Er war 24 Jahre lang in leitenden Positionen für den Unilever-Konzern in Österreich, Grossbritannien, Australien und Deutschland tätig. Seit 1996 lehrt und forscht er am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck, seit kurzem an der Indisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien. Er steuert das Forschungsnetzwerk «Führung und Komplexität», ist wissenschaftlicher Leiter am Management Center Innsbruck und in internationalen Post-Graduate-Programmen für Führungskräfte engagiert. Stahl publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften und -büchern und ist gemeinsam mit Hans H. Hinterhuber Herausgeber des Kollegs für Management und Leadership.



Christophe Keckeis
Korpskommandant, Chef der Armee

LEADERSHIP AUS MILITÄRISCHER SICHT

Führung ist aus militärischer Sicht ein zentraler Begriff und Leadership umfasst einen bedeutenden Teilbereich eben dieser Führung. Ich bin allerdings der Ansicht, dass Leadership in den letzten Monaten zu einem Modebegriff geworden ist und gelegentlich unpräzise verwendet wird.

Führung:

ein militärischer Schlüsselbegriff

Gemäss schweizerischem Dienstreglement DR 04 heisst Führen: «Das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Zieles ausrichten» (Ziff 9,1). Und weil die Leistung eines Verbandes erst aus dem planvollen Zusammenwirken der Einzelnen zum Tragen kommt, bedeutet Führen im militärischen Bereich in erster Linie, «den einzelnen dazu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrags einzusetzen, im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens» (Ziff 9,2).

Im Zentrum der militärischen Führung steht somit die Auftragserfüllung. Der Weg zu dieser kompromisslosen Auftragserfüllung soll jedoch menschenorientiert sein. Auch im militärischen Bereich sind die Zeiten längst vorbei, in denen Führungskräfte glaubten, sich zwischen harten Forderungen und Fürsorge entscheiden zu müssen. Auftragszentrierte und menschenorientierte Führung sind keine Gegensätze.

Leadership und Management

Es würde den Rahmen dieses Kurzbeitrages sprengen, nun auf durchaus vorhandene Unterschiede zwischen typischen Management- und Leadership-Merkmalen näher einzugehen. Sehr vereinfacht geht es im Management eher um Führungstechniken sowie um einen zweckmässigen und insbesondere effizienten Führungsrhythmus. Der militärische Einsatz zeichnet sich in der Regel durch Zeitknappheit, Unsicherheit und Risiken aus. Daher müssen die militärischen Führungstätigkeiten wie beispielsweise Problemerkennung, Beurteilung der Lage und Entschlussfassung mit Systematik, Effizienz und Einfachheit ausgeführt werden.

Im Bereich Leadership stehen Themen der Menschenführung und der Ethik im Vordergrund. Manager konzentrieren sich eher auf Abläufe, Strukturen und Ressourcen; Leader versuchen primär, Visionen umzusetzen und Menschen motivierend und mitreissend zu bewegen.

Selbstverständlich gibt es nach dieser grobmaschigen Unterscheidung in modernen Streitkräften zahlreiche Stabsfunktionen, die besser von Managerpersönlichkeiten und

Kommandanten-Funktionen, die vorzugsweise mit Leaderpersönlichkeiten besetzt werden.

„In unserer Milizarmee, in der Offiziere nicht selten zwischen Stabs- und Kommandanten-Funktionen wechseln, scheint mir die Forderung deshalb keineswegs übertrieben, dass wir sehr oft «Leader mit Managerfähigkeiten» und «Manager mit Leaderfähigkeiten» brauchen.“

Meine 10 Führungsrichtlinien

Ich habe kurz nach Funktionsübernahme als Chef der Armee folgende 10 Führungsrichtlinien erlassen, um die der Armee von den politischen Behörden gestellten Aufgaben lage- und zeitgerecht sowie menschenorientiert zu erfüllen:

1. Gemeinsame Vision und Identifikation
2. Klare Ziele setzen
3. Barrieren beseitigen
4. Offen sein für Veränderungen
5. Entscheiden
6. Mitarbeitende einbinden
7. Positive Unternehmenskultur schaffen
8. Finanzielle Mittel optimal einsetzen
9. Ziele erreichen
10. Den Mitarbeitenden Chancen öffnen

Wichtige Eigenschaften von Leadern

Gerade in Zeiten des Wandels oder der Krise steigt zwangsläufig die Unsicherheit, und es entstehen vielfältige Ängste. In Phasen wirklicher oder vermeintlicher Unsicherheit – wie beispielsweise beim Aufbau unserer Armee XXI – sind Leaderpersönlichkeiten gefragt. In schwierigen Situationen oder gar Krisen möchten Mitarbeiter und Soldaten beispielsweise von ihren Chefs persönlich orientiert werden und nicht von noch so gut ausgebildeten Pressesprechern und Kommunikationsberatern.

Jeder Armeeangehörige oder zivile Mitarbeiter hat mehr oder weniger klare Vorstellungen über die Eigenschaften von



©Schweizer Luftwaffe.

Führungskräften. Häufig handelt es sich um eine kaum zu erfüllende Liste von idealen und sich manchmal sogar widersprechenden Vorstellungen – meistens verbunden mit Attributen wie visionär, charismatisch, ehrlich, überzeugend usw. Aus der Vielzahl von Leader-Eigenschaften wähle ich ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige aus, die mir für Leader in einer einsatzorientierten Armee besonders wichtig erscheinen:

- Verantwortungsbewusstsein für die zeit- und lagegerechte Auftragserfüllung, weil militärische Führung in einer einsatzorientierten Armee in letzter Konsequenz die einzigartige Verantwortung für andere Menschenleben mit einschliesst;
- Selbsterkenntnis, weil die realistische Selbstreflexion eine wesentliche Voraussetzung für die Menschenkenntnis und damit für eine menschenorientierte Führung darstellt;
- Durchsetzungsvermögen, weil sonst die umfassende Lagebeurteilung und zeitgerechte Entschlussfassung nicht zur Auftragserfüllung führen;
- Motivierungsfähigkeit, weil letztlich nur motivierte und vom Sinn ihrer Aufgabe überzeugte Armeeangehörige die anspruchsvollen Aufträge einer Einsatzarmee optimal erfüllen können;
- Vorbild sein, weil Führung durch Vorbild die zugleich einfachste und anforderungsreichste Methode darstellt: einfach für die Geführten, anforderungsreich für die Leader;
- Kommunikationsfähigkeit und empfängerorientierte Informationen, weil eine regelmässige Information und Kommunikation wesentlich dazu beitragen, dass sich alle an einer Aufgabe Beteiligten mit ihrem Auftrag identifizieren und ihr Bestes leisten können;
- Vertrauen zu den Unterstellten und Respekt für deren Handlungsfreiheit, weil sonst Auftragstaktik oder Management by Objectives nicht realisierbar ist sowie die vielleicht wichtigste Leader-Eigenschaft;

- Glaubwürdigkeit, die auf hoher Fachkompetenz, vorbildlichen Leistungen, Integrität und menschlicher Fürsorge basiert.

„Den geborenen Leader gibt es meiner Ansicht nach so selten wie den geborenen Sportler.“

In beiden Bereichen gilt: Man kann nur ausbilden und durch Training fördern, was ansatzweise vorhanden ist. Die militärische Führungsausbildung in den Kaderlehrgängen verschiedener Stufen und das Engagement als Unteroffizier oder Offizier in der Schweizer Armee stellen eine vielseitige, herausfordernde und letztlich ohne Zweifel auch befriedigende Leadership-Tätigkeit dar. Die militärische Ausbildung in Management und Leadership kann seit diesem Jahr auch durch eine zivil anerkannte Zertifizierung abgeschlossen werden.

Allerdings wünsche ich mir, dass in Zukunft etwas weniger über Leadership gesprochen und etwas häufiger Leadership von den Führungskräften vorgelebt und folglich von den Unterstellten auch wirklich erlebt wird!

Korpskommandant Christophe Keckeis

wurde am 18. April 1949 in Neuenburg geboren. Nach seiner Matura im Jahre 1964 begann Keckeis seine militärische Karriere bei der Luftwaffe. Im Jahre 1976 erlangte er das Lizentiat in Politikwissenschaften an der Universität Lausanne. Nach seiner Beförderung zum Oberst im Jahre 1989 war Keckeis nach mehreren anderen Stationen bei der Luftwaffe von 1998 bis 1999 Chef des Stabes des Kommandanten Luftwaffe und wurde 2000 zum Stellvertreter des Kommandanten Luftwaffe.



Kardinal Karl Lehmann
Vorsitzender der deutschen Bischofskonferenz

WEGWEISER DER WIRTSCHAFT

Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, Kardinal Karl Lehmann, über den Vorteil ethischen Handelns für Unternehmer und den Beitrag der Kirchen.

Es gibt eine mächtig gewordene Tradition, wonach am Markt orientierte Wirtschaft und Ethik unverträglich seien, weil freiwillige, «moralische» Handlungen den Marktregeln widersprüchlich und einen ethisch orientierten Unternehmer in der Regel aus dem Markt werfen würden. Man meint, das richtige Spiel der Marktregeln gewährleiste am ehesten Fortschritt und irgendwie auch Verteilungsgerechtigkeit. So konnte sich die Ansicht durchsetzen, es handele sich bei der Wirtschaft um einen wertfreien oder wertneutralen Raum, der eigenen Gesetzmässigkeiten folge. Nach der Überzeugung des Wirtschaftsliberalismus wird gerade durch und wegen der ausschliesslichen Verfolgung der Eigeninteressen des Unternehmens allein unter gewinnbringenden Absichten das Allgemeinwohl am meisten gefördert. Alle weitergehenden Forderungen nach humanitären oder gesellschaftlichen Rücksichten erscheinen als dem ökonomischen Handwerk fremd und letztlich schädlich. Von Adam Smith bis Milton Friedman gilt darum so etwas wie «Wirtschaftsethik» als ein Widerspruch in sich, als ein hölzernes Eisen. Das Wohl und Wehe unseres Wirtschaftssystems hängt nach dieser Ansicht vom Vermögen der Führungskräfte ab, das Gewinnstreben optimal zu erfüllen, wobei vorausgesetzt wird, dass sich sowohl die öffentliche Hand als auch besonders interessierte Gruppen möglichst wenig einmischen dürfen. Natürlich wird damit nicht unmoralischen Praktiken das Wort geredet, schon gar nicht im Blick auf Bestechung und Veruntreuung.

„Nun besteht kein Zweifel, dass die Wirtschaft ein eigener Sachbereich unseres Lebens ist, in dem sich zu bewegen ein Höchstmass an wirtschaftlichem Sachverstand erfordert, da er zuerst eigenen Spielregeln und nicht von aussen an ihn herangetragen, völlig fremden Erwägungen zu folgen hat.“

Das schliesst nicht aus, dass sich mittlerweile die Wirtschaft selbst in der Frage nach dem Verhältnis von Ökonomie und Ethik nicht mehr von einem abstrakten, sich gegenseitig ausschliessenden, ja sogar widersprüchlichen Gegenüber bestimmt zeigt, sondern mehr als früher nach den ihr immanenten ethischen Prinzipien fragt. Das gilt auch in besonderer Weise für die Frage des «Leadership», hier beson-

ders der ethischen Führung eines Unternehmens, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gemeinsame Verantwortung und ökologische und soziale Fragen mit in den Blick nimmt. Die Wirtschaft spricht hier von «Stakeholder-Interessen» und von einer «Corporate Social Responsibility». Es scheint, als seien Teile der Bevölkerung bei der Suche nach Vorbildern wieder bei Unternehmensführern und Staatslenkern angekommen, nachdem mediale «Superstars» nicht hinreichend überzeugen konnten. Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass unter den Führungskräften selbst eine verstärkte Suche nach Sinn und Moral begonnen hat. Heu-



te gilt vor dem Hintergrund eines Qualitäts- und Innovationswettbewerbs vieler Unternehmen vielfach eine sozial verantwortete Ausprägung von Führungskompetenz als zentrale Anforderung an Topmanager. Der Mensch mit seinen Begabungen und Fertigkeiten gewinnt als «Produktionsfaktor» immer mehr an Bedeutung, doch darf er nicht auf diesen Faktor reduziert werden. Unternehmensmanager müssen vor allem die Fähigkeit entwickeln, Teams erfolgreich zu führen und jeden einzelnen Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Soziale Kompetenz, die «Soft skills», werden wieder nachgefragt, moralisches Handeln nicht mehr als kostenintensiver Wettbewerbsnachteil, sondern vielmehr als grundlegender Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns verstanden. Doch ist noch viel zu tun. Die Katholische Soziallehre und die kirchliche Tradition können hier einen wichtigen Hinweis geben.



Die Kardinaltugenden als Mass des guten «Leadership»

Welche moralischen Werte sollte nun eine Führungspersonlichkeit verkörpern? Ich denke an vier Grundhaltungen, die aus der kirchlichen Tradition stammen: «prudentia», «iustitia», «fortitudo», «temperantia», das sind: die Klugheit, die Gerechtigkeit, die Tapferkeit und das Mass. Diese Haltungen, die als Kardinaltugenden bezeichnet werden (vom Lateinischen «cardo», Türangel, womit auf ihre Zusammengehörigkeit wie auf ihre tragende Funktion für alle anderen Tugenden hingewiesen wird) werden seit Jahrhunderten als hilfreiche Orientierungen für eine gute Lebensführung angesehen. Im christlichen Verständnis, insbesondere bei Augustinus, aber auch bei anderen Kirchenvätern, werden die Kardinaltugenden als Erscheinungsformen der Liebe Gottes gedeutet. Thomas von Aquin, der grosse Gelehrte des Mittelalters, entfaltet seine ganze Ethik als Tugendethik und behandelt nach den theologischen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe die vier Kardinaltugenden, die die Grundlage seiner gesamten materiellen Ethik bilden.

Oberste und erste Kardinaltugend ist die Klugheit. Das ist mehr als blosser Intelligenz oder gar eine gewisse Schlitzohrigkeit. Augustinus nennt die Klugheit «die Liebe, die das, was uns hilft in unserem Streben nach Gott, von dem, was uns daran hindert, unterscheiden kann» (Summa Theologica II II q. 47, art. 1). Wir brauchen Klugheit, um vernünftig zu urteilen und das Richtige vom Falschen zu unterscheiden. Die Klugheit befähigt den Menschen, sich ein Bild von den Folgen seines Handelns zu machen. Erfahrungs- und Sachwissen sind hierbei unerlässlich, weil diese verantwortliches Entscheiden erst ermöglichen. Ethische Intuition als Bauchgefühl reicht nicht aus.

Für Führungspersonlichkeiten in Unternehmen bedeutet dies, dass sie doch nicht allein gebildet, sondern klug sein sollten. Der Unternehmensführer muss also voraus bedenken, welche Folgen seine Entscheidungen haben werden: Für das Unternehmen, für die Gesellschaft, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine kluge Unternehmensführung zielt nicht auf den kurzfristigen Effekt, sondern auf den langfristigen und nachhaltigen Erfolg.

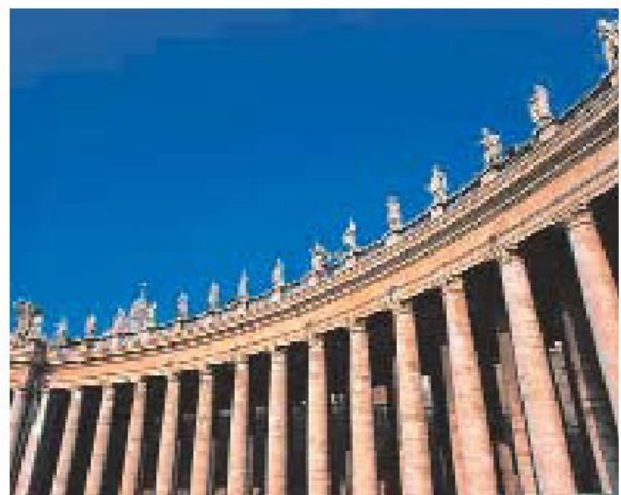
Die feste und beständige Grundhaltung, jedem das Seine zu geben, entspricht der Kardinaltugend der Gerechtigkeit (vgl. Thomas von Aquin, Summa Theologica II II q. 58, art. 1). Gerechtigkeit ist insbesondere sozialetisch bedeutsam. Gerechtigkeit als ausgleichende Gerechtigkeit sichert die Ansprüche bei Rechtsgeschäften, die verteilende Gerechtigkeit sichert den Rechtsanspruch des Einzelnen gegenüber der Gemeinschaft, und die gesetzliche Gerechtigkeit betont umgekehrt den Rechtsanspruch der Gemeinschaft gegenüber dem Einzelnen. Aus diesen Gerechtigkeitsdimensionen folgt auch die soziale Gerechtigkeit, der in heutiger Zeit besondere Bedeutung beigemessen wird. Sozial gerecht ist, was dem Gemeinwohl dient, ungeachtet dessen, ob es gesetzlich verankert ist oder nicht.

Jedem das Seine zu geben bedeutet auch, die Interessen eines Jeden in Betracht zu ziehen. Ich denke hier auch an ferner liegende bereits erwähnte Stakeholder-Interessen, etwa die von Umweltverschmutzung Betroffenen oder vom Weltmarkt Ausgeschlossenen zu berücksichtigen. So folgt auch das Bemühen, der sozialen Verantwortung des Unternehmens zu entsprechen, wie es das Konzept der «Corporate Social Responsibility» vorsieht, letztlich diesem Gerechtigkeitsgedanken.

**„Die Tugend der Tapferkeit
meint letztlich die Standhaftigkeit,
dort scheinbaren Zwängen und
negativen Einflussversuchen
zu widerstehen,
wo es das Gewissen gebietet.“**

Tapferkeit oder schneller Erfolg?

Die Tapferkeit befähigt den Menschen dazu, zu sich und zu dem zu stehen, was seine Überzeugung ist, allen Umständen zum Trotz. Eine zeitgenössische Ausprägung der Tapferkeit ist die Zivilcourage. Gemeint ist damit der Mut, für die eigenen, wohl begründeten Überzeugungen öffentlich einzutreten und sich nicht blindlings dem Urteil anderer anzuschliessen.





Aus diesem Blickwinkel erscheint auch das Verhalten vor allem in Kapitalgesellschaften höchst fraglich, wenn dort manchmal ohne erkennbare Rücksicht auf die Belange der Mitarbeiter teilweise zu spät und dann auch kopflos rationalisiert wird, weil die Börse nach schnellen Erfolgen in den Quartalergebnissen verlangt. Wäre nicht derjenige Unternehmensführer tapfer zu nennen, der auf den nur kurzfristigen Erfolg an den Börsen verzichtet, auch wenn der Druck der Anleger und Analysten immens ist, und statt dessen in Technologie und Qualität investiert und damit längerfristig Marktanteile und auch Arbeitsplätze sichert? Haben in dieser Hinsicht beispielsweise die Top-Manager etwa aus dem Automobilbereich in der letzten Zeit klug und tapfer gehandelt? Die Folgen spüren vor allem die Mitarbeiter vor Ort.

Schliesslich ist das Masshalten eine Kardinaltugend. Es gehört viel Selbstbeherrschung dazu, das rechte Mass zu halten, und es scheint gegen die eigenen Wünsche und die eigene Person zu stehen. In Wirklichkeit aber geht es um die dem Menschen zugute kommende Abkehr von einer Wunscherfüllung, die kein Mass kennt. So wird das Masshalten zu einer Überlebenskunst der Menschheit. Es hilft sowohl bei der individuellen Bewältigung eines falschen Konsumismus wie bei der Herstellung sozialer Gerechtigkeit weltweit.

Im Masshalten kommt die soziale und ökologische Verantwortung des Unternehmensführers zum Ausdruck. Ein schonender Umgang mit den Ressourcen und Kapazitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Rücksicht auf deren individuelle Leistungsfähigkeit und persönlichen Lebensumstände können Ausdruck eines massvollen Verhaltens von Führungspersonal sein. Auch hinsichtlich der Belange der Schöpfung und der gerechten Verteilung der Güter weltweit wird verantwortliches Handeln nicht ohne Verzicht auskommen können. Vielleicht die schwierigste Übung des Mässigens stellt sich aber demjenigen, der selbst direkt oder auch indirekt über seinen Lohn entscheiden kann. Mit Blick auf

einige in jüngster Zeit öffentlich gewordene Beispiele scheint das rechte Mass bei manchen aus dem Blickfeld geraten zu sein.

Augustinus als Ratgeber

Die Kardinaltugenden können einen Orientierungsrahmen für eine sozial und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmensführung bieten. In ihrem Zusammenwirken sind sie ein Vermächtnis der reichen Tradition der Kirche an diejenigen, die nach Kriterien für «Leadership» suchen. Der Kirchenvater Augustinus hat das im vierten Jahrhundert nach Christus so formuliert: «Ein gutes Leben ist nichts anderes, als Gott aus ganzem Herzen, aus ganzer Seele und aus ganzem Sinn zu lieben. Man bewahrt ihm (durch die Mässigung) eine ganze Liebe, die kein Unglück erschüttern kann (was Sache der Tapferkeit ist), die einzig ihm gehorcht (das ist die Gerechtigkeit) und die wachsam ist, um alle Dinge zu besehen aus Angst, man könnte sich von der List und Lüge überraschen lassen (und das ist die Klugheit)» (Augustinus, *De Moribus Ecclesiae Catholicae* 1,25,46).

Karl Kardinal Lehmann

Karl Kardinal Lehmann, geb 1936 in Sigmaringen (Hohenzollern), Dr. phil., Dr. theol., Dr. h.c. mult., seit 1983 Bischof von Mainz und seit 1987 Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz; Honorarprofessor für Dogmatik und Ökumenische Theologie an der Theologischen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br. und am Fachbereich Kath. Theologie der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. 2001 wurde er von Papst Johannes Paul II. zum Kardinal erhoben. Zahlreiche Veröffentlichungen und Herausgeberschaften; eine ausführliche Bibliographie findet sich im Internet unter <http://www.uni-freiburg.de/theologie/forsch/lehmann/lehmann1.htm>. Aktuelle Texte unter: www.bistum-mainz.de/kardinal.





BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

Eine studentische Unternehmensberatung ist initiativ, teamfähig, kompetent und bereit, Verantwortung zu übernehmen: ESPRIT St.Gallen bietet Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Problemstellungen.

ESPRIT St.Gallen

Seit der Gründung vor 16 Jahren hat ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung bereits über 250 Projekte erfolgreich durchgeführt. Dabei geht die Idee der studentischen Unternehmensberatung auf die Initiative französischer Studenten zurück, die bereits in den 60er Jahren erfolgreich so genannte «Junior Entreprises» gegründet haben.

Diese Idee ist ebenso einfach wie einleuchtend. Die Studierenden der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität St.Gallen (HSG) arbeiten mit Unternehmungen zusammen, wenden ihr erworbenes Wissen an und erweitern es im Rahmen eines klassischen Beratungsprojektes. ESPRIT St.Gallen übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von ESPRIT Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

Kreative Problemlösungen auf hohem Niveau

Bei Projekten von ESPRIT St.Gallen arbeiten Studierende der verschiedenen Vertiefungsrichtungen zusammen, wobei aktuellstes Fachwissen der Universität St.Gallen zur Anwendung kommt und in die Projektarbeit mit einfließt. Kreativität ist eine der grossen Stärken, die innovative Lösungsansätze für Unternehmen ermöglicht.

ESPRIT St.Gallen bietet Problemlösungen auf qualitativ hohem Niveau, wobei die Kosten die branchenüblichen Sätze deutlich unterschreiten. Dadurch wird es auch kleineren Unternehmen möglich, in den Genuss professioneller Beratung zu kommen.

Flexible Gestaltung und spezialisierte Projektteams

Oft scheint eine externe Lösung von unternehmensspezifischen Problemen unzweckmässig, da die durch das Projekt entstehenden Kosten im Vergleich zum geringen Umfang unverhältnismässig erscheinen können. Gerade solche Projekte können aber von Studierenden schnell und kostengünstig bewältigt werden, ohne dass ein grosser bürokratischer Aufwand auf Seiten der Unternehmen entsteht.

ESPRIT St.Gallen kann bei der Auswahl der Projektmitarbeiter auf einen Pool von ca. 4500 Studierenden zurückgreifen und bei der Zusammenstellung des Projektteams die spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung berücksichtigen. Die beteiligten Studierenden können dabei in vielen Fällen bereits gewonnene Praxiserfahrung einsetzen.



Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Beraterinnen und Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebswirtschaftliche und rechtliche Problemstellungen an. In den letzten Jahren konnten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing sowie Inzidenzanalysen auf- und ausgebaut werden. Eindrücklicher Beleg hierfür sind die zahlreichen durchgeführten Projekte in diesen Aufgabenfeldern.

Student Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins Student Business Review (SBR). Die SBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 10 000 Exemplaren vierteljährlich an alle Studenten der Universität St.Gallen (HSG), Alumni sowie interessierte Personen, Unternehmen und Bibliotheken versandt.

Zu den bisherigen Autoren der SBR zählen neben namhaften Professoren verschiedener Wirtschaftshochschulen unter anderem der deutsche Wirtschaftsminister, der CEO der Siemens AG, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank und der Präsident der Republik Estland. Interessierte können die SBR weltweit kostenlos über unsere Homepage www.SBR.ch abonnieren.

ESPRIT St.Gallen

Gatterstrasse 1a

CH-9010 St.Gallen

Tel. +41 (0)71 220 14 01

Fax +41 (0)71 220 14 04

www.espritsg.ch

www.SBR.ch



Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident Malik Management Zentrum St. Gallen

LEADERSHIP – EIN GEFÄHRLICHES WORT

Eines der riskanten Wörter, das in jüngerer Zeit immerhäufiger Verwendung findet, ist «Leadership», und am gefährlichsten ist «Leader». Die beiden Wörter sind gefährlich, weil damit zwar die besten Leistungen der Geschichte, aber auch die schlechtesten verbunden sind. Sie können zu leicht missbraucht werden.

«Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik ist seit dem Jahr 2000 ständiger Kolumnist in der Student Business Review. Die Kolumne ist prinzipiell unabhängig von dem aktuellen Thema der Student Business Review, wobei sie dieses häufig ergänzt oder erweitert. Prof. Dr. Malik gilt als international renommierter Management-Consultant und -Lehrer und ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Universität St. Gallen. Seit 1984 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident des Malik Management Zentrum St. Gallen und berät zahlreiche Unternehmen in Fragen des Generalmanagements und der Personalentwicklung.»

Würde man sie in Deutsch verwenden, wäre das sofort zu sehen. Es sind Wörter, die das 20. Jahrhundert zum blutigsten der Geschichte machten. Auch das 21. Jahrhundert hat nicht mit vorbildlichem Leadership begonnen, sondern mit ihrem Gegenteil. Fünfzig Jahre Abstand zum grössten Missbrauch der Begriffe «Führer» und «Führerschaft» können nicht ausreichen, um sie bereits wieder kritiklos in die Diskussion zu bringen. Ihr derzeitiger Gebrauch ist entweder gedankenlos oder dumm – beides gehört nicht ins Management – oder er ist gefährlich. Dann gehören sie erst recht nicht dorthin.

„In einigen Zusammenhängen ist das Wort «Leadership» unbedenklich und kann kaum missverstanden werden, wie etwa im Kontext von Markt und Kosten.“

Falsche Übersetzungen

Market- oder Quality-Leadership und Cost-Leadership sind in Englisch und Deutsch problemlos. Auch in Verbindung mit dem Sport, etwa bei Tour-Leader oder Cheer-Leader und Ähnlichem, wird es kaum zu Problemen kommen können.

Bedenklich ist das Wort hingegen bereits in Zusammenhang mit falschen Übersetzungen, diesmal nicht, wie so häufig, vom Englischen ins Deutsche, sondern umgekehrt, als Folge der

Einführung von Englisch als Corporate Language in vielen Unternehmen. Für das deutsche Wort «Führung» wird im Kontext von Unternehmensführung im Englischen kaum das Wort «Leadership» verwendet. Die korrekte Übersetzung ist fast immer «Management», gelegentlich auch «Administration», wie etwa in «Business Administration». Für das Wort «Führungskraft» würde im Englischen «manager» gesagt und neuerdings auch öfter «executive», besonders für höhere organisatorische Ränge. Ebenfalls in Frage käme in bestimmten Zusammenhängen «head of . . .», aber niemals «leader». Die Gefährlichkeit des Wortes «Leadership» zeigt sich in zwei Fällen, die sich zu häufen begonnen haben. Erstens, dann, wenn es in einem bestimmten Vergleichskontext mit Management verwendet wird, und zweitens, wenn damit der Ruf nach einem speziellen Persönlichkeitstypus verbunden ist.

Falsche Vergleiche

In der aktuellen Literatur ist bei den meisten Autoren, die sich mit Leadership befassen, die ausgeprägte Tendenz zu beobachten, Management und Leadership in einen krassen Gegensatz zu stellen. Um die Bedeutung von Leadership möglichst gross zu machen, machen sie jene von Management möglichst klein.

Demnach wären Manager dann bloss Administratoren, Operateure und Exekutoren, die an den gegebenen Zuständen kleben, gegenwartsorientiert sind, mit Regeln und Kontrollen arbeiten – im Kern also Bürokraten sind, während die Leader als Innovatoren, begeisternde Visionäre und Pioniere gesehen werden.

So meint, stellvertretend für viele, der Ausbildungsleiter einer der grössten Schweizer Banken: «Leadership schafft den eigentlichen Wandel, während das Management nur kleine Veränderungen initiiert.»

Ich mache daher einen ganz anderen Vorschlag: Wenn wir hoffen wollen, das wirklich Wesentliche an Leadership zu erkennen, zu analysieren und es möglicherweise sogar, falls das überhaupt geht, zu lehren und zu lernen, dann muss man von einem möglichst positiv verstandenen Bild von Management ausgehen, und von dort aus dann fragen, was Leadership darüber hinaus noch zusätzlich bedeutet. Tut



man das nicht, dann wird einfach alles Schlechte als Management bezeichnet und alles Gute als Leadership. Es wird schlechtes Management mit gutem Leadership verglichen. Damit hat man weder über Management noch über Leadership etwas gelernt, sondern nur Begriffe ausgetauscht und Wörter herumgeschoben.

Es gibt zahlreiche Führungskräfte, die sehr wohl zukunftsorientiert sind, Weitsicht haben, Dinge bewegen können und Innovatoren sind; sie sind als Menschen aber viel zu bescheiden, um sich jemals als Leader zu bezeichnen oder bezeichnen zu lassen. Das würde ihnen als Anmassung erscheinen. Es genügt ihnen, als gute Manager gesehen zu werden.

Zuerst muss also zwischen schlechten und guten Managern unterschieden werden, und dann erst kann sinnvoll gefragt werden, was den Leader vom guten Manager unterscheidet, und wo der Leader noch über den guten Manager hinausgeht. Und von dort aus muss dann noch die Arbeit geleistet werden, die Leader von den Missleadern zu trennen.

Falsche Persönlichkeitsmerkmale

Vollends gefährlich wird die Verwendung des Wortes «Leadership» dann, wenn sie, was regelmässig der Fall ist, mit der Forderung nach einem bestimmten Persönlichkeitstyp verbunden ist, der herausragenden, aussergewöhnlichen, elitären, berufenen, visionären, charismatischen, missionarischen Anführerfigur, eben dem Führer.

Es gibt in der Geschichte nicht viele Fälle, in denen solche Personen nicht Katastrophen bewirkt hätten. Wie erwähnt, bietet allein das 20. Jahrhundert reichlich Beispiele. Sämtliche Kriterien der heute in Mode stehenden Leadership-Theorien gelten zum Beispiel auch für Adolf Hitler, Mao Tse Tung und Josef Stalin. Sie waren in höchstem Masse «herausragend, aussergewöhnlich, elitär, berufen, visionär, charismatisch und missionarisch», nur – in welchem Sinne? Dass das nicht die Absicht der Autoren dieser Leadership-Theorien war, will ich gerne glauben. Aber was soll man von Theorien halten, die zwischen Hitler und Churchill, oder Stalin und Roosevelt nicht zu unterscheiden vermögen? Sie sind nicht nur ungeeignet, sondern gefährlich.

Wie steht es mit den anderen sogenannten Leadern der jüngeren Geschichte: den afrikanischen, arabischen, asiati-

schen, lateinamerikanischen und osteuropäischen Potentaten: Idi Amin, Saddam, Gaddafi, Pol Pot, Marcos, Pinochet, Castro, Ceausescu, Milosevic usw. Und wie will man es halten mit der neusten Erscheinungsform von Leadership, dem religiös-fundamentalistischen, messianischen Führertum des heutigen US-Präsidenten, der 230 Jahre Freiheit und Fortschritt gefährdet und deren Grundlage, die beste Verfassung, die je geschaffen wurde, mit obskuren, nie bewiesenen Behauptungen genau zu dem Zeitpunkt de facto ausser Kraft setzt, wo die historisch erstmalige Möglichkeit bestanden hätte, die Welt von den Vorzügen einer solchen Verfassung durch Vorbild und Beispiel zu überzeugen?

„Falsche Leadership-Theorien wirken sich in der Politik zwar mörderischer aus als in der Wirtschaft, aber auch hier sind die Schäden enorm.“

Falsche Theorien

In der Wirtschaft sind die Folgen solcher Theorien Grössenwahn, gescheiterte Unternehmensimperien, Bilanzfälschung, Bereicherung, Grossbankrotte und Wirtschaftskriminalität. Die Wirtschaftskrisen, die es seit rund 2000 in den meisten entwickelten Ländern in unterschiedlichem Ausmass gibt, haben ihre Ursache in erheblichem Umfange in falschem Führungsverständnis.

Das wiegt umso schwerer, als Leadership im propagierten Sinne weder für politischen noch für wirtschaftlichen Erfolg notwendig ist. Um das zu sehen, bedarf es der Unterscheidung zwischen den sogenannten grossen und den echten Führern, und zwischen schlechten und guten Managern. Schon Jakob Burckhardt konnte der «Grösse» der «grossen» Führer wenig abgewinnen. Die echten Führer und die wirklich guten Manager würden keinen einzigen der heute in Mode stehenden Leadership-Test bestehen. Weder Präsident Harry Truman noch General George Marshall, weder Ferdinand Piech noch Helmut Maucher erfüllen die Kriterien der Leadership-Theorien; dasselbe gilt für Männer, wie Konrad Adenauer, Helmut Schmidt und Henry Dunant und für Frauen, wie Florence Nightingale und Mutter Theresa. Alle haben Hervorragendes geleistet, nicht aufgrund ihres Seins, sondern durch ihr Tun, nicht mit bombastischen Slogans, sondern durch Beispiel, nicht durch Charisma, sondern durch Verantwortung.

Es ist eine historisch kurzsichtige und intellektuell einfältige Denkweise, die das Elementarste nicht zu leisten vermag, was von einer Leadership-Theorie zu verlangen wäre, nämlich Führer von Verführern zu unterscheiden, die echten Führer von den Egoisten, Bluffern, Autokraten und Verbrechern.

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

Unternehmensberatung und Management-Ausbildung, Titularprofessor Universität St. Gallen, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft sowie Logik- und Wissenschaftsphilosophie.
fredmund.malik@mzsg.ch, www.malik-mzsg.ch

