

## Leadership: Angst und Faszination

**Mag. Heinz Jarmai von der Beratergruppe Neuwaldegg, über die Problematik der Unterscheidung von Management und Leadership, die vier Dimensionen, die Menschen zugeschrieben werden, denen andere folgen und die Anforderungen an eine Leadership-Ausbildung, die diesen Namen verdient.**

### ***Macht die Unterscheidung Management und Leadership aus Ihrer Sicht einen Sinn?***

Ich halte sie insofern für eine problematische Unterscheidung, weil dabei unterschwellig oft die Fragen, was ist besser, was ist modern und was ist anspruchsvoller mitschwingen. Entsprechend wird beim Begriff Management häufig eine Abwertungstendenz mitgeführt - oft assoziiert mit Begriffen wie Administrator, Bürokrat, etc. - während Leadership als etwas Supertolles angesehen wird. Ich hatte zu diesem Thema ein typisches Erlebnis mit einem Vorstand, der vor 2-3 Jahren der Überzeugung war, in seinem Unternehmen dringend mehr Leader zu benötigen. Kürzlich entdeckte er dann in einem Branchenvergleich, dass die zentralistisch geführten Unternehmen die dauerhaft höchsten Erfolge haben. Seitdem spricht er von einer "optimalen Mischung" in einem Verhältnis von rund 200 Managern und etwa 20 Führungskräften mit ausgeprägten Leadership-Fähigkeiten.

### ***Es schwingen in der Unterscheidung also in starkem Maße Wertungen mit?***

Ja. Was mir geholfen hat, war eine Unterscheidung des Soziologen Dirk Baecker. Er hat sinngemäß gesagt: Beim Management geht es darum, in einer Welt unglaublich vielfältiger Möglichkeiten von Kommunikation Kausalität zu organisieren. Das sieht er als zentrale Funktion von Management, sozusagen etwas "machbar zu machen". Das war für mich gut nachvollziehbar, weil ich den Eindruck habe, dass genau diese Frage viele Organisationen beschäftigt: Wie stellen wir hier sicher, dass bestimmte Dinge wirklich funktionieren: Dass auch tatsächlich sofort abgehoben wird, wenn das Telefon läutet? Dass ich als Kunde meine Bestellung auch tatsächlich zu einem bestimmten Zeitpunkt geliefert bekomme? Dass sich die Kosten innerhalb des vereinbarten Budgets bewegen? Etc. Das sind eigentlich alles Funktionen, bei denen es darum geht, diese Unwahrscheinlichkeit von Kausalität in sozialen Zusammenhängen herzustellen.

### ***Insofern bezieht sich Management darauf, adäquate Strukturen zu schaffen, Prozesse zu bauen...***

... und das Ganze dann auch personalmäßig abzusichern. Die Aufgabe ist, die Leistungsprozesse sicherzustellen und sie dann auch laufend zu optimieren. Sicherstellen allein reicht heute nicht mehr, die ständige Optimierungsaufgabe gehört einfach dazu. Das mag einfach klingen, ist aber eine hochkomplexe und schwierige Aufgabe. Man denke nur an die Herausforderung, in einer Handelsfiliale immer genau das vorrätig zu haben, was die Kunden heute kaufen wollen. Vor 15 Jahren war es durchaus noch normal, am späteren Nachmittag vor teilweise leeren Regalen zu stehen, weil etwa Milch oder Brot schon ausverkauft waren. Das passiert heute nur mehr höchst selten. Diese Fähigkeit einer Organisation herzustellen, dass sie diese Kausalitätserwartungen auch erfüllen kann, das kann man als Management bezeichnen.

### ***Was genau verstehen Sie unter Kausalitätserwartungen?***

Kausalitätserwartung meint, dass ich in der Beziehung als Kunde zu einer Organisation ganz bestimmte Annahmen habe, was hier passiert. Ein Beispiel: Wenn ich ein Taxi bestelle, erwarte ich, dass auch tatsächlich ein Taxi kommt und dass es in wenigen Minuten da ist.

### ***D.h. Kausalitätserwartung bezieht sich darauf, als Organisation dafür zu sorgen, dass die Leistungserwartung erfüllt wird.***

Genau, aber eben die erwartete Leistung und nicht irgendeine, nach dem Motto: Kommt kein

Taxi, kommt eben ein Bäckerwagen und bietet mir statt dessen Brot an. Das mag zwar eine lustige Idee sein, ist aber nicht das, was ich als Kunde wollte. Kausalitätserwartung meint also: Wenn ich dies tue, erwarte ich, dass jenes passiert. Und nicht, dass irgendetwas passiert. Um beim Taxibeispiel zu bleiben: Neben der Erwartung, dass nach dem Anruf auch tatsächlich ein Taxi kommt, und zwar in der angegebenen Zeit, habe ich zudem möglicherweise auch noch die Erwartung, dass der Taxifahrer freundlich ist und dass er den Weg zu meinem Zielort kennt.

Wenn man genauer hinschaut, sieht man, dass es eine Unmenge an Erwartungen gibt, "Selbstverständlichkeiten" aus Kundensicht, die aber auf Seite der Organisation einen hochkomplexen Prozess voraussetzen, damit die Erfüllung dieser Erwartungen tatsächlich passiert. Das kann man als Funktion von Management ansehen. "To manage" heißt, glaube ich auch, "es ermöglichen". Insofern könnte man sagen, die Funktion von Management ist, die Erfüllung von Erwartungen möglich zu machen und sicherzustellen und den Prozess, in dem das passiert, laufend zu optimieren. Diese Funktion, wie Dirk Baecker es vorgeschlagen hat, Management zu nennen, finde ich ganz einleuchtend.

### ***Und was hieße dann Führung?***

Baeckers Definition von Führung ist, dass Führung sich mit der Beziehung von Organisation und Gesellschaft beschäftigt. Also mit den Fragen der Funktion für und Stellung der Organisation in der Gesellschaft.

***Da sind wir aber wieder bei einer Art Zuordnung: Denn das beschreibt doch Aufgaben, die typischerweise dem Top-Management zufallen, während das untere und mittlere Management sich eher um das gute Funktionieren der zentralen Leistungsprozesse, sprich Erfüllung der Kausalitätserwartungen, zu kümmern hat, oder?***

Diese Assoziation mit Mittel- und Top-Management ist natürlich naheliegend. Das Top-Management kümmert sich um Strategien, Positionierungen, um den gesellschaftlichen Auftrag, um Innovation und all diese Fragen. Ja, durchaus. Nur - dass das in den meisten Organisationen vor allem an der Spitze angesiedelt ist, hängt mit unseren hierarchischen Organisationsformen zusammen. Wenn man Organisationen eher als Zellagglomerationen oder als Netzwerke denkt, dann könnten diese Aufgaben auch überall in der Organisation angesiedelt sein. Dann wäre es nicht eine Frage von Top- oder Mittelebene, sondern eine Frage, die vielen Personen begegnet, wie man das ansatzweise bei stark dezentral organisierten Unternehmen beobachten kann, wo sich tendenziell wesentlich mehr Leute mit solchen Führungsfragen - nämlich Führung der Organisation in ihrer Umwelt - herumschlagen müssen. Diese Auseinandersetzung mit den relevanten Umwelten und die damit einhergehende Notwendigkeit, die Organisation immer wieder in eine neue Form zu bringen, sind also Aspekte, die in Leadership enthalten sind.

***John Kotter, der diese Unterscheidung von Management und Leadership aufgegriffen und forciert hat, meint dazu sinngemäß : "Management means coping with complexity, leadership means coping with change. More Change always demands more leadership." Und er bringt einen Vergleich aus dem Militär, wo er meint: In Friedenszeiten kann man ein Heer managen, mit einigen wenigen Leadern an der Spitze. Aber Sie können ein Heer nicht in den Krieg "managen", sondern Sie müssen die Truppe in die Schlacht "führen". In diesen kritischen Situationen entscheidet sozusagen die Glaubwürdigkeit der Teamleader vor Ort.***

Ich glaube auch, dass mit zunehmender Volatilität und Komplexität diese Bewältigungsfragen wieder mehr an Personen delegiert werden. Gleichzeitig kann man aber beobachten, dass Organisationen zunehmend anfangen, Change auch ein Stück weit zu managen. Nicht umsonst heißt es Change Management und nicht Change Leadership. Trotzdem braucht es phasenweise auch so etwas wie Leadership. Wenn der Bereich der Unberechenbarkeit auftaucht, dann wenden sich die Leute sozusagen dem Führer zu. Peter Drucker hat einmal gesagt: "A leader is someone who has followers." Das wäre eine simple Definition. Die Frage wäre: Wann braucht man diese Führung, wann begibt man sich auf die Suche nach jemandem, der Führung übernimmt und wo und wie sucht man? Denn das kann eine Person oben in der Hierarchie sein oder jemand aus der gleichen Gruppe, der gerade für diese Situation kraft Person oder kraft

Erfahrung eine Richtung weist, in die andere bereit sind, ihm zu folgen, weil sie ihm oder ihr vertrauen. Folgebereitschaft hat also mit Vertrauen zu tun, in die Person bzw. in das, was sie tut oder vorschlägt zu tun. Hier kommen die persönlichen Aspekte hinein, die alle so faszinieren und die Annahme, dass es nicht ausreicht, eine Position zu haben und Werkzeuge benützen zu können, sondern dass es bestimmter persönlicher Fähigkeiten wie sozialer Kompetenz, Kontaktfähigkeit, Vorbildfähigkeit, Charisma etc. bedarf.

Ein Modell, das ich in diesem Zusammenhang sehr interessant finde, stammt von einem Amerikaner, Peter Koestenbaum. Er beschreibt in seinem "Leadership Diamanten" vier Dimensionen, die Leuten zugeschrieben werden, denen Menschen Vertrauen geben, um sich an Ihnen zu orientieren. Das Modell basiert auf Empirie, d.h. es wurden Leute gefragt: Was ist für euch entscheidend, ob ihr bereit seid, jemandem zu folgen? Aus den Antworten entstanden die vier Dimensionen, die mir leicht nachvollziehbar sind.



Dr. Peter Koestenbaum: The "Leadership Diamond"

Wer nur die eine Seite ausgebildet hat, etwa die Vision, strahlt zwar vielleicht so etwas wie Charisma aus, verliert aber ohne den Gegenpart leicht die Bodenhaftung. Es braucht auch die andere Seite, den Realitätssinn - zu wissen, wie es gehen könnte, was die Ausgangssituation ist, welche Probleme es am Weg wahrscheinlich zu meistern gilt, etc.

So kann man jede Ecke des Diamanten durchgehen: Wenn jemand nur Mut hat, aber die Seite der Ethik fehlt, verlieren Mitarbeiter schnell das Vertrauen und die Bereitschaft, der Führungskraft zu folgen. Wenn der Mut fehlt, gehen die Leute nicht mit. Man hat eine gute Idee, wagt es aber nicht, Schritte zu setzen und über Grenzen zu gehen. So kann man jede Dimension verkleinern und schauen, was passiert, wenn der jeweilige Aspekt zu kurz kommt.

***Nun werden die Begriffe Manager und Führungskraft in der Praxis häufig synonym verwendet. Was wäre nun, wenn man die oben angesprochene Unterscheidung aufgreift, eine Managementausbildung und was eine Führungsausbildung?***

Das ist eine schwierige Sache. Da halte ich für berechtigt, was Fredmund Malik in seinem Buch "Führen, Leisten, Leben" gemeint hat, nämlich dass vieles von dem, was wir heute in diese Unterscheidung hineinlegen, immer schon Aufgabe von Managern war. Also muss man sich fragen, wofür dieser Unterschied gemacht wird. Mein Eindruck ist, dass bestimmte Aspekte an Bedeutung gewinnen oder herausgehoben werden sollen: sich in Veränderungen hineinzuwagen, neue Positionen zu besetzen, sich von Altem zu trennen, seien das Personen, Geschäfte, Kunden, Entscheidungen zu treffen, an Grenzen zu gehen und Grenzen auch einmal zu überschreiten und das nicht immer nur in einer kooperativen Art und Weise. Also diese Fähigkeit des Andersseins der Führungskraft, sich auch bewusst gegen den Trend, gegen die Dynamik der Organisation zu stellen, und damit verbunden die Fähigkeit, die Organisation oder Teile der Organisation für dieses Andere zu gewinnen, obwohl man sich dagegensetzt. Eine durchaus anspruchsvolle Angelegenheit. Da taucht die Frage der eigenen Persönlichkeit auf, der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, des Umgehens mit Grenzen, des Handhabens von Macht und des Gewinnens von anderen für solche Entwicklungen.

Eine durchaus interessante Frage ist, in welchem Typ Organisation das eher viele

Führungskräfte betrifft und in welchem Typ eher weniger. Ich habe den Eindruck, dass manche Firmen heute sogar noch stärker als früher Top-Down gelenkt sind, während in anderen Firmen – vielleicht sind es auch andere Entwicklungsphasen – die sogenannten Leadership-Fähigkeiten wirklich gebraucht werden. Unternehmen, in denen wenig vorgeregelt ist, viel Innovation nötig ist, viele Gestaltungsmöglichkeiten existieren, wo diese Umstände auch eine große Dynamik auslösen können und wo die Organisation Platz lässt, dass das individuell, dezentral oder lokal gestaltet und bewegt wird. Dort wird Leadership wahrscheinlich hohe Bedeutung haben, während es in anderen Feldern schlicht und einfach um professionelles Management geht.

***Interessiert diese Unterscheidung von Management und Leadership Führungskräfte überhaupt oder ist das ein reines Beraterthema?***

Ich glaube, es interessiert die Führungskräfte, weil es ihnen so etwas wie einen Nimbus zurückgibt. Es erschreckt sie aber auch, weil sie stärker als Personen gefragt sind, wenn es um Leadership geht und sie sich stärker der direkten Rückmeldungen von anderen aussetzen müssen.

***Die Wiederbelebung des Heldenmythos?***

Ja, durchaus. Gerade bei Aufgabenstellungen wie Akquisitionen, dem Aufbau von Niederlassungen in fernen, fremden Kulturen und bei Projekten, die noch nie so gemacht wurden, schwingt immer auch ein Stück Abenteuer mit. Das sind alles Aufgaben, wo Leadership gefragt ist und man sich bewähren kann. Bei DaimlerChrysler wurde die erste M-Klasse beispielsweise in einer neuen Fabrik in Amerika gebaut. Die Menschen, die bei diesem Projekt aus Deutschland mit dabei waren, haben dort eine neue Fabrik errichtet, fern der Heimat, und fern der vielen in der Heimat üblichen Regulative. Diese Personen haben auch Jahre danach noch ihr Netzwerk und sie erzählen immer noch ihre Pioniergeschichten und Abenteuer, die klarerweise sehr persönlich gefärbt sind. Im Gegensatz dazu ist man als Manager in der Zentrale mehr Funktion und Rolle als Person. Insofern gibt es schon einen hohen Reiz bei den Alpha-Tierchen, mehr Leader zu sein und nicht so sehr Manager. Wobei immer diese unterschwellige Auf- und Abwertung mitschwingt: Management ist langweilig und altmodisch, und Leadership ist "in". Als Manager bin ich Rädchen im Getriebe, als Leader bin ich etwas Strahlendes, Besonderes, Herausgehobenes.

***Welche Rolle spielt diese Unterscheidung in der Manager- bzw. Führungskräfteausbildung?***

Momentan kann man beobachten, dass sich viele Management Development Programme in Leadership-Programme wandeln, zumindest vom Wording her. Das ist eine klare Tendenz. So wie vor 20 Jahren überall Change Management hineingerutscht ist, wandert jetzt überall Leadership hinein. Das ist zumindest auffällig. Und - je mehr Leadership, desto teurer.

***Macht es Sinn, nach unterem Management, Mittelmanagement und Top Management zu unterteilen und dann jeweils zu schauen, was sind auf der jeweiligen Ebene die Aufgaben, unterteilt in Management- und Leadership-Anteile?***

Ich glaube weniger, dass die Firmen das so funktionsbezogen sehen. Der Aufbau folgt eher dem Pfad Fachqualifikation, Managementqualifikation und dann Leadershipqualifikation. Bei den Leadershipprogrammen findet man oft die Bestandteile Gesellschaft, Ethik, Wertefragen, teilweise sogar Philosophie - und sehr personenbezogene Dinge wie Ausstrahlung, Gesundheit und Meditation. Hier taucht die Idee auf, Personen zu benötigen, die die Fähigkeit haben, das Bestehende zu transzendieren, sei es die Branche, das Geschäft, sei es die politisch gesellschaftliche Aufgabe und hier mutig in neue Bereiche vorzustoßen, z.B. in neue Regionen. Daher sind meiner Beobachtung nach derzeit relativ viele Unternehmen damit beschäftigt Personen zu finden, die in der Lage sind, in neue Kulturen zu gehen, dort Beziehungen aufzubauen, Vertrauen zu gewinnen und wichtige Vorarbeiten für zukünftiges Geschäft zu leisten.

Eine der zentralen Fragen, bei der sich viele Organisationen schon die Hände verbrannt haben, ist das Bemühen, in neuen Regionen Fuß zu fassen: Können wir das dort kulturell handhaben? Sind wir z.B. in der Lage, eine Anlage in Pakistan zu managen? Da gibt es große Projekte, wo schon viele, auch sehr große Unternehmen wieder ausgestiegen sind, weil sie zum Schluss

kamen: Wir haben niemanden, der das gestalten kann. Da steigt der Bedarf an Persönlichkeiten für all diese Randbereiche, die in der Lage sind, mit all diesen Volatilitäten, Unterschieden, permanenten Grenzüberschreitungen zu Rande zu kommen. Insofern erlebt man die Beschäftigung mit Leadership in großen Organisationen auch weniger in den angestammten Bereichen, sondern oft in der Peripherie der Organisationen. Überspitzt gesagt: Leadership in der Zentrale in Deutschland oder Österreich ist nett, aber in Pakistan, in den Arabischen Emiraten, in Kasachstan, da ist das hoch gefragt. Dort ist noch wenig vordefiniert, wenig vorgeregelt, und vieles in hohem Maße unsicher.

***D.h. je mehr vorgeregelt ist, je klarer die Erwartungen, desto weniger brauche ich Leadership und desto mehr käme ich damit sogar in Konflikt mit der Organisation?***

Ja, genau, dann stört es. Je offener der Raum, desto wichtiger werden Personen, die einerseits die nötige visionäre Kraft und Energie haben, andererseits aber auch wieder den Realitätssinn, dort möglichst rasch managementnahe Strukturen zu initiieren oder sogar selber aufzubauen. Ich brauche Personen, die Begeisterung erzeugen, aber das dann auch wieder in Organisation, Struktur, Vorhersehbarkeit umwandeln. Und das ist keine triviale Aufgabe: Wo setze ich auf Leadership und wie transformiere ich das wieder in Strukturen, Vorhersehbarkeit, Planbarkeit, Optimierbarkeit? Denn wenn ich in dem Stadium des "motivierten Rudels" stehen bleibe, reicht das auf Dauer nicht aus.

Alle diejenigen Organisationen, die in neue Bereiche gehen, sagen sehr klar: Unser Engpass dort sind die Personen! Ob sie die dann Manager oder Leader nennen, ist egal. Das können Projektleiter sein, Geschäftsführer, die eine Region aufbauen oder ein neues Geschäftsfeld voranbringen wollen, meistens Innovations-, Ausweitungs- und Wachstumsbereiche. Insofern finde ich dieses Bild von Dirk Baecker ganz brauchbar: Manager stecken stark in der Organisation drinnen, während sich Leadership sehr stark an der Grenze von Organisation und Gesellschaft abspielt.

***Wie würde eine Leadership-Ausbildung aussehen, die den Namen verdient?***

Nehmen wir das Beispiel eines deutschen, global tätigen Konzerns: Die dort angebotene Managementausbildung beschäftigt sich sehr viel mit Finance, Controlling, Prozesswissen, Change-Management, Bereichsentwicklung. Hingegen findet die Top-Managementausbildung über den ganzen Globus verteilt statt, in China, Deutschland und England. Zudem haben sie im Rahmen dieser Fortbildung Personen aus den unterschiedlichsten Feldern eingeladen: Politiker, Zukunftsforscher, Philosophen etc. Der Blick ist also stärker nach außen und nach vorne gerichtet und er wird mit den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Perspektiven angereichert. Dazu kommt eine intensive Beschäftigung mit der eigenen Person. In Summe gesehen könnte man sagen: eine Anreicherung an Optionalitäten und weniger eine Hinwendung auf Systemoptimierung.