

# Soft Facts im Management

**Ein Expertenteam von namhaften Universitäten hat sich die Aufgabe gestellt, das Phänomen erfolgreiches Leadership breiter und differenzierter zu betrachten. Das Buch „Leadership: Best Practices und Trends“ fasst die Ergebnisse zusammen. Hier lesen Sie von einem universitären Autorenteam die Kernaussagen der Untersuchung.**

**K**ommen wir gleich zur Kernfrage, was ein erfolgreiches Leadership ausmacht. Die meisten Führungsforscher verstehen die Verhaltensbeeinflussung anderer im Unternehmen als Kernelement von Leadership. Die Bezugsgröße bilden die Team-, Abteilungs-, Bereichs- und/oder Gesamtunternehmensziele. Leader beeinflussen demnach andere Personen oder Per-

sonengruppen im Unternehmen zielorientiert. Stellt sich nur die Frage, wie erfolgreiche Führungskräfte das genau machen und vor welchen Herausforderungen sie stehen.

Die Führungsliteratur erscheint bei der Beantwortung dieser Frage recht fragmentiert und häufig sehr eindimensional. Vielfach stoßen wir auf Heldengeschichten, wie Führungskräfte nahezu im Alleingang ganze Weltkonzerne aus der Krise herausführen oder mit ihrer visionären Kraft zu erfolgreichen Multimilliarden-Dollar-Konzernen entwickelt haben.

Das sind sehr bemerkenswerte Einzelfälle, die aber nicht den Führungsalltag widerspiegeln. Sicherlich lässt sich viel von diesen Führungskräften und ihren Geschichten lernen, gefährlich wird es nur, wenn das Führungsverhalten auf vermeintliche „Acht goldene Regeln der Führung“ oder ähnliche Schnellrezepte verdichtet und verbreitet wird. Wir haben uns daher mit dem Buch „Leadership: Best Practices und Trends“ die Aufgabe gestellt, das Phänomen erfolgreiches Leadership breiter und differenzierter zu betrachten. Um möglichst unterschiedliche Praktiken einzufangen, haben wir nicht nur erfolgreiche Führungskräfte gebeten, über ihr Führungsverhalten, ihre Führungserfahrungen und Führungsherausforderungen zu berichten, sondern auch renommierte Führungsforscher eingeladen, ihre konzeptionellen Erkenntnisse beizusteuern.

Uns war es dabei wichtig, der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Leadership auf allen hierarchischen Ebenen stattfindet und nicht nur auf der obersten Führungsebene. Aus diesem Grund haben wir bei der Auswahl der Experten und Zusammenstellung der Leadership-Themen darauf geachtet,

Leadership-Praktiken auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen zu erfassen. Wir blicken nicht nur an die Spitze der Organisation auf das Leadership in und von Unternehmen, sondern betrachten auch Leadership von Mitarbeitern und Teams sowie die Persönlichkeit und Kompetenzen von individuellen Leadern. Es ist uns gelungen 27 Beiträge von sehr unterschiedlichen Führungsexperten zusammenzutragen. Nachfolgend haben wir ein paar Highlights herausgesucht, die wir am Ende zu drei zentralen Führungstrends verdichten.

## Leader – Persönlichkeit und Kompetenzen

Erfolgreiches Leadership fängt bei der Führungskraft selbst an. Die Grundlage bilden hierbei Fokus und Willenskraft sowie Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale wie Integrität, Beharrlichkeit, Reflektionsfähigkeit, Authentizität und Rückgrat. Zentral ist auch das Grundverständnis, dass Menschen im Mittelpunkt von Leadership stehen und sich nur mit ihnen gemeinsam, wie Josef Ackermann es in seinem Beitrag aufzeigt, eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes erzielen lässt.

Ausgangspunkt erfolgreichen Führungshandelns ist die persönliche Energie der Führungskraft. Der ehemalige Nationaltorhüter Oliver Kahn beschreibt in seinem Beitrag sehr eindrucksvoll, dass fokussiertes Handeln und ein starker Leistungswillen hohe produktive Energie freisetzen, die nicht nur Grundlage für persönliche Spitzenleistungen im Profisport sind, sondern auch die Teammitglieder zu Höchstleistungen anspornt. Untersuchungen zeigen, dass es nur den wenigsten Führungskräften gelingt, Fokus und starken Leistungswillen aufzubauen. Lediglich zehn Prozent



**Prof. Dr. Heike Bruch, ist Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie forscht zu Managerhandeln, Leadership und Organisationaler Energie.**



**Dr. Stefan Krumaker, Senior Lecturer (Associate Professor) für Organisational Behaviour an der Londoner Business School der University of East Anglia. Er forscht zu Leadership, Followership und hochqualitativen Arbeitsbeziehungen.**



**Dr. Bernd Vogel, ist Assistant Professor für Leadership und Organizational Behaviour an der Henley Business School, University of Reading. Er forscht zu Organisationaler Energie, Leadership und Followership.**

der Führungskräfte handeln zielgerichtet – 90 Prozent nutzen ihre Zeit und Energie nicht effektiv. Viele Führungskräfte sind hochgradig aktiv und beschäftigt. Sie sind „busy manager“ – ihnen fehlt die Disziplin und Konzentration auf das Wesentliche, um wirklich etwas im Unternehmen zu bewegen.

## Leadership von Mitarbeitern und Teams

Den vermeintlich richtigen Führungsstil um Mitarbeiter und Teams zu Höchstleistungen zu führen gibt es nicht. Erfolgreiche Führungskräfte führen nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern kombinieren in Abhängigkeit der jeweiligen Führungssituation geschickt unterschiedliche Führungsstile/-konzepte. Visionäre Führung wird zwar immer wieder propagiert, ist aber zum Beispiel in Krisensituationen oder in der Gründungsphase von Unternehmen nicht immer die effizienteste Führung. Hier gilt es vielmehr pragmatisch zu führen und Ergebnisse in den Vordergrund zu stellen, um zum Beispiel in Krisensituationen das Überleben des Unternehmens sicherzustellen.



**Die vornehmliche Aufgabe von Leadership im Topmanagement ist es, produktive organisationale Energie – die Kraft mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen – aufzubauen und langfristig zu erhalten.**

Sehr deutlich wird die situative Ausrichtung von Führung in dem Beitrag, den wir gemeinsam mit dem Spitzenkoch und Restauranttester Christian Rach geschrieben haben. Christian Rach zeigt, basierend auf seinen Erfahrungen aus den Rettungsversuchen in die Krise geratener Restaurants, mit welchen unterschiedlichen Führungsimpulsen Restaurantleiter/-besitzer wieder „zurück in Führung“ gebracht werden können. Die spezifische Ausrichtung von Führung zeigt sich auch in Christian Rachs persönlichem Führungsverhalten. Er berichtet, wie er Mitarbeiter basierend auf ihren individuellen Stärken, Schwäche und Entwicklungspotenzialen führt und es dadurch schafft, mit einigen Mitarbeitern auf Augenhöhe zu arbeiten. Diese Mitarbeiter sind seine wertvollste Ressource. Sie sind nicht nur hochmotiviert, hochqualifiziert und bereit, Verantwortung zu übernehmen, sondern ermöglichen es Christian Rach auch, sich auf andere oder neue Dinge zu konzentrieren.

Dies macht deutlich, dass erfolgreiche Führung für Führungskräfte ein Entlastungsinstrument und für Mitarbeiter ein Entwicklungsinstrument ist. Insbesondere mit Blick auf die Komplexität und Dynamik der Führungsaufgabe ist das Teilen von Führung mit Mitgliedern des geführten Teams, wie es in einem anderen Beitrag vorgeschlagen wird, ein vielversprechender Ansatz.

## Leadership in und von Unternehmen

Die vornehmliche Aufgabe von Leadership im Topmanagement ist es, produktive organisationale Energie – die Kraft mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen – aufzubauen und langfristig zu erhalten. Produktive Energie zeigt sich in Begeisterung, Wachsamkeit und vielen gemeinsamen Aktivitäten der Mitarbeiter und Führungskräfte, die darauf ausgerichtet sind, die Unternehmensziele zu erreichen. Häufig sehen sich Führungskräfte mit einem niedrigen, oftmals auch negativen Energieniveau im Unternehmen oder in bestimmten Unternehmensbereichen konfrontiert.

Wir zeigen in unserem Buch, wie Führungskräfte durch eine geschickte Kombination der beiden Führungsstrategien „Slaying the Dragon“ und „Winning the Princess“ produktive Energie aufbauen können. Interessant ergänzt werden diese Strategien zum Beispiel durch Vorschläge von Utz Claassen, der ein integriertes Wissensmanagement in Unternehmen empfiehlt oder Liz Mohn, die den Beitrag einer starken partnerschaftlichen Unternehmenskultur hervorhebt. Weitere flankierende Maßnahmen bilden ein konsistentes und verantwortungsvolles Governance sowie eine konsequente Förderung von internem Unternehmertum. Insgesamt

**BUCHTIPP**



**Heike Bruch, Stefan Krummacker, Bernd Vogel:** Leadership: der professionelle Umgang mit den weichen Faktoren im Management, Springer Gabler Verlag, 2012

gilt es, ein vitales Managementsystem zu entwickeln, in dem Leadership, Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sich gegenseitig unterstützen und verstärken, und so den Grundstein für nachhaltige Spitzenleistungen im Unternehmen legen. Zusammenfassend lassen sich aus den 27 Beiträgen in unserem Buch folgende drei zentrale Trends für die Führungspraxis ableiten.

## Leadership findet auf allen Ebenen statt

In erfolgreichen Unternehmen findet sich starkes Leadership auf allen Managementebenen – vom Topmanagement bis zur TeamleiterEbene. Die Managemententwicklung steht somit vor der Herausforderung Leadership-Kompetenzen und erfolgreiches Führungsverhalten breit im Unternehmen zu entwickeln. Erfolgreiche Führungsentwicklungsprogramme beschränken sich nicht nur auf die Vermittlung von Führungsverhalten zur zielorientierten Beeinflussung von Mitarbeitern und Gruppen, sondern bezieht den Aufbau und den Erhalt persönlicher Energie von Führungskräften mit ein. Diese Programme richten sich aber auch an Geführte. Die Öffnung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen für Geführte schafft nicht nur ein breiteres Verständnis und Akzeptanz von Führungsverhalten, sondern vermittelt den Geführten auch Führungswissen, das sie in der informellen Führung einsetzen können – vielleicht sogar zur Führung ihres Chefs.

***In erfolgreichen Unternehmen findet sich starkes Leadership auf allen Managementebenen – vom Topmanagement bis zur TeamleiterEbene.***

Leadership geht über die direkte Interaktion mit Mitarbeitern und Führungskräften hinaus und umfasst auch die Schaffung von Rahmenbedingungen, die andere Mitarbeiter inspiriert Führungsverantwortung zu übernehmen. Unternehmenskultur, Systeme, Strategien und Strukturen können Mitarbeiter nicht nur anspornen unternehmerisch zu Denken und zu Handeln, sondern ihnen auch Sinn vermitteln. Durch die geschickte Setzung von Rahmenbedingungen ist es zudem möglich, die zunehmende Dynamik zu zähmen und einer ständigen Beschleunigung im Führungsalltag entgegen zu wirken. Dies verhindert nicht nur eine ständige Überlastung von Führungskräften, sondern schafft auch Mut, Führungsverantwortung zu übernehmen. Untersuchungen zeigen, dass insbesondere die sogenannte Generation Y gezielt nach derartigen Rahmenbedingungen Ausschau hält.

## Leadership geht nicht nur von Führungskräften aus

Das eingangs vorgestellte Begriffsverständnis von Leadership ist personenneutral formuliert. Dies bedeutet, dass der zielorientierte Beeinflussungsprozess nicht nur von Führungskräften, sondern von vielen unterschiedlichen Mitarbeitern ausgehen kann. Diese Perspektive rückt von der traditionellen Sichtweise ab, die Leadership an die Person der Führungskraft koppelt. Immer mehr Mitarbeiter nehmen informelle Führungsrollen wahr, zum Beispiel in Projekten, in denen sie lediglich Fachverantwortung, aber keine formelle Führungsverantwortung haben oder in der alltäglichen Tätigkeit in Arbeitsgruppen. Führungskräfte sind aber auch vermehrt bereit, sich von ihren Mitarbeitern führen zu lassen und mit ihnen Führungsverantwortung zu teilen. Sie haben erkannt, dass ihnen dies persönlich die Möglichkeit bietet, sich auf neue oder andere Dinge zu konzentrieren und den Mitarbeitern Entwicklungspotenziale eröffnet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Leadership sehr aspektreich, anspruchsvoll und herausfordernd ist. Simplifizierungen im Sinne von einfachen Modellen oder Checklisten für erfolgreiche Führung werden der Vielschichtigkeit von Leadership nicht gerecht. Für erfolgreiche Führung gilt es, Leadership als den professionellen Umgang mit den weichen Faktoren im Management zu verstehen. Leadership ist sicherlich nicht einfach, aber spannend und herausfordernd – und genau das macht Leadership so interessant. Wir sind und bleiben neugierig, Leadership-Phänomene zu entdecken und zu verstehen, um dadurch einen Beitrag zu besserer und erfolgreicher Führung zu leisten – wir hoffen, Sie auch.

**ADV** Arbeitsgemeinschaft Datenverarbeitung  
**die IT-Community**

Es gibt viele Gründe, aktives Mitglied der ADV zu sein – der persönliche Profit ist **Informationsvorsprung!** Denn die ADV ist „die erste Adresse“, wenn Sie herstellerunabhängige Informationen über den praktischen IT-Einsatz suchen. Hier treffen sich die IT-Praktiker, um Erfahrungen auszutauschen und Wissen weiterzugeben.

Die ADV ist Österreichs führende unabhängige und objektive Plattform für IT-Anbieter und –Anwender.

Werden Sie Teil unserer Community:

- profitieren Sie von unserer **Networking Plattform** und
- kommen Sie in den Genuss von **zahlreichen Vergünstigungen:** (teilw. kostenlose) Teilnahme an Veranstaltungen, Zugang zu Publikationen etc.

more about us ...  
[www.ADV.at](http://www.ADV.at)