

Leadership: Wir brauchen keine Helden



Die globalisierte Welt dreht sich schneller und schneller. Das geht gerade an der Wirtschaft nicht spurlos vorüber. Flexibilität ist das Schlagwort der Stunde. Althergebrachte Führungstheorien geraten dabei immer mehr ins Hintertreffen. Innovative Ansätze sind gefragt.

Unternehmen sehen sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert: Vom Anspruch, immer höhere Gewinne erzielen zu müssen, über das Diktat des vermeintlich ewig andauernden Wachstums bis hin zum permanenten Innovationsdruck. Viele Jahre suchte man im Management den perfekten „Anführer“, der allen Herausforderungen von sich im Wandel befindlichen Gesellschaften gewachsen ist und seine Organisation zum Erfolg führen kann, – wenig überraschend – vergeblich. Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, braucht es diversifizierte, vielfältige Qualifikationen. Es ist schier unmöglich, diese Eigenschaften alle in einer Person vereint zu finden.

Altbewährtes hat ausgedient

Lange bewegten sich Unternehmen auf bekanntem Terrain. Selbst wenn diese Märkte auf unterschiedliche Kontinente verstreut waren, überwogen aus unternehmerischer Perspektive die Gemeinsamkeiten die Unterschiede. Die Kultur des Wirtschaftens war global betrachtet eine ähnliche und das schaffte ein vertrautes Umfeld. Heute ist das völlig anders: Durch die erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen und gesättigte, „alte“ Märkte sind Unternehmen geradezu gezwungen, nach immer neuen, noch wenig erschlossenen Absatzgebieten zu suchen – und diese liegen oft Welten auseinander, nicht nur geografisch, sondern gleichermaßen gesellschaftlich, wirtschaftlich, technologisch und kulturell.

Unternehmer bewegten sich in einem relativ stabilen und vorhersehbaren wirtschaftlichen Umfeld. Es war durchaus möglich, anhand einer guten Vergangenheitsanalyse die Zukunft halbwegs genau abzuschätzen und unternehmerisches Handeln weitgehend zu planen. In einer zunehmend komplexen und beschleunigten Geschäftswelt ist die Zukunft oft völlig ungewiss. Dies hat zur Folge, dass in der Vergangenheit adäquate Führungsstile künftig überholt sind.

Führungskonzepte überdenken

Innovationen stellen die Wirtschaft insbesondere in der Führungsfrage vor große Herausforderungen: Ein Unternehmen, dessen Produkt heute noch top ist, kann morgen bereits mit einem innovativen Produkt eines Konkurrenten in die völlige Bedeutungslosigkeit verbannt werden. Umgekehrt kann ein heute unbekanntes Unternehmen mit der richtigen Idee zur richtigen Zeit auf einmal zum Rising Star werden. Solche Entwicklungen erfordern andere, völlig neue Formen von Leadership, die sowohl mit überraschendem Wachstum als auch der drohenden augenblicklichen Obsoleszenz umzugehen wissen.

All diese Entwicklungen schreien nach neuen, innovativen Führungskonzepten. Wir befinden uns daher heute an einem Scheideweg, aber genau das wird von vielen Seiten noch immer negiert. Nicht wenige Unternehmen halten immer noch an alten, scheinbar klaren und einfachen Strukturen fest und übersehen dabei, dass die Geltungsdauer abgelaufen ist. Führungskräfte von morgen, und auch schon jene von heute, müssen in unzähligen komplexen Feldern bestehen. Eine zunehmend segmentierte Wirtschaftslandschaft zwingt Organisationen geradezu, vielfältige Strategien zu entwickeln, um in den konkurrierenden und komplexen internationalen Märkten von heute wettbewerbsfähig zu bleiben.

Spätestens heute zeigt sich, dass das 21. Jahrhundert eine Vielzahl von völlig neuen Herausforderungen mit sich bringt – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich. Die aktuelle Flüchtlingsproblematik führt uns das in Europa gerade unverblümt und plötzlich vor Augen. Und die Stimmen derer, die davon sprechen, dass dies erst der Anfang von großen Umwälzungen sei – in der Gesellschaft genauso wie in der Wirtschaftswelt – mehren sich. Das wird auch das Umfeld für Unternehmen und ihre Führungspersonen völlig verändern und sie vor neue Aufgaben stellen. Dafür müssen konstruktive Lösungen erarbeitet werden.

Unterschiedliche Situationen und sich stets im Wandel befindliche Herausforderungen verlangen nach unterschiedlichen und variablen Führungsstilen. Soweit so klar. Was bedeutet dies für Führungskräfte? Wie soll eine einzelne Person, einer Superheldin oder einem Superheld gleich, sämtlichen – zum Teil heute noch nicht bekannten – Anforderungen gewachsen sein? Die Antwort ist genauso einfach, wie radikal: gar nicht.

Flexibel agieren

Ein modernes Unternehmen braucht flache Strukturen und ein ganzes Team an qualifizierten Führungspersonen, um in der heutigen komplexen (Wirtschafts-)Welt langfristig erfolgreich agieren zu können. Statt immer gleiche, nach gewohnten Mustern handelnde Führungspersonen zu suchen, sollten Unternehmen die Idee von Leadership Diversity verbreiten. Eine Blaupause für erfolgreiche „Leader“ gibt es nicht, das muss uns allen bewusst sein. Es zeigt sich immer häufiger, dass vor allem jene Unternehmen erfolgreich sind, die ihren Führungskräften weitgehend Autonomie zugestehen.

Zukünftig sollten Personen in erster Linie aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen in für sie geeigneten Führungspositionen beschäftigt werden, und nicht weil sie einem bestimmten, bewährten Managertyp entsprechen.

Internationale Unternehmen, wie Proctor & Gamble, machen es uns bereits vor: Die Fähigkeiten zu führen werden immer häufiger bei potentiellen Führungspersonen individuell analysiert, um so die jeweils für die konkrete Anforderung am besten geeignete Person zu finden.

Bei der Auswahl der besten Führungskräfte zählt daher vor allem eines: Anpassungsfähigkeit. Eine sich ständig verändernde – zum Teil unberechenbare – Umgebung inner- und außerhalb des Unternehmens verlangt nach Führungskräften, die sowohl individuell als auch im Kollektiv in der Lage sind, sich schnell anzupassen. Das erfordert nicht nur eine grundsätzlich flexible Persönlichkeit. Vielmehr muss hier auch das Unternehmen einen aktiven Beitrag leisten. Um Führungskräfte zu unterstützen und zu fördern, müssen Unternehmen passende Weiterbildungen und Schulungen anbieten bzw. ermöglichen und fördern.

Es mag hart klingen, aber Unternehmen dürfen nicht davor zurückschrecken die Führungskraft – nach Bedarf – auszuwechseln. Das muss keinesfalls das Ende der Karriere im Unternehmen bedeuten, sondern eröffnet neue Betätigungsfelder. Proctor & Gamble tauscht beispielsweise die Führungspersonen fortwährend aus und versetzt sie in andere Bereiche oder Länder, damit sie gerade aufgrund ihrer „unterbrochenen“ Laufbahn schneller lernen, sich an ein neues bzw. sich stetig veränderndes Umfeld zu gewöhnen.

Viele Unternehmen gehen in Bezug auf Innovation bis an die Grenzen und forcieren so Veränderungen, die auch das Führungsteam beeinflussen – denn jede neue Situation erfordert auch eine neue Art von Führungspersönlichkeit. Ein gutes Beispiel hierfür ist Amazon. Im Fall von Amazon führten die größten Neuerungen anfangs zu massiven Verlusten und damit auch zu einer potentiellen Gefährdung der Zukunft des Unternehmens. Indem man Brüche selbst verursacht, hat man aber auch mehr Kontrolle darüber, wie mit der Situation umgegangen wird und wie das Unternehmen langfristig davon profitieren kann. Diese Strategie mag riskant wirken, ist aber weitaus weniger gefährlich, als von den Entscheidungen der Konkurrenz abhängig zu sein.

Konfliktkultur leben

Was Unternehmen heute außerdem mehr denn je brauchen, ist eine konstruktive Konfliktkultur: Konfliktsituationen sollen nicht gemieden werden, sondern in einem geeigneten Umfeld ausgetragen werden. Bisher werden Konflikte meist in ein schwarz/weiß-Schema gepresst: Nach der gängigen Meinung stehen sich immer Gewinner und Verlierer gegenüber. Daraus wird dann abgeleitet, dass offen ausgelebte Konflikte schädlich seien und deshalb besser gemieden werden sollten. Das ist falsch: Konflikte sind wichtig und schaffen ein fruchtbares Umfeld für Entwicklungsmöglichkeiten. Unternehmen stehen also heute vor der Herausforderung, eine Umgebung zu schaffen, in der Führungspersonen sich frei entfalten können und in einem „sicheren“ Rahmen miteinander in Konflikt treten können. So entwickeln sich kreative Reibungskräfte, die ungeahnte Potentiale offenlegen können, ohne dabei einen zerstörerischen Konflikt auszulösen.

Diese Beispiele zeigen, was die Wirtschaft heute braucht: facettenreiche Führungspersonen, mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeiten. Auch unterstreichen sie die Wichtigkeit von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen Führungspersönlichkeiten die sowohl individuell, als auch im Kollektiv, über Grenzen hinweg arbeiten können und sich dabei auch auf Unerwartetes einstellen können.

Teamplayer gesucht

Apropos Kollektiv: Der Teamgedanke hat heute in Unternehmen zwar bereits einen hohen Stellenwert, wird aber in Zukunft noch viel bedeutender werden. Erst vor kurzem hat mir der CEO eines österreichischen Unternehmens, das gerade bewegte Zeiten erlebt, erzählt, dass seine Vorstandskollegen eigentlich viel schneller und fachlich versierter seien als er. Nun könnte man meinen, dass ihn diese Erkenntnis in eine Sinnkrise gestürzt hätte. Aber falsch gedacht: Er äußerte sich sehr erfreut darüber! Er hat erkannt, dass ein CEO nur so gut ist wie das Team, das ihn umgibt und mit ihm zusammen an Problemlösungen arbeitet. Ein CEO muss die Kräfte eines Führungsteams bündeln – aber die eigentliche Stärke eines Unternehmens erwächst aus den individuellen, sich ergänzenden und befruchtenden Kompetenzen der Teammitglieder.



Dieser Teamgedanke kann sogar noch radikal weitergedacht werden. Wer sagt, dass es überhaupt eine starke Führungspersönlichkeit an der Spitze braucht? Ein Paradebeispiel dafür, wie viel Kollaboration und konstruktive Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel bewirken können, sind die Hilfsaktionen der österreichischen Bevölkerung in der aktuellen Flüchtlingskrise. Wenn man sich die unzähligen Helferinnen und Helfer vor Augen führt, die derzeit an den Bahnhöfen, an den Grenzen, in Erstaufnahmezentren und an anderen Brennpunkten spontan und scheinbar führungslos, aber dennoch sehr strukturiert und organisiert agieren und damit wirklich viel bewegen, muss man sich auch radikale Fragen stellen: Braucht es heutzutage überhaupt noch eine starke Führungsperson an der Spitze? Oder ist es nicht vielmehr ein gut zusammenspielendes und sich ergänzendes, engagiertes und motiviertes Team, das Höchstleistungen hervorbringen kann?

Leadership neu definieren

Eines muss klar sein: Leadership muss heute ganz neu gedacht werden. Unternehmen müssen ihre Strukturen grundlegend hinterfragen und die Führungsfrage mit Nachdruck sowie offensiv stellen. Sich selbst organisierende Systeme, wie sie die Zivilgesellschaft immer mehr hervorbringt, sollten uns inspirieren und ermutigen, außerhalb eingefahrener Führungsmuster und Strukturen zu denken. Die Auswahl der richtigen Executives und Teamleader sowie der damit verbundenen Unternehmens- und Führungskultur wird entscheidend dafür sein, ob sich Unternehmen in diesen herausfordernden Rahmenbedingungen behaupten können. Eines ist gewiss: Wir gehen spannenden Zeiten entgegen.



Die Autorin

Gundi Wentner ist Gründungspartnerin von Deloitte Human Capital Österreich. Sie berät Top Executives und Aufsichtsräte bei der Suche und Auswahl von Führungskräften, Leadership Assessments und Talentmanagement mit Branchenschwerpunkten in der Finanzdienstleistungsbranche und im öffentlichen Sektor.

In Vorträgen und Publikationen spricht sie häufig zu Leadership und Frauenthemen. Sie war Mitinitiatorin des Bildungsvolksbegehrens und berät viele Institutionen und Organisationen im Bildungsbereich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „UK private company limited by guarantee“ („DTTL“), deren Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. Unter www.deloitte.com/about finden Sie eine detaillierte Beschreibung von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen.