

Führung – wir alle wissen, was das ist. Sie fördert Teamarbeit. Eröffnet eine langfristige Perspektive. Baut Vertrauen auf. Und mehr. Richtig? Lassen Sie mich Ihnen einige Fragen stellen:

■ Wenn Führung Förderung der Teamarbeit bedeutet, wie sind dann die Aktienoptionen in Ihrem Unternehmen verteilt?

■ Wenn Führung eine langfristige Perspektive erfordert, wie viele dieser Aktienoptionen können dann kurzfristig zu Geld gemacht werden?

■ Wenn Führung Aufbau von Vertrauen bedeutet, wenn Menschen wirklich Ihr „größtes Kapital“ sind, wie viele Mitarbeiter wurde dann in den vergangenen Jahren vor die Tür gesetzt? Und wie viel Vertrauen ist dadurch bei den verbleibenden Beschäftigten aufgebaut worden?

In vielen Unternehmen offenbaren die Antworten auf diese Fragen einen Führungsstil, der schlecht für das Geschäft ist. In diesen Firmen herrscht der Glaube an die einzelne, herausragende Führungspersönlichkeit vor, die heldenhaft die ganze Verantwortung allein trägt, bedeutende Strategien entwickelt, harte Entscheidungen trifft und große Fusionen abwickelt, während sie gleichzeitig in allen Bereichen Personal abbaut. Häufig landen diese Art von Führungspersonen in Firmen, zu denen sie keinen tieferen Bezug haben; mit dem Ziel, dort die Lage zu retten. Sie sind oft erfolgreich – für ein oder zwei Jahre.

Die meisten glauben, ein Unternehmen mit Problemen benötige eine neue Führung, mehr Führung. Ich denke aber, viele Firmen haben in Wirklichkeit zu viel Führung. Sie brauchen weniger oder eine traditionellere Form der Führung: gerade so viel Führung wie nötig.

Vor einigen Jahren las ich im Magazin „Fortune“, Lou Gerstner habe den Unternehmenswert von IBM innerhalb von vier Jahren um mehr als 40 Milliarden Dollar gesteigert. Er ganz allein?

Der Bericht von Gary Hamel über den Eintritt von IBM in das E-Business („Wie IBM im E-Business zum Kraftprotz wurde“, Harvard Businessmanager 1/2001) vermittelt einen anderen Eindruck: Ein Programmierer mit einer Idee tat sich mit einem aufgeschlossenen Manager zusammen, der über mehr Durchblick als Budget verfügte, und sie stellten gemeinsam ein Team zusammen, das IBM ins E-Business führte.

Welche Rolle spielte Gerstner? Als er von dieser Initiative hörte, befürwortete er sie. Das war alles.

Nur so viel wie nötig

LEADERSHIP: Viele Unternehmen zelebrieren einen Kult um ihre Topkräfte. Doch Firmen brauchen keine Helden, die an der Spitze der Organisation thronen, sondern engagierte Manager, die sich durch ihr Handeln beweisen.

Von Henry Mintzberg

Anstatt die Richtung vorzugeben, unterstützte er richtungweisende Entscheidungen anderer. Damit zeigte er wenig, aber angemessene Führung. Gerade so viel Führung wie nötig.

Wie können wir diesen Führungsstil fördern? Als Erstes muss die unsinnige Unterscheidung zwischen Leadership und Management abgeschafft werden. Wir alle wissen, wie langweilig und deprimierend Manager sind, die nicht führen. Und Führungskräfte, die keine Managerfunktion übernehmen, sind unnahbar und isoliert.

Führungsfähigkeit muss nicht nur an der Spitze vorhanden sein, sondern weit gestreut in der Organisation, bei den Mitgliedern des Managements und darüber hinaus. Jeder, der eine Idee hat und Initiative zeigt, kann eine Führungsrolle übernehmen. So, wie es bei IBM der Fall war.

Außerdem sollten Mitarbeiter in die Auswahl von Führungskräften eingebunden werden. Wahre Führer erlangen ihre Fähigkeit zur Leadership durch die begeisterte Unterstützung ihrer Anhänger. Wie viele Unternehmen aber geben ihren Mitarbeitern schon die Möglichkeit, zu bestimmen, wer sie führen soll? Ich kenne nur eins, allerdings ein sehr erfolgreiches: McKinsey. Dort wählen die Senior-Partner den Geschäftsführer für drei Jahre

HENRY MINTZBERG
ist Professor für Management Studies an der kanadischen McGill University
(E-Mail: henry.mintzberg@mcgill.ca).

in einer geheimen Abstimmung. Hat McKinsey diesen Ansatz irgendeinem seiner Kunden weiterempfohlen?

Führungskräfte bringen andere vor allem dann dazu, sich zu engagieren, wenn sie es selbst auch tun. Die Vorbildlichen bekennen sich zu ihrer Branche, ihrem Unternehmen, ihrem Arbeitsplatz, ernsthaft und unauffällig. Anstatt sich stets darauf vorzubereiten, von einem Job zum nächstbesseren zu wechseln, bleiben sie ihrer Verantwortung treu und tragen die Konsequenzen ihres Handelns. Auf diese Weise erlangen sie den Respekt derer, die sie führen, und motivieren diese dazu, sich im Unternehmen einzubringen.

Solche Führungskräfte beugen vor, statt zu heilen, sie vermitteln lieber, statt zu kontrollieren, sie leben Führung vor, statt nur zu bestimmen. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass sie bei der eigenen Vergütung Maß halten und ihre Mitarbeiter ans Unternehmen binden. Diese Führungskräfte thronen nicht an der Spitze eines Unternehmens. Sie engagieren sich in der gesamten Firma.

Wir sprechen so viel über Wissensarbeiter, und das Thema Netzwerke begeistert noch immer viele Topmanager. Doch ein Manager, der an der Spitze eines Netzwerks steht, ist von ihm abgeschnitten. „Unglücklich das Land, das keine Helden hat“, sagt eine Figur in einem Stück von Bertolt Brecht. „Nein“, antwortet eine andere. „Unglücklich das Land, das Helden nötig hat.“

Es ist an der Zeit, Management und Leadership wieder zusammenzubringen und auf den Boden der Tatsachen zurückzukehren. ■

SERVICE

LITERATUR

MINTZBERG, H.: *Manager statt MBAs*, Campus Verlag 2005.

HBM ONLINE

MINTZBERG, H.: *Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit*, in: *Harvard Businessmanager*, Oktober 2004, Seite 72–89, Produktnummer 200410072. (zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

© 2004 Harvard Business School Publishing
Übersetzung: Katja Schwidop