



Der Eine oder die Eine steht beim Thema Leadership im Vordergrund.

KRAFT DES «EINEN»

MEHR LEADERSHIP IN DER PRAXIS

von Dr. Georg Kraus

Für viele Unternehmen gilt: In ihnen gibt es zwar zahlreiche gute Manager und Macher, doch leider zu wenige Leader, die mit ihrer Vision andere Menschen dazu motivieren, wirklich Neues zu denken und zu schaffen. Trotz der Wichtigkeit von Teams braucht es immer wieder Persönlichkeiten, die ihr Unternehmen nach vorne bringen.

Utopien und Visionen stehen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik nicht gerade hoch im Kurs. «Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.» Der frühere deutsche Bundeskanzler Helmut Schmidt, der leider im November 2015 verstarb, soll diesen Satz während des Wahlkampfes 1980 geäußert haben. Pragmatisch. Praktisch. Bodenständig. Das mag in manchen Bereichen stimmen. In der Politik zum Beispiel wirkt ein boden-

ständiger Pragmatismus – statt einem von parteipolitischen Phrasen geprägten Geschwätz – oft erfrischend. Deshalb war «Schmidt Schnauze» ja so beliebt.

Bei meiner Arbeit mit Managern und Führungskräften erlebe ich jedoch zu viel bodenständigen Pragmatismus. Da begegne ich überwiegend soliden Machern, die versuchen, mit mehr vom Gleichen Veränderungen zu erreichen. Eher selten

begegne ich hingegen Personen, die für neue, das Gewohnte über Bord werfende Ideen und Lösungen brennen und diese mit Energie vorantreiben.

Dabei sind die Männer und Frauen, die ich bei meinen Führungskräfte-Trainings und -Coachings treffe, fast ausnahmslos hoch qualifizierte und hoch engagierte Führungskräfte. Viele sind jedoch in erster Linie Manager – also Erhalter und Verwalter. Nur ein

KOMPETENZEN/TÄTIGKEITEN

Was macht/kann ein guter Manager?

- > planen und budgetieren
 - > organisieren und das Personal managen
 - > kontrollieren und bewerten
 - > Probleme lösen
 - > die Qualität und den Prozess sichern
- Ein guter Manager ist in der Lage, Komplexität zu reduzieren und in den Griff zu bekommen. Er steuert die Effizienz der Organisation und optimiert diese ständig. Das Erfüllen der Tagesaufgaben steht im Vordergrund.

Was macht/kann ein guter Leader?

- > Er hat eine Vision und gibt eine Langfristperspektive.
- > Er «mobilisiert die Truppe» und inspiriert seine Mitarbeiter.
- > Er motiviert Mitarbeiter, bindet diese in seine Gedankenwelt ein und weckt Energien.
- > Er schafft Bewegung im Unternehmen.

Ein guter Leader schafft Veränderungen. Er ist ein Visionär, denkt an die Zukunft und nimmt die Mitarbeiter mit auf diese Reise. Er sieht sich als Motor für (quantitatives und qualitatives) Wachstum im Unternehmen.



Auch die Schwarmintelligenz braucht innovative Führung.

Bruchteil von ihnen hat beziehungsweise zeigt das Potenzial, den ihnen anvertrauten Bereich nicht nur zu managen, sondern aktiv zu gestalten. Und nur ganz wenige haben den Mut, Muster zu brechen und wirklich Neues zu schaffen. Diese Personen fallen sofort auf, aufgrund ihrer analytischen Intelligenz, ihrer unbändigen Energie, Dinge zu verändern und zu bewegen, und ihres Selbstbewusstseins, mit dem sie für ihre Überzeugungen stehen.

DER NÖTIGE ZÜNDFUNKE

Das sind die potenziellen Leader, die Organisationen in ihrer Entwicklung vorantreiben – sofern sie über eine weitere Fähigkeit verfügen: Sie wollen und können andere Menschen mit ihren Gedanken und Ideen infizieren. Im Stillen nenne ich diese Personen «the One», obwohl es in grösseren Organisationen meist mehrere solcher Persönlichkeiten gibt. Und ich freue mich jedes Mal, wenn ich eine solche Persönlichkeit treffe. Denn sie faszinieren und infizieren auch mich.

Doch warum nenne ich diese Männer und Frauen «the One»? Ich glaube fest daran, dass meist Einzelne den Unterschied ausmachen – sei es auf der Chef-Bereichs- oder Teamebene. Natürlich braucht dieser Eine (oder diese Eine) stets Mitstreiter, also Infizierte, um das Neue, das Besondere zu schaffen. Doch der Zündfunke kommt in der Regel von einer Person: «the One». Diese Person hat den unzählbaren Drang, etwas zu bewirken, und sie hat den Mut, mit Gewohntem zu brechen, denn sie hat eine Vision. Sie wird zudem getragen von der Zuversicht «Ich...» beziehungsweise «Wir schaffen das», und hiermit kann sie auch andere Menschen inspirieren beziehungsweise infizieren.

Ich behaupte, alle bahnbrechenden Veränderungen oder Erneuerungen brauchen «the One». Das sehen wir in der Kunst. Hier ist die Schaffenskraft individuell. Nehmen wir zum Beispiel Leonardo da Vinci, einen der berühmtesten Universalgelehrten aller Zeiten. Hätte sein Werk

als Teamarbeit entstehen können? Vermutlich nicht! Hätte er jedoch nicht zugleich zumindest einzelne Menschen für sich und seine Ideen begeistern können, dann hätte er auch keine Auftraggeber gefunden. Also wären viele seiner Werke nicht entstanden.

Oder gäbe es die Skulptur David, wenn Michelangelo Teil einer Gruppe gewesen wäre? Vermutlich nicht! Doch auch Michelangelo brauchte (finanzielle) Unterstützer, die an ihn glaubten. Sonst wären weder die Skulptur David noch die Deckengemälde in der Sixtinischen Kapelle entstanden. Trotzdem sind die bahnbrechenden Neuerungen in der Kunst primär das Ergebnis individuellen Schaffens.

NICHT JEDER VISIONÄR IST EIN LEADER

Doch wie sieht es mit bahnbrechenden Veränderungen in Gesellschaften und in sozialen Systemen wie Unternehmen aus? Markiert auch hier in der Regel ein

WORAUF LIEGT DER FOKUS DER AUFMERKSAMKEIT BEI EINEM MANAGER/LEADER?

Manager	Leader	Prozesse	<->	Initiativen
Planung	<-> Vision/Sinn	Ressourcen	<->	Talente
Struktur	<-> Strategie	Verbesserung	<->	Wandel
Organisation	<-> Kommunikation	Qualität	<->	Innovation
Aufgaben	<-> Energie	Regeln	<->	Chancen



Einzelner den Wandel? Wäre zum Beispiel das Christentum ohne Jesus entstanden? Gewiss nicht! Doch wäre der «Visionär» Jesus nicht zugleich ein «Leader» gewesen, der andere Menschen für sich und seine Ideen begeistern kann, hätte er keine Jünger gefunden. Und ohne die zwölf Apostel sowie den zum Paulus gewandelten Saulus hätten sich seine Ideen nicht verbreitet. Dann gäbe es das Christentum als Weltreligion nicht, und niemand würde heute noch die Person Jesus kennen.

Daraus erwachsen zwei Fragen:

1. Wie entstehen Visionen? Und:
2. Wie finden Visionäre ausreichend «Jünger», sprich von ihren Ideen infizierte Personen, sodass aus ihnen realisierbare Konzepte werden?

Visionen – im Schmidt-schen Sinne – haben, glaube ich, viele Menschen irgendwann. Denn die Fähigkeit, Neues zu den-

ken und Bekanntes in einer neuen Form zu verknüpfen, hat zunächst einmal jeder Mensch. Virulent werden Visionen aber nur, wenn sie von unruhigen Geistern Besitz ergreifen, die etwas bewegen und verändern wollen und die bereit sind, für deren Realisierung auch gewisse Mühen und Risiken auf sich zu nehmen; des Weiteren, wenn diese Personen über die erforderlichen Leader-Eigenschaften verfügen, um andere Menschen mit ihren Ideen zu infizieren. Erst dann erwachen Visionen in sozialen Systemen wie Unternehmen zum Leben.

QUANTENSPRÜNGE ERMÖGLICHEN

Ich beobachte dies in Unternehmen seit mehr als 25 Jahren. Wenn es in ihnen keine Leader gibt, in denen die Vision lebt und die etwas bewegen wollen, dann stagniert in ihnen jede Entwicklung, die auf Innovation abzielt. Dann werden zwar Optimierungen des Bestehenden oder Verände-

rungen im Rahmen des Bestehenden vorgenommen. Doch bahnbrechende Erneuerungen, die einen Quantensprung ermöglichen? Sie erfolgen nicht!

Sie kennen das alle aus eigener Erfahrung:

- > Wie kreativ und innovativ ist ein Team, in dem kein Mitglied über die Eigenschaften eines Leaders verfügt?
- > Wie schnell erlahmt die Veränderungsenergie in einer Abteilung, in einem Bereich, wenn in niemandem die Vision lebt und niemand die Entwicklung vorantreibt?
- > Verändert sich die Kultur eines Unternehmens, wenn an seiner Spitze keine Leader stehen, die führen und mit gutem Beispiel vorangehen?

Führung bedeutet in diesem Kontext nicht Mitarbeiterführung. Ich meine damit das, was wir als Leadership bezeichnen: Visionen



entwickeln, den Funken der Begeisterung in anderen Menschen entzünden, die Richtung vorgeben, Motor und Lotse sein. Leader sind Menschen, die vorangehen und inspirieren – und unternehmerisch denken, also das übergeordnete Ziel im Blick haben. Sie können ihre Ideen vermitteln, überzeugen und begeistern. Diese charismatische Schöpferkraft braucht es, um «the One» zu sein.

Ohne «the One» erfolgt in sozialen Systemen wie Unternehmen kein fundamentaler Wandel. Denn «the One» gibt den Impuls, und bei ihm startet die Bewegung. Alles andere kommt danach. Zwar gibt es die sogenannte Schwarmintelligenz. Doch sie entfaltet sich meist erst, wenn aufgrund der Vision die Richtung vorgegeben ist, und es darum geht, die Konzepte zu entwerfen und zu realisieren, die nötig sind, um das Ziel zu erreichen. Ohne eine klare Richtungsvorgabe ist der Schwarm dumm.

MENSCHEN MIT IDEEN INFIZIEREN

Zugleich gilt jedoch: «Visionäre», die es nicht schaffen, ihre Ideen zu vermitteln, scheitern. Ihre Energie verpufft, und sie selbst werden als Exoten in der Organisation gesehen und nicht ernst genommen. Die Linie zwischen tragfähiger, zukunftsweisender Vision und Hirngespinnst ist dünn. Fehlen einem Visionär die erforderlichen Leadership-Eigenschaften, dran zu bleiben und andere mitzunehmen, dann sind seine Visionen nichts wert. Anders ist es, wenn es einem Visionär gelingt, seine Ideen zu vermitteln. Dann findet er in der Regel auch «Jünger» – sprich Mitstreiter. Und in der Organisation entsteht die nötige Veränderungsenergie, um Grossartiges zu schaffen.

Doch zunächst braucht es «the One» – jemanden, der die Dinge anders sieht, bewertet und darauf reagiert. Wie steht es damit in Ihrem Unternehmen? Gibt es in ihm diese treibenden Kräfte – in der Unternehmensspitze, auf der Bereichs- und Abteilungsebene? Wenn nein, warum gibt es diese Leader nicht? Weil die falschen Leute gefördert oder befördert wurden, oder weil den Personen mit dem entsprechenden Potenzial die Flügel gestutzt wurden? Und wie sehen Sie sich selbst? Als Manager, Patron oder als Leader? Oder als einsamer Rufer in der Wüste – in dem zwar noch eine Vision lebt, dem aber leider die nötige Unterstützung des Schwarms zu deren Realisierung fehlt? Vielleicht denken Sie über diese Fragen einmal nach, um aus den Antworten eventuell die nötigen Schlüsse zu ziehen. ■



DR. GEORG KRAUS

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal.

www.kraus-und-partner.de