

Was unterscheidet den Manager vom Leader? Der Berater und Autor **Frank Arnold** im Gespräch.

Was Spitzenmanager auszeichnet

Herr Arnold, es gibt immer mehr Studiengänge, die Leadership im Titel führen. Kann man Leadership-Fähigkeiten überhaupt lernen?

Der Leadership-Begriff wird da etwas inflationär gebraucht. Ich glaube, dass man solides Handwerkszeug lernen kann. Man kann lernen, wie man ein Unternehmen führt. Man kann lernen, wie man Projekte – und letztendlich ganze Unternehmen – professionell managt. Leadership geht aber, meinem Verständnis nach, darüber hinaus. Das ist eine Frage der persönlichen Entscheidung, diesen Weg zu gehen.

Was ist Leadership? Ich würde sagen: Mut, Lernbereitschaft, das Fördern eines innovativen Klimas, die Fähigkeit Wandel zu gestalten, Glaubwürdigkeit, die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu überblicken und Menschen für eine Vision zu gewinnen sowie letztendlich auch eine starke Persönlichkeit. Und gerade die letzten drei Punkte sind schwer in einem Studium zu lernen.

Man kann lernen ein guter Manager zu werden, aber nicht ein Leader?

Mit Fleiß, Disziplin und Beharrlichkeit kann man sicherlich lernen, ein sehr guter Manager zu werden. Für eine Leader-Persönlichkeit ist doch etwas mehr nötig. Entgegen aller Marketing-Slogans von Bildungseinrichtungen kann man Leadership meiner Meinung nach nicht im engeren Sinne lernen. Der Einzelne kann sich für Leadership ent-

scheiden und sich selbst in diese Richtung entwickeln.

Sie haben in Ihrem Buch „Management – Von den Besten lernen“ prägnant aufgeschrieben, was Manager sich von berühmten Personen verschiedener Gesellschaftsbereiche anschauen können, die auf ihrem jeweiligen Gebiet exzellent sind. Findet das zu wenig statt, dass Manager auch in andere Gesellschaftsbereiche hineinschauen?

Der Trend sich aus anderen Branchen und Gesellschaftsbereichen Wissen zu entnehmen, nimmt deutlich zu. Das kann man unter anderem an der Vielzahl der Foren sehen, die überall entstehen und in denen sich Führungskräfte aus allen Bereichen austauschen. Ständig kommen neue Netzwerke und Plattformen hinzu. Sie sind sehr gut besucht, gerade weil das Bedürfnis groß ist, bereichsübergreifend zu lernen.

Welche der von Ihnen porträtierten Berühmtheiten hat Sie am meisten beeindruckt?

Ganz klar Peter Drucker. Aus dieser Fülle an Gedanken, die sein Werk enthält, kann man sehr viel mitnehmen. Das Werk ist für jede Führungskraft ein unendlicher Fundus an wertvollen Tipps. Immer noch. Es ist sehr schade, dass Drucker im deutschsprachigen Raum relativ wenig Resonanz findet. In den USA und Japan hat er einen Kultstatus. Wie ich finde, zu Recht. Drucker liefert solide Grundlagen, die jede Führungskraft kennen sollte.

Interessanterweise schreiben Sie in ihrem Buch, dass man von dem Komponisten Gustav Mahler lernen kann, mit Zielen zu führen. Das „Management by Objectives“ von Peter Drucker ist schon mehrere Jahrzehnte alt. Ist das wirklich eine so unverzichtbare Methode, wo sich doch alles immer schneller ändert und in immer kürzeren Abständen Anpassungen nötig sind?

Gerade dieses Beispiel zeigt, wie relevant Drucker noch ist. Das Führen mit Zielen ist genau das, was Menschen die Freiheit gibt, auf ein Ziel hin, selbstorganisiert, unternehmerisch und innovativ tätig zu werden. Wenn man das Konzept richtig nutzt, dann ist es eines der stärksten Werkzeuge einer Organisation, weil es den Unternehmergeist innerhalb eines Unternehmens möglich macht.

Was muss Leadership heute leisten?

Leadership muss die Intelligenz in einem Unternehmen wirklich einbeziehen. Den einen CEO-Superstar zu suchen, diese Zeiten sind meiner Meinung nach vorbei. Es geht darum Leadership-Teams aufzubauen, die gemeinsam das Unternehmen entwickeln.

Was zeichnet denn die wirklich guten Spitzenmanager aus?

Neben der Fach- und Führungskompetenz nutzen sie vor allem diese kollektive Intelligenz. Und sie haben die Fähigkeit, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der jeder zum Erfolg des Ganzen beitragen will. Sie sorgen für ein innovatives Klima sowie einen offenen Austausch über die Hierarchieebenen hinweg. Die guten Top-Manager haben außerdem eine hohe Lernbereitschaft und einen großen Wissensdurst nach Neuem.

Viel ist derzeit von Veränderungen die Rede. Unternehmen durchlaufen in immer kürzeren Abständen Transformationsprogramme. Welche Aufgaben hat Führung in Zeiten des Wandels?

Umbruchsituationen werden meines Erachtens nicht nur häufiger, sondern die Geschwindigkeit der Veränderungen hat sich derart erhöht, dass der Wandel als Dauerzustand gesehen werden kann. Die CEOs, mit denen ich spreche, erwarten auch keine längere Ruhephase mehr. Veränderungen, auch drastische, sind der Normalzustand. Und wenn Führung komplexe Probleme lösen will, muss sie die Intelligenz von mehr Leuten einbeziehen. Das bedeutet, dass der CEO in Zusammenarbeit

mit dem Top-Management-Team und auch der weiteren Führungsebene Lösungen findet.

Würden Sie sagen, die Unternehmen erleben einen Kulturwandel in dieser Hinsicht?

In sehr vielen Unternehmen ist das der Fall. Es ist ein aktiver Wandel weg von der Annahme, die Intelligenz sei nur in der Spitze des Unternehmens angesiedelt. Dieser Elite-Gedanken ist passé. Es geht darum, mehr Verantwortung zu delegieren, mehr unternehmerisch zu agieren sowie Innovationskraft nach unten und außen zu verlagern. Heute sind tragfähige Lösungen nötig, die sich auf den Konsens und die Unterstützung einer breiten Mannschaft stützen.

Fällt es vielen Unternehmenslenkern nicht schwer, eine Vielzahl von Menschen einzubeziehen, wenn sie es vorher gewohnt waren, alleine Entscheidungen zu treffen?

Das mag für den ein oder anderen zu treffen. Aber umso mehr die Manager an der Spitze erkennen, dass das Unternehmen durch die Einbeziehung der eigenen Leute bessere Ergebnisse erzielt, desto mehr sind sie gewillt, auf diesen Kurs einzuschwenken. Genau das erleben die Unternehmen gerade. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit merken sie, dass die alten Führungskonzepte nicht mehr funktionieren. Deshalb sind sie offen, sich neuen zuzuwenden.

Man liest gelegentlich, dass die Amerikaner sich schwer täten, mit Komplexität umzugehen. Die europäischen Unternehmen könnten das

besser. Heißt das mit Blick in die Zukunft, dass die europäischen Unternehmen bessere Chancen haben, weil sie besser geführt werden?

Ich glaube nicht, dass man pauschal sagen kann, in Europa oder in den USA wird per se besser geführt. Man kann aber einzelne Unternehmen oder Branchen anschauen und fragen, von welchen einzelnen Unternehmen oder Führungskräften kann man etwas lernen.

Welches Unternehmen beeindruckt sie in Sachen Führung?

Beispielsweise kann man sehr viele junge Technologieunternehmen beobachten, die auf Schwarmintelligenz im Unternehmen setzen. Und die großen Unternehmen schauen sich das jetzt immer mehr ab. Die bekanntesten dieser Technologiefirmen sind natürlich zum Beispiel Google und Apple. Auf der anderen Seite kann man aber auch, sagen wir mal, von den alten Unternehmen, die Weltmarktführer sind und die vor allem aus dem deutschsprachigen Raum kommen, sehr viel in Sachen Beständigkeit lernen. Die haben sich durch hohe Spezialisierung und sehr klare Kompetenzprofile und einen lang angelegten Kompetenzaufbau ihre Nische erarbeitet.

Wenn man sich also die Erfolge einzelner Fälle betrachtet und danach sucht, was man sich von diesen Unternehmen abschauen kann, kann man immer fündig werden, meiner Meinung nach.

Welche Aufgabe sehen Sie für die HR-Funktion beim Thema gutes Leadership? Was sollte sie leisten können?

Es sind vor allem drei Dinge. Der erste Punkt ist die Nutzung der kollektiven Intelligenz zu fördern. Viele HR-Verantwortliche haben diesen Trend erkannt und etablieren Konzepte hinsichtlich eines Hierarchie übergreifenden Dialogs. Es geht darum, Entscheidungen gemeinsam mit den besten Köpfen im Unternehmen zu diskutieren und voranzubringen, und dann gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Die Nutzung der kollektiven Intelligenz kann für HR ein Meilenstein sein. Der zweite Punkt ist die Förderung von Diversity im Unternehmen, zum Beispiel viel mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Das halte ich für das Allerwichtigste. Und je nach Unternehmen und Branche wird es auch darum gehen, das Unternehmen internationaler zu machen, unterschiedliche Kulturen in die Firma zu bringen und international zu rekrutieren.

Das Interview führte Jan C. Weilbacher

Frank Arnold

ist Unternehmensberater und Bestsellerautor. Er zählt heute zu den gefragtesten Experten für Veränderungsprozesse in Unternehmen. Sein Buch »Management – Von den Besten lernen« wurde mit dem Buchpreis »Beste Bücher des Jahres« ausgezeichnet. Frank Arnold schreibt zudem für die Neue Zürcher Zeitung, das Manager Magazin und Spiegel Online.

