

Hans H. Hinterhuber – Ein Gespräch mit dem Autor
über sein neues Buch „Die 5 Gebote für exzellente Führung“

Worauf es ankommt

Professor Hans H. Hinterhuber hat mit dem Buch „Die 5 Gebote für exzellente Führung“ die Quintessenz seines Forscherlebens vorgelegt. Die SWZ hat bei ihm nachgefragt, was es braucht, damit ein Unternehmen **in guten und schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt**.

SWZ: Professor Hinterhuber, ziehen wir ein Resümee Ihrer wissenschaftlichen Arbeit: Was unterscheidet ein gut geführtes von einem nicht so gut geführten Unternehmen?

Hans Hinterhuber: Eine exzellente Führung, eine gute Strategie, die richtigen Mitarbeiter, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und Glück. Diese fünf Faktoren bestimmen zu 80 % den Erfolg eines Unternehmens. Sie sind wichtiger als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die nur mit 20 % zum nachhaltigen Erfolg beitragen. Das heißt, Unternehmen sichern auch in schwierigen Zeiten ihr Überleben und machen es stärker für den kommenden Aufschwung, wenn sie exzellent geführt werden. Ohne Glück geht es aber nicht. Unsere Untersuchungen zeigen jedoch, dass eine exzellente Führung innerhalb dieser Faktoren die wichtigste Triebkraft für den nachhaltigen Erfolg ist.

Das heißt?

Dass langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse immer auf das Wirken der Führungspersönlichkeit an der Spitze und ihres Teams zurückzuführen sind. Je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind, desto wichtiger ist eine exzellente Führung. Diese, eine gute Strategie, vor allem aber auch die richtigen Mitarbeiter und eine effiziente Umsetzung zählen mehr denn je. Zur Strategie gehören Tradition und qualitativ hochwertige Produkte, Markenbewusstsein und vieles mehr.

Worauf kommt es beim offensichtlichen Schlüsselfaktor Führung an?

Das Erfolgsgeheimnis ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Energien der Mitarbeiter mobilisiert werden und jeder sein Bestes geben kann. Dies setzt nach meinen Erfahrungen voraus, dass etwa fünf bis zehn Prozent der Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln. Ein Unternehmer ist ja nicht ausschließlich der Eigentümer eines Unternehmens, der sein Kapital einsetzt und riskiert. Ein Unternehmer ist jeder, dessen Mentalität alle unternehmerischen Eigenschaften umfasst. Eine unternehmerische Mentalität kann jeder haben, ein Professor genauso wie ein Angestellter. Diese unternehmerische Einstellung heißt Leadership oder unternehmerische Führung. Sie ist eine Lebensform oder ein Lebensstil. Im Unterschied zu Leadership bezeichnet Manager eine Funktion und ist ein Funktionstitel. Ein Beispiel: Ein Manager ist, wer ein Projekt innerhalb der vorgegebenen Zeiten und Kosten erfolgreich abschließt. Ein Unternehmer/Leader ist, wer durch eine andere Sicht der Dinge wesentlich mehr erreicht.

Aus Ihrer Sicht müsst(jen) mehr Führungskräfte und Mitarbeiter als Mitunternehmer gewonnen werden.

Darum sollten wir uns bemühen. Ob das gelingt, hängt wiederum von der Qualität der Führung ab. Ein Unternehmer/Leader ist, wer den Menschen misstraut, die gern „Das geht nicht!“ sagen.



Nachdenken über Führung und Management: Hans H. Hinterhuber, emeritierter Universitätsprofessor und Chairman des Beratungsunternehmens Hinterhuber & Partner

Ein Unternehmer/Leader ist offen für neue Ideen, ist fähig, alles infrage zu stellen, auch sich selbst, hat Fantasie, Innovationsgeist, Umsetzungstärke, der tut, was er sagt, der die Werte lebt, die er predigt, also authentisch ist, der ein Gespür für neue Möglichkeiten hat, für das, was der Kunde wirklich braucht und wohin sich der Markt entwickelt, der neue Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsplätze schafft. Ein Unternehmer/Leader betrachtet die als innerlich tot, die im Strom des Geschehens einfach mitschwimmen, die nicht bereit sind, kalkulierte Risiken einzugehen oder eingefahrene Denkmuster oder sakrosankte Glaubenssätze über Bord zu werfen. Ein Unternehmer/Leader folgt nie den Wegen, die andere bereits gegangen sind.

Leadership ist also wichtiger als Management?

Mit diesem „wichtiger als“ sollten wir behutsam umgehen. Ich will versuchen, das zu begründen. Leadership heißt Möglichkeiten erschließen, die andere nicht gesehen haben, und führt oft zu bahnbrechenden Innovationen. Management dagegen ist mehr ein kreatives Lösen von Problemen oder Optimieren von etwas, was bereits besteht. Natürlich brauchen Führende beides, je nach Situation, einmal mehr Leadership-, einmal mehr Managementfähigkeiten. Es geht heute aber weniger darum, schneller als die Konkurrenten Ar-

beitsplätze wegzurationalisieren und Produktionen in Niedriglohnländer zu verlagern, als vielmehr darum, alle Kräfte im Unternehmen zu mobilisieren und Strategien zu entwickeln, die das Unternehmen langfristig stärker machen und gleichzeitig die Produktivität erhöhen und kurzfristig Ergebnisse bringen. Aus dieser Perspektive ist Leadership wichtiger als Management. Wir alle – das ist meine persönliche Erfahrung – können nach Maßgabe unserer Anlagen und Einstellungen die Rolle eines Leaders/Unternehmers einnehmen, wenn wir es wollen, wenn wir hart an uns arbeiten und wenn die Situation es erfordert.

Das ruft ja förmlich nach der Frage, ob man Leadership lernen kann.

Führungskräfte bestätigen, dass sich mithilfe von Selbstbeurteilungsübungen unternehmerisches Verhalten bestimmen lässt. In diesen Selbstbeurteilungsübungen wird beispielsweise folgende Aussage vorgestellt: „Ich verwende mehr Zeit, Energie und Aufmerksamkeit für meine schwächeren Mitarbeiter als für meine besten, die sich um sich selbst kümmern“. Wer dieser Aussage zustimmt, ist mehr ein Manager, wer sie ablehnt, mehr ein Leader. Der Grund: Leader helfen Mitarbeitern, die ihre Leistungsfähigkeit bereits unter Beweis gestellt haben, noch besser zu werden. Leader nutzen ihre Zeit als Belohnung und setzen sie dort ein, wo

sie die beste Wirkung zeigt. Eine andere Aussage: „Ich liebe es, mich mit Menschen zu umgeben, die in dem, was sie machen, besser und klüger sind als ich selbst“. Wer dem zustimmt, ist mehr ein Leader, wer dem nicht zustimmt, mehr ein Manager. Leadership heißt, Talente fördern, heißt, keine Angst zu haben vor unabhängigen und häufig schwierigen Mitarbeitern. In Summe muss der Leader/Unternehmer natürlich besser sein als der Mitarbeiter.

Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang Charisma? Braucht ein Unternehmen eine charismatische Führungspersönlichkeit an der Spitze?

Nein. Empirische Befunde zeigen, dass kein Zusammenhang zwischen dem Charisma eines CEO und der nachhaltigen Performance eines Unternehmens besteht. Charismatische Führung ist keine auf Dauer wirksame Führung. Wichtiger als das Charisma ist die Fähigkeit des CEO zu „intellektueller Stimulierung“, was er anregt, wie er seine Mitarbeiter inspiriert und welche Fragen er aufwirft. Charismatische Führungskräfte überzeugen nicht durch Argumente, sie überzeugen andere durch die Stärke ihrer Persönlichkeit. Doch die Stärke einer Persönlichkeit ist kein Argument.

Mit Blick auf das Führungsgeschehen machen Sie auf die nicht seltene Diskrepanz zwischen „organisationalem“ und persönlichem Erfolg aufmerksam. Was hat es damit auf sich?

Unternehmen sind erfolgreich, wenn sie nachhaltig ihre Kapitalkosten verdienen. Führungskräfte betrachten sich als erfolgreich, wenn sie rasch befördert werden und Karriere machen. Unternehmen müssen deshalb ein System installieren, das organisationalen und nicht persönlichen Erfolg belohnt. Es muss sichergestellt werden, dass die Führungstätigkeiten, die das Unternehmen stärker machen, belohnt werden, nicht aber die Führungstätigkeiten, die der persönlichen Karriere dienen. Wird hier kein Gleichgewicht eingerichtet, erreichen brillierende, aber nicht brillante, also letztlich inkompetente Führungskräfte die Spitze, nicht, weil sie sich um die Kunden und die Mitarbeiter, sondern weil sie sich um sich selbst gekümmert haben.

Wie erkennt man die richtige Person für eine Führungsposition?

Die besten Hinweise liefert das Verhalten in der Vergangenheit, ihr Wertesystem und wie sie sich nach Niederlagen wieder aufgerichtet und mit neuer Energie exzellente Leistungen erbracht hat. Was zählt, ist nicht die Zahl der Führungsaufgaben, sondern deren Qualität. Gebraucht werden heute pragmatische Visionäre mit einem Sinn für Humor. Visionäre, weil ein Unternehmen auf die Zukunft eingestellt werden muss, pragmatisch, weil man sich von der Vision zurücklehnen und das Machbare gestalten und umsetzen muss. Sinn für Humor braucht es, weil das der einzi-

ge Weg ist, die Balance angesichts des Widerstands gegenüber Veränderungen im Unternehmen zu halten.

Und woran erkennt man gute Führung?

Am Ergebnis! Im Rückblick als Antwort auf die Frage: Sind die Menschen besser oder schlechter daran, weil ich sie geführt habe? Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter gut behandeln, eine um 30 % bis 40 % höhere Produktivität haben und nachhaltig eine entsprechend höhere Wertsteigerung erzielen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter gut behandeln, verwandeln eine faire Behandlung der Mitarbeiter in einen Wettbewerbsvorteil. Wie die Unternehmen mit ihren Mitarbeitern umgehen, gehen sie auch mit ihren Kunden um.

Wie steht es denn nun mit dem Faktor Glück, den Sie eingangs erwähnt haben? Was heißt, das Glück anziehen?

Die Fähigkeit, das Glück anzuziehen, gelingt innerhalb bestimmter Grenzen, wenn man hart arbeitet, sich von daher sozusagen Menschen, Situationen, Umstände geneigt macht. Von Friedrich dem Großen ist die Bemerkung überliefert, dass seine Offiziere Glück – Fortune – haben müssen. Wenn Napoleon Generäle auswählte, stellte er stets die Frage: „Hat er Glück gehabt?“ Glück und Unglück sind niemals Zufall, sondern die logische Folge richtigen oder falschen Verhaltens. Richtiges Verhalten ist das Ergebnis konstruktiven, positiven und eigenverantwortlichen Denken, Fühlens und Handelns. Napoleon hätte deshalb auch fragen können: „Denkt er positiv?“. Er fragte jedoch nach der Wirkung und nicht nach der Ursache. Denn die Wirkung – Glück oder Unglück – lässt sich leichter überprüfen als die Ursache, nämlich das richtige Verhalten.

Es ist bekannt, dass Sie mit Blick auf die Unternehmens- wie Menschenführung immer wieder zwei heute als altmodisch eingestufte Begriffe ins Spiel bringen, nämlich „Weisheit“ und „das rechte Maß finden“. Was meinen Sie damit?

Für Weisheit gibt es keine Rezepte, die sich ohnehin jeder verbieten würde, der ein selbstbestimmtes Leben führt. Weisheit ist ein Expertenwissen in praktischen Fragen der konkreten Lebensführung. Weisheit hat viel mit verarbeiteter, reflektierter Lebenserfahrung zu tun. Weisheit ist, mit anderen Worten, die „Anwendung“ im Rückblick wirklich bedachten, überprüfen Verhaltens, um im Leben zurecht- und voranzukommen und zum Wohl des größeren Ganzen beizutragen. Letztlich gilt das auch für das rechte Maß. Fehlt es, stellen sich sehr rasch Probleme ein. Das rechte Maß finden betrifft viele Bereiche: langfristige und kurzfristige Gewinnerorientierung, Zentralisierung und Dezentralisierung, Notwendigkeit von Regelungen und Vorschriften versus Gewährung von individuellem Spielraum, Wettbewerbsorientierung versus soziale Verantwortung, Vergütung nach Leistung versus mehr Gleichheit, stärkere Förderung der Leistungsträger versus stärkere Bemühung, die Schwächeren nachzuziehen, und dergleichen mehr. Eine gute Führung besteht darin, in dem zur Maßlosigkeit neigenden Leben eben ein rechtes Maß zu finden, das eine zu tun, ohne sofort das andere zu unterlassen. Zu den problematischen Maßlosigkeiten im Unternehmensbereich zählt auch die Selbstüberschätzung, die oft in die Unterschätzung, ja die Missachtung der Mitarbeiter mündet.

Interview: Hartmut Volk

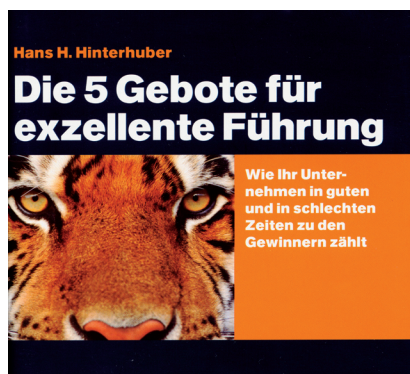
Info

Lesetipps

Hans H. Hinterhuber: Die 5 Gebote für exzellente Führung. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2010, 232 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 978-3-89981-228-2

Gert Scobel: Weisheit – Über das, was uns fehlt. DuMont Buchverlag, Köln, 2008, 477 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 978-3-8321-8016-4

Rudi Ott: Der Weisheit auf der Spur – Schritte zum gelingenden Leben. Books on Demand, Norderstedt 2008, 186 Seiten, 19,80 Euro ISBN 978-3-8370-1552-2



Info

Unternehmerforum Bruneck

Wer mehr zum Thema Führung wissen und den emeritierten Universitätsprofessor Hans Hinterhuber hören und erleben möchte, hat dazu am Freitag, 29. Oktober, Gelegenheit. An diesem Tag findet nämlich im Rathaus von Bruneck das 6. Unternehmerforum statt, das sich mit „Führung – Die wichtigste Triebkraft für wirtschaftlichen Erfolg“ beschäftigt.

Das Programm im Überblick:

13.30 Uhr - Zusammenkunft
14.00 Uhr - Begrüßung

14.15 Uhr - Impulsreferat von Prof. Hans H. Hinterhuber, Chairman Hinterhuber & Partners: „Die fünf Gebote für exzellente Führung“; anschließend Diskussion, moderiert von Robert Weissensteiner
Ab 15.00 Uhr finden zeitgleich folgende Workshops statt:

Christian Harrasser, Harrasser & Partner: „Was Hans kann, kann Hänschen auch – nur anders“ (Konfliktmanagement Junior/Senior)

Herbert Salzmann, Salzmann Inspiring Management: „Führen durch wertschätzende Konfrontation“

Hans Hinterhuber: „Wie Unternehmer und Führungskräfte strategische Fehler in schwierigen Zeiten vermeiden“

16.00 bis 16.30 Uhr - Pause

16.30 Uhr - Gemeinsames Resümee; Auswertung und Besprechung der erarbeiteten Problemstellungen

Kurzreferat „Führung aus Sicht der Beratungspraxis der Handelskammer“, Irmgard Lantschner, Innovationsservice der Handelskammer Bozen

Ab 17.30 Uhr - Individuelle Beratungen (nach Anmeldung)
18.30 Uhr - Buffet