



## Die Kraft zu führen

Im Grunde, versichern uns Psychologen, gibt es eine Sehnsucht nach Orientierung und Autorität; Menschen wollten wenigstens von einer Stelle mit Bestimmtheit erfahren, wo es lang geht. Das lässt an Staat, Kirchen und Parteien denken oder an Sippe und Familie. Auch ein Unternehmen, genauer dessen Leiter, kann als Richtungsweiser fungieren – freilich nur, wenn er auch die Statur einer wirklichen Führungspersönlichkeit hat.

Von den Qualitäten echter Unternehmensführer berichtet die empirische Managementforschung eine Menge. Mittlerweile wirken da manche Erkenntnisse, weil endlos recycelt, ziemlich abgedroschen. Falsch wurden sie darum aber nicht. So viel steht fest: Führungsqualitäten hängen von keiner konkreten Situation ab, denn sie sind allgemeiner Natur. Woher sie kommen, ist weniger klar: Gehören sie zu den angeborenen Anlagen einer Persönlichkeit und können nicht später erworben werden? Oder gilt der Satz „Leaders are made – not born“?

Auf jeden Fall sollte, wer an die Spitze eines Unternehmens berufen wird, mehr mitbringen als die Fähigkeiten eines exzellenten Fachmanns. Die Amerikaner Warren Bennis und Burt Nanus beispielsweise hoben in ihrem Klassiker „Leaders. The Strategies for Taking Charge“ (1985; deutsch bei Campus in 5. Auflage 1992) vier Führungskompetenzen heraus: die Fähigkeit, Aufmerksamkeit mit einer Vision zu erregen und diese tatkräftig umzusetzen; das Talent, durch Kommunikation glaubwürdig Sinn zu vermitteln, um bei den Geführten Zustimmung, Vertrauen und Optimismus zu erzeugen; die Kraft zu einer klaren Linie und zur Entscheidung, um sich als konsequent und berechenbar zu erweisen; das Vermögen schließlich, an Herausforderungen persönlich zu wachsen, gerade wenn Fehler oder Rückschläge zu überwinden sind.

Auf solche Führungsstärken müssen Unternehmen beim Besetzen ihrer Topposition ganz besonders achten. Doch leider geschieht das nicht immer, wie bekannte Fälle illustrieren. Steht dann die Kür des Firmenchefs erneut an (siehe den Beitrag von Bennis/O’Toole, Seite 95 ff.), ist eine alte Wahrheit bereits bestätigt: Die richtige Personalentscheidung braucht mehr Zeit, die Folgen einer falschen zeigen sich rasch.

*Horst Georg Koblitz*