

Coverstory

Zur Führungskraft gemacht

Das Zeug zur Führungskraft kann man sich (teilweise) aneignen: Experten raten zu erfahren, zu lesen, zu beobachten und zu tun.

VON ANDREA HLINKA

Künftige Manager sollen in Gegenwart von Pferden ihre Überzeugungskraft trainieren. Oder im Gehege von Wölfen lernen, wie Bedachtheit auch in stressigen Situationen zu bewahren ist. Bizarriert wird es, wenn die Fähigkeit zur Teamführung mit verbundenen Augen in ohnehin dunklen Stollen erlangt werden soll. Ob's hilft? Die Sporen geben, mit Wölfen heulen und blind Entscheidungen treffen – das müssen Führungskräfte manchmal. Aber es reicht nicht. Was es tatsächlich braucht, um ein guter CEO zu sein, oder zu werden?

Dazu gibt es ungezählte Meinungen und Theorien aus allen Ecken der Welt. Eines aber ist unumstößlich: „Führung muss man wollen“ – ein legendärer Satz von Alfred Herrhausen, Vorstandssprecher der Deutschen Bank in den 80er-Jahren, bekannt als Banker mit menschlichem Antlitz. Zwei Jahre vor seinem Tod forderte der damals mächtigste Mann der deutschen Wirtschaft den Schuldenerlass für Länder der dritten Welt. Ex-Kanzler Gerhard Schröder mahnte später Josef Ackermann, als der Rekordgewinn, aber Stellenabbau erklärte, er solle sich Herrhausens Philosophie noch einmal zu Gemüte führen.

Nicht jeder ist ein CEO „Führen kann zu einem erheblichen Teil erlernt werden“, ist Frank Arnold sicher. Ebenso wie man Kunst, Medizin, Philosophie erlernen könne. Der Managementexperte differenziert aber: „Die soliden Grundlagen kann man sich aneignen. Um große Komplexe zu führen, braucht man mehr. Das geht über das Erlernbare hinaus. Man kann lernen, Tennis zu spielen, aber man wird Roger Federer nicht schlagen können“, sagt er. In seinem Buch „Management. Von den Besten lernen“ hat er mehr als 60 Persönlichkeiten analysiert und deren Einzigartigkeit herausgearbeitet. Gemeinsam war allen – von Peter F. Drucker, über Warren Buffett bis Jack Welch: Integrität, klare Orientierung an

Peter F. Drucker: Der Erfinder des Managements

Der Denker Der Altmeister der Managementlehre wurde 1909 in Wien geboren. Drucker studierte an der Universität Hamburg und Frankfurt, 1933 emigrierte er nach England, 1937 in die USA. Auch heute noch, sieben Jahre nach seinem Tod gilt Drucker als Pionier der modernen Managementlehre.

Zitat „Die letzte grundlegende Fähigkeit (von vieren) ist die Bereitschaft zu erkennen, wie unwichtig der Führer im Vergleich zur Aufgabe ist. Das Wichtigste, was es zu tun gilt, ist, ich sage es immer wieder: Richte deinen Blick auf die Aufgabe, nicht auf dich selbst. Die Aufgabe ist von Bedeutung, du bist ihr Diener.“



DRUCKER SOCIETY

Leistung und Ergebnissen und die Wertschätzung einer positiven Unternehmenskultur.

Die Ypsiloner wollen ... nicht Erfahren, lesen, beobachten und tun, das sind die großen Stichworte auf dem Weg zum Manager. „Führung kann nicht aus Büchern erlernt werden, sondern nur durch tun“, sagt Gerhard Speckbacher, Vorstand des Instituts für Unternehmensführung an der WU Wien. Daher habe man eingeführt, Studierende ein reales Unternehmensprojekt erarbeiten zu lassen. Die Erfahrungen werden dann mit dem Lehrpersonal diskutiert.

Auch Konstantin Korotov, Leiter des Center of Leadership Development Research an der European School of Management and Technology (ESMT) meint, dass Leadership am besten durch Erfahrung gelernt wird. Doch oft, musste er erfahren, hat die Generation Y (zwischen 1980 bis Mitte der 90er geboren) Führung nicht als Ziel definiert. Korotov will dem Phänomen auf die Spur gehen, die Ergebnisse sollen Ende des Jahres vorliegen. „Ob die Jungen wirklich weniger Interesse an Führungsverantwortung haben, können wir noch nicht sagen. Wenn sie einmal Erfahrung mit Führung gesammelt haben, merken sie möglicherweise, dass sie etwas verändern können.“ Jedenfalls kristallisiert sich heraus, dass die neue Generation unter Führung etwas anderes versteht, als ihre Vorgänger. Der Grund: „Die Jungen sind sehr pragmatisch und kooperativ. Sie denken in Netzwerken. Jemand, der oben sitzt und Befehle erteilt, passt da nicht ins Bild“, sagt Audi Personalvorstand Thomas Sigi im Interview mit dem *Spiegel* im August. Den Hang zur Kooperation kann auch Konstantin Korotov erkennen: „Sie suchen nach alternativen Lösungen. Sie fragen nach Rat, scheuen nicht die Meinung anderer, schätzen das Wissen anderer. Sie werden nicht vorgeben, alles zu wissen“, sagt er. Heute dürfe man zugeben, nicht Experte in allem zu sein.

Um an Führungsqualität zu gewinnen, gibt es verschiedene Wege. Korotov schlägt vor: Man könne ein MBA-Studium absolvieren, Fortschritte und Ergebnisse eines Projektes mit einem Mentor diskutieren, eine führende Rolle in der Hochschule oder Gemeinschaft einnehmen, sich mit einem Vertrauten zusammensetzen und berufliche Herausforderungen diskutieren oder sich in einem Blog oder Tagebuch mit den eigenen Reflektionen auseinandersetzen.



APA / DAVID DE LA PAZ

Michael E. Porter: Der Großmeister der Strategen

Der Professor Der Ingenieurswissenschaftler wurde 1947 geboren. 1971 machte er seinen MBA an der Harvard Business School, 1973 seinen Ph.D. Heute leitet er dort das Institute for Strategy and Competitiveness. Michael E. Porter ist für seine Arbeiten zu Strategie und Wettbewerbsfähigkeit bekannt.

Inzwischen wendet er sich der Corporate Social Responsibility (CSR) zu.

Beitrag Im HBM schreibt er: „Je stärker sich Unternehmen das Konzept der Corporate Responsibility zu eigen machen, desto mehr werden sie für gesellschaftliche Probleme verantwortlich gemacht.“

Tom Peters: Der Popstar unter den Gurus

Der Extravagante Tom Peters wurde 1942 geboren, studierte Bauingenieurwesen, promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Stanford University. Mit „In Search of Excellence“ schrieb er und sein Kollege Bob Waterman das erste Buch über Wirtschaft und Management, das eine Millionauflage erreichte.

Stil Peters ist für seine impulsiven Vorträge bekannt, wenn er spricht, hören die Mächtigen zu. „Robert Altman won the lifetime achievement Oscar. He said ‚The role of the director is to provide a space where people can become more than they ever dreamed of being‘. Now, you say Hollywood, I say Everybody.“



ALLISON SHIRREFFS

Henry Mintzberg: Der Rebel unter den Vordenkern

Der Techniker Der 1939 geborene Kanadier Henry Mintzberg studierte Maschinenbau, legte dann seine Promotion im Fach Management am MIT ab. Seit den 60er-Jahren lehrt er an der McGill-Universität in Montreal, war Professor an der INSEAD, Autor zahlreicher Bücher, etwa „The nature of managerial work“.

Schwerpunkt Charakteristisch an Mintzberg ist, dass er untersucht, was Manager wirklich tun. Mintzberg provoziert gerne: Im Beitrag „Managers Not MBAs“ sprach er sich etwa gegen die typischen Vollzeit-MBA-Programme aus, im Juni forderte er die Abschaffung von Manager-Boni, denn sie würden korrumpieren.



CAMPUS VERLAG

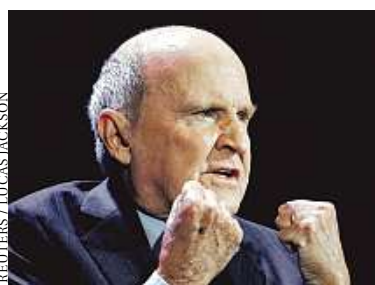
Alfred P. Sloan: Der Entscheidungsträger

Der Pionier 1875 wurde Alfred P. Sloan Junior in Connecticut geboren. Sloan studierte Electrical Engineering am MIT. Von 1923 bis 1937 war er Präsident von General Motors, über 30 Jahre war er im Unternehmen tätig. „My Years with General Motors“, ist ein Klassiker der Management-Literatur.

Zitat „I never give orders“, sagte der Manager Sloan einmal. „I sell my ideas to my associates if I can. I accept their judgment if they convince me, as they frequently do, that I am wrong. I prefer to appeal to the intelligence of a man rather than attempt to exercise authority over him.“



PICTORIAL PARADE



REUTERS / LUCAS JACKSON

Jack Welch: Der Jahrhundert-Manager

Der CEO Mit 45 Jahren wurde Jack Welch 1981 zum jüngsten CEO in der Geschichte von General Electric. Er blieb es bis 2001. 1999 kürte ihn das Magazin Fortune zum Manager of the Century.

Kultur Sein Zitat „Fix it, sell it or close it“ bringt sein unternehmerisches Handeln exakt auf den Punkt. Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter, deren Ausbildung und Offenheit ihnen gegenüber lag ihm am Herzen. „Ich rief die besten, engagiertesten Leute zusammen, die ich auf allen Ebenen des Unternehmens finden konnte. Und ich bat sie unmissverständlich um ihre offene Meinung.“

Man könne ein MBA-Studium absolvieren, Fortschritte und Ergebnisse eines Projektes mit einem Mentor diskutieren, eine führende Rolle in der Hochschule oder Gemeinschaft einnehmen, sich mit einem Vertrauten zusammensetzen und berufliche Herausforderungen diskutieren oder sich in einem Blog oder Tagebuch mit den eigenen Reflektionen auseinandersetzen.

Ausgewählte Weiterbildungen im Überblick

Anbieter	Lehrgang	Dauer	Kosten in €	Schwerpunkte
WU Executive Academy	Executive MBA Global	14 Monate	42.000	► Der Executive MBA (Global) ist ein international ausgerichtetes Programm. Experten gewähren den Studierenden Einblick in Best-Practice-Methoden im Management - in Industrieländern und aufstrebenden Volkswirtschaften auf drei Kontinenten.
Donau-Uni. Krems	MBA	5 Semester	16.900	► Das Kernthema - Leadership Development - erstreckt sich über das gesamte Studium. Grundlage für das Leadership Konzept ist der Ansatz Resonant Leadership und Emotionale Intelligenz nach Richard Boyatzis, Daniel Goleman und Annie McKee.
Hernstein Institut für Management und Leadership	General Manager Program	15 Tage in 4 Modulen plus ein Follow-Up	14.200	► Die Führungskraft steht im Mittelpunkt. Es wird die Auffassung vertreten, dass das „Führungsinstrument“ eines Top-Managers in erster Linie die eigene Person ist. Gelernt wird nach dem Hernstein Prinzip.
LIMAK Austrian Business School	MBA Leading Change	18 Monate	17.900	► Hier wird eine Unternehmensstrategie erarbeitet und auch umgesetzt. Die Fähigkeit organisationale Gegebenheiten auf individueller - und Gruppenebene zu analysieren, soll gestärkt werden. Auch Teil des Programms ist der Umgang mit Angst, Unsicherheit, Widerständen und Veränderungen.
Malik Academy	Leadership Competence	5 Module zu je 2 Tagen	5960	► Es sollen Denk- und Herangehensweisen entwickelt werden, um den zentralen Herausforderungen der Steuerung und Lenkung, der Strukturierung und Führung von Unternehmen und Organisationen zu begegnen. Die Mittel dazu sind die Malik Systeme®.
Dale Carnegie	Leadership Training für Manager	7 Wochen, einmal pro Woche	2200	► Hier wird gelehrt, wie bei Mitarbeitern die Begeisterung für gemeinsam vereinbarte Ziele geweckt werden kann. Zudem wird praktisches Management-Know-how vermittelt; die Techniken sollen dann auch unmittelbar angewendet werden.
Management Center Innsbruck	Teams erfolgreich führen	2 Tage	864	► Das Seminar will den Rahmen schaffen, die Bedeutung und Entwicklung von Teams und Teamrollen an theoretischen wie praktischen Beispielen und Methoden zu erleben.
European School of Management	Leading People and Teams	4 Tage	4500	► An der ESMT wird auf ethikorientierte Führung Wert gelegt, auf Teamarbeit und Teamentwicklung. Die Motivation der Mitarbeiter, Stressmanagement und 360-Grad Feedback zum eigenen Führungsstil sind Teil des Programms.
WIFI	Führungs Kompetenz	48 Einheiten/à 8 Std.	2040	► Das wichtigste Werkzeug einer Führungskraft ist ihre Persönlichkeit selbst. In dieser Seminarreihe geht es nun um Führen durch Persönlichkeit, Konfliktmanagement und Teamführung und darum das Wissen einzusetzen.
bfi	Management und Führungskompetenz	2 Semester à 200 Unterrichtseinheiten (45 Min.)	4500	► Die Teilnehmer sollen hier ihr Wissen und Verständnis von Management vertiefen und ihren eigenen, erfolgreichen Führungsstil entwickeln.