

Sie sind nicht zum »Diktator auf Lebenszeit« gewählt

2

In diesem Kapitel

- ▶ Jede Führung ist vergänglich
- ▶ Situative Führung
- ▶ Vorübergehende Führung
- ▶ Hierarchische Führung

The Moving Finger writes; and having writ, Moves on.

Omar Khayyam, The Rubaiyat

*Die Leute, die in dieser Welt weiterkommen, sind diejenigen,
die sich aufmachen, um nach den Verhältnissen zu suchen,
die sie sich wünschen, und wenn sie diese nicht finden,
machen sie sie sich selber.*

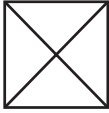
George Bernard Shaw

Nur weil Sie mal eben die Führung innehaben, denken Sie ja nicht, dass das jetzt immer so weitergeht, denn jede Führung ist vorübergehend. Zur Führung kommt es dann, wenn sich eine Notwendigkeit, ein Ziel und eine Person, die bereit ist, Verantwortung zu tragen, kreuzen. Führung hängt oft nur davon ab, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.

Verschiedene Kombinationen von Zeit und Umständen rufen verschiedene Arten der Führung hervor. Manchmal erfordern die Umstände Führung, und die perfekte Person dafür ist auch gerade verfügbar. Diese Sorte von Umständen bringt den optimalen Typ Führung hervor, die *situative Führung*. Ein anderes Mal stehen die Sterne nicht so gut, und die Führungsperson passt entweder nicht zur Situation, oder die Führungsperson ist zwar die richtige, aber das Timing ist schlecht. Wenn Führung in solchen vertrackten Situationen stattfindet, ergibt sich entweder eine *vorübergehende* oder eine *hierarchische Führung*. In diesem Kapitel testen Sie die unterschiedlichen Geschmacksrichtungen der Führung und finden heraus, wie Sie die Unterschiede zwischen ihnen erkennen.

Die vergängliche Natur der Führung

Führung ist vergänglich, und eine Führungsperson erhält gerade so viele Gelegenheiten, erfolgreich zu sein, bis sich seine Anhänger woanders nach einem neuen Anführer umsehen. Die folgende Geschichte illustriert dieses Konzept.



Als Joseph Stalin starb, entbrannte innerhalb der kommunistischen Partei Russlands ein Kampf um die Führung. Nikita Chruschtschow kam an die Macht, aber sein Thron war wackelig. Als er eines Tages in Stalins altem Schreibtisch im Kreml herumstöberte, stieß er auf ein verschlossenes Buch, das er neugierig öffnete. Im Innern befanden sich drei Briefe, die mit einem roten Band zusammengebunden waren, an dem ein Zettel mit der Aufschrift »An meinen Nachfolger« befestigt war. Auf dem ersten Brief befanden sich die Worte »Zu öffnen während der ersten Krise«. Da Chruschtschow sich immer noch mitten in einem Machtkampf befand, öffnete er den Umschlag. Die Notiz im Innern bestand aus nur wenigen Worten: »Schieb die Schuld auf mich!« Chruschtschow berief prompt das ein, was als der Dritte Parteikongress bekannt wurde, denunzierte Stalin, gewann weitreichende Unterstützung und überwand die Krise.

Einige Jahre später, als Russlands Satellitenstaaten zu revoltieren begannen und eine neue Krise drohte, öffnete Chruschtschow den nächsten Briefumschlag. Sein Inneres lautete: »Tu dasselbe, was ich getan habe.« Genau das tat Chruschtschow, indem er den Widerstand in Ungarn, Polen und Ostdeutschland brutal niederschlug. Wieder konnte er sich für eine Weile durchsetzen. In der Mitte der Sechzigerjahre, als sich die Wirtschaft in Aufruhr befand und seine Politik versagte, öffnete Chruschtschow den letzten Brief. In dem stand: »Bestimme einen neuen Anführer, und schreibe ihm drei Briefe.« Das Vakuum, das Stalin hinterließ, machte die Zeit reif für eine Führungsübernahme, aber Chruschtschows Führung dauerte nicht ewig.

Führung ist ein vorübergehender Zustand, aus einer Reihe von guten Gründen:

- ✓ **Die Situation, die Führung erforderlich machte, besteht irgendwann vielleicht nicht mehr.** Wenn Führung bedeutet, einer Gruppe dabei zu helfen, ihr Ziel zu erreichen, was passiert dann, wenn das Ziel erreicht ist? Oder, wie Shelly Zelaznick, der frühere verwaltende Herausgeber des *Forbes*, zu sagen pflegte: »Was macht der Hund mit dem Auto, hinter dem er herjagt, wenn er es gefangen hat?«
- ✓ **Die Zeiten ändern sich und die Umstände ändern sich.** Eine heute anerkannte Führungsperson kann mit den Realitäten von morgen vielleicht schon nichts mehr anfangen. Die Ziele, die das ganze Geschick und die gesamte Energie der Führungsperson herausforderten, können sich geändert haben. Der Kampf von morgen kann tatsächlich all dem, für das eine Führungsperson gestern noch stand, diametral entgegengesetzt sein.

Um sich klarzumachen, wie Zeit und Umstände zusammenarbeiten, um eine führungsfreundliche Atmosphäre zu schaffen, sehen Sie sich Abbildung 2.1 an, die zeigt, was passiert, wenn die richtigen und falschen Umstände und Zeiten zusammentreffen.

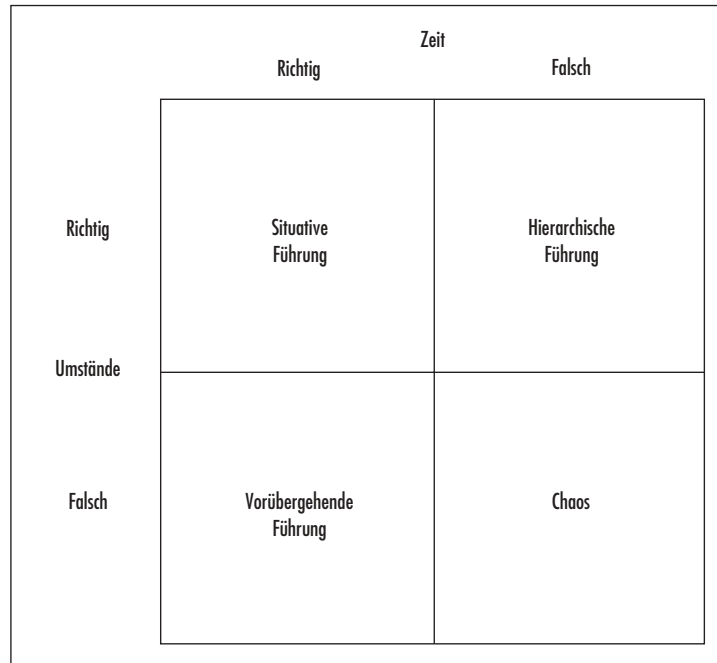


Abbildung 2.1: Zeit und Umstände beeinflussen die Art der Führung

Situative Führung

Die beste Art, um die situative Führung kennen zu lernen – die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Ort –, ist, die Tageszeitung zu lesen. Die Zeitungsberichte sind voll von Leuten, die genau zur richtigen Zeit auf bestimmte Umstände reagierten, um eine Führungsrolle auszufüllen.

Um Ihnen zu beweisen, wie alltäglich situative Führung ist, wollen wir Ihnen ein Experiment vorstellen, das wir durchgeführt haben: Wir nahmen eine lokale Zeitung – also nicht die New York Times, die Washington Post oder das Wall Street Journal – und sahen sorgfältig die Berichte durch, auf der Suche nach Beispielen für Führung in Wort oder Tat. *The Morning Call* (Allentown, Pennsylvania) ist z.B. ein typisches Blatt mittlerer Auflage. Am 30. Dezember 1998 enthielten alleine die Hauptnachrichtenteile 81 Geschichten, die Todesanzeigen nicht mitgerechnet. Die Sportberichte haben wir nicht mitgezählt, da die meisten von ihnen infolge der Leistung eines bestimmten Athleten oder irgendeiner Trainerentscheidung automatisch mit Führung zu tun haben – oder einem Mangel daran. Sie können dasselbe Experiment mit Ihrer eigenen Tageszeitung wiederholen. Das Lesen der Zeitung, um Beispiele für Führung in Aktion zu finden, ist tatsächlich ein guter Weg, zu verstehen, was situative Führung ist und wie häufig sie im wirklichen Leben auftaucht.

Bei der situativen Führung erzeugt eine Kette von Ereignissen die Notwendigkeit, dass eine Führungsperson aus der Menge auftaucht. Die Beispiele aus den Zeitungsberichten, die wir in diesem Kapitel bringen, illustrieren einen Umstand oder eine Reihe von Umständen, die nach einer Position oder einer Entscheidung rufen, genau zu dem Zeitpunkt, bevor der Moment vertan ist. Jede der Personen oder Institutionen, die diese Entscheidungen treffen, wird in genau diesem Moment zur Führungsperson, die mit den Erfordernissen der Situation wächst.

Die von uns hervorgehobenen Situationen unterscheiden sich, oft dramatisch, voneinander. Wir haben das so gemacht, weil Führungssituationen nicht immer offensichtlich sind. Manchmal taucht Führung in Momenten einer großen Krise auf. Ein anderes Mal entsteht sie aus einer Streitfrage oder einer Unstimmigkeit, die beigelegt werden muss. Und wieder ein anderes Mal muss eine Führungsperson aufstehen für ein Prinzip oder die Schutzlosen verteidigen. Die Umstände können von Situation zu Situation variieren, aber in jedem Fall bietet die Situation eine Gelegenheit, die erfordert, dass jemand hervortritt und eine Sache oder ein Ziel geltend macht oder auch nur die Verantwortung für die Situation übernimmt, damit die Sache gut ausgeht.

Situative Führung ist überall um Sie herum. Um eine situative Führungsperson zu werden, müssen Sie

- ✓ erkennen, wann Zeit und Umstände so zusammentreffen, dass Führung erforderlich ist
- ✓ bereit und fähig sein, die Führungsverantwortung auf sich zu nehmen. Zu diesem Zweck müssen Sie
 - zuhören
 - die Verantwortung dafür übernehmen, dass die Gruppe ihr Ziel erreicht
 - die Zusammenarbeit der Gruppe erwirken, so dass das Ziel tatsächlich erreicht werden kann

Entscheidungen, bei denen Geld keine Rolle spielt

Der erste Zeitungsbericht handelt von einem schlecht-getimeten Bootsrennen, das in einer tödlichen Tragödie endete, als starke Winde und hohe Wellen viele der Boote im Rennen überschwemmten oder sogar versenkten. Obwohl die Rettungsschwimmer ihr Bestes gaben, ertranken einige der Segler. Larry Ellison, der Kapitän der *Sayonara* und Chef eines großen Unternehmens, stand vor einer schwierigen Entscheidung, als die Rettungsaktion begann: Sollte er das Schiff aufgeben und seiner Crew erlauben, sich von den Helikoptern herausziehen zu lassen, oder sollte er versuchen, die Yacht mitsamt Crew in den Hafen zu bringen? Seine Entscheidung ist sehr interessant.

Als Billionär hätte sich Ellison jede Entscheidung leisten können. Seine Multimillionen-Dollar-Yacht zu verlieren, wäre keine ökonomische Katastrophe für ihn gewesen. Und die Kosten für die Helikopterrettung hätten ihm finanziell auch nicht wehgetan. Ellison war damit von nichts anderem belastet als von den Erfordernissen der Situation. Als Führungspersönlichkeit

2 ► Sie sind nicht zum »Diktator auf Lebenszeit« gewählt

fragte er seine Crew um Rat, schätzte die Situation ein und entschied weiterzusegeln, im Wissen, dass er später immer noch Hilfe herbeirufen konnte, sollten sich die Verhältnisse verschlechtern (falls z.B. der Sturm noch heftiger geworden wäre).

Segler segeln nach dem Unglück widerwillig weiter

Larry Ellison, Chef und Begründer des Software-Giganten Oracle Corp., und seine 80-Fuß-Yacht *Sayorana* überquerten am Dienstag die Ziellinie, um das berühmte Rennen (von Sidney in Australien nach Hobart in Tasmanien) zum zweiten Mal zu gewinnen. »Das war kein Rennen«, sagte er. »Wir haben uns lediglich darauf konzentriert, das Boot in einem Stück mit der gesamten Crew in den sicheren Hafen zu bringen.«

Moralische Entscheidungen

Diese zweite Geschichte handelt von der persönlichen Entscheidung eines chinesischen Dissidentenführers, weiter für das zu kämpfen, woran er glaubt, auch wenn es ihn weitere 13 Jahre Gefängnis kosten wird. Xu Wenli hätte seine Überzeugung auch leicht widerrufen und ein normales Leben führen können, aber indem er sich selbst für eine Sache – Freiheit und Demokratie – opfert, hofft er, Millionen anderer Chinesen zu inspirieren, die vielleicht sonst nicht den Mut hätten, für eine politische Änderung zu kämpfen. Dadurch ist er nicht nur ein Anführer, sondern wird zusätzlich zum Helden.

Chinesische Dissidenten erhalten Arbeitslager ohne Prozess

Ein anderer Dissident, Xu Wenli, schrieb in einem offenen Brief aus dem Gefängnis, datiert auf Montag, dass er keine Berufung gegen seine Verurteilung zu 13 Jahren einlegen werde, aus Verachtung für die chinesische Rechtsordnung. Der Brief endet mit den Worten »mit angelegten Handschellen«.

Xu musste sich einer total anderen Führungssituation stellen. Führung hat damit zu tun, einer Gruppe von Menschen beim Erreichen ihrer Ziele zu helfen, aber oftmals ist dieses Ziel weit weg und abstrakt. Xu, einer der »Dissidenten« vom Platz des Himmlischen Friedens, die in China

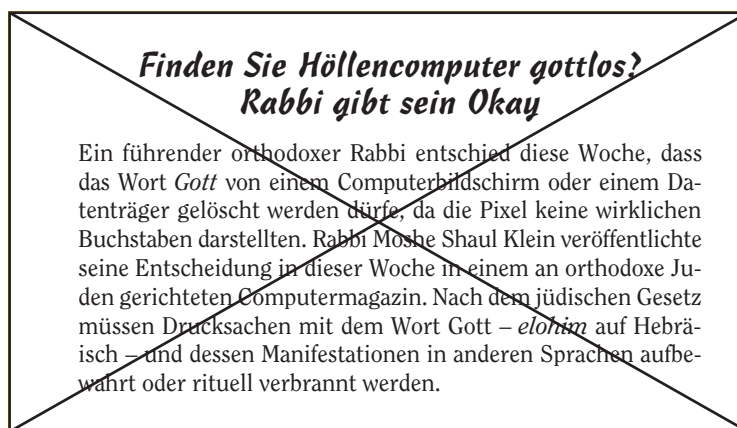
vor mehr als einem Jahrzehnt aufkamen, hatte viele Gelegenheiten, um die abstrakte Verteidigung des Rechts der Chinesen auf Selbstbestimmung abubrechen, aber er hat sich jedes Mal geweigert, dies zu tun.

Indem er die Berufung ablehnt, zweifelt Xu die Legitimation genau der Regierung an, die ihn ins Gefängnis gesteckt hat, zugunsten aller anderen Chinesen, was ein großes persönliches Opfer für ihn selbst bedeutet. Er hat die Situation dazu genutzt, um seine Führungsrolle geltend zu machen und die Frage der Demokratie in den Brennpunkt zu rücken.

Salomonische Entscheidungen

Eine der Entdeckungen, die Sie als Führungsperson machen werden, ist, dass Sie niemals alle glücklich machen können. Oft sind die Standpunkte der Leute, die Sie bitten, eine Entscheidung zu treffen, diametral entgegengesetzt zu Ihrem. Wie gehen Sie mit solchen Situationen um? Wie in der Geschichte von König Salomon suchen Sie nach einer Lösung, die so polarisiert ist, dass sie eine Seite dazu bringt, aus gesundem Menschenverstand heraus nachzugeben, damit nicht eine Entscheidung getroffen wird, die Schaden verursacht. In dieser Geschichte beanspruchen zwei Frauen dasselbe Baby und jede »beweist«, dass sie die richtige Mutter ist. Salomon zieht sein Schwert und kündigt an, dass er das Baby jetzt halbieren und jeder Mutter eine Hälfte überlassen wird, da er nicht entscheiden könne, wer von den beiden lügt. Die Frau aber, die die wirkliche Mutter ist, protestiert, weil sie ihr Baby nicht sterben sehen will. Da gibt König Salomon ihr das Baby, weil sie echte Sorge um sein Wohlergehen gezeigt hat.

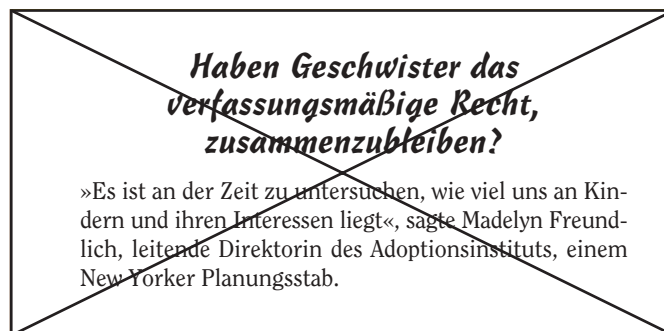
Rabbi Moshe Shaul Klein praktizierte bei seiner Entscheidung eine etwas enger definierte Version der Führung. Er wusste, dass orthodoxe Juden Probleme damit hatten, das, was sie als ihre religiösen Gesetze kannten, in Einklang damit zu bringen, den Namen Gottes mit einer neuen Technologie zu schreiben. Rabbi Klein musste sich auf Bitten seiner Schäfchen um eine Lösung dieses Problems kümmern, damit orthodoxe Juden nicht etwa von der Benutzung von Computern ausgeschlossen blieben, anstatt wie alle anderen Menschen auch von dieser überaus fortschrittlichen Technologie zu profitieren.



Mit seiner Entscheidung trat Rabbi Klein in die Fußstapfen von König Salomon, indem er nach einem Mittelweg suchte, der sowohl die Streitfrage klar definierte als auch zur gleichen Zeit Raum für eine gewisse Unklarheit bot. Diese Situation, die nach Rabbi Kleins Entscheidung verlangte, hätte sich nicht vor dem Aufkommen von Computern ereignen können und wird auch nicht wieder auftauchen, es sei denn, dass ein Teil der Gruppe sich weigert, Rabbi Kleins Entscheidung zu akzeptieren.

Entscheidungen für einen höheren Zweck

Nennen Sie dies den Jeanne-d'Arc-Stil der Führung. Jeanne war ein Mädchen vom Lande, die während einer Bürgerkriegsphase in Frankreich aufwuchs. Eines Tages hatte sie eine Vision und zog eine Armee zusammen, um einen jungen Mann, einen Prinzen, zu unterstützen, der behauptete, der rechtmäßige Erbe des französischen Throns zu sein. Ihre Armee trug den Sieg davon und der Prinz wurde König. Genauso werden auch heute Menschen von Situationen aufgerüttelt, die sie nicht direkt betreffen, aber dennoch dazu veranlassen, sich für eine Sache einzusetzen. Dies ist im Übrigen einer der wichtigsten Wege, auf denen sich die Welt zum Besseren wandelt.



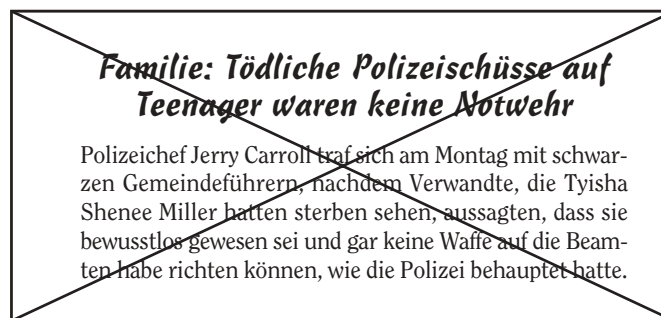
Madelyn Freundlich, leitende Direktorin des Adoptionsinstituts – dem Planungsstab, der Position zu dem Fall einer Trennung von Bruder und Schwester bei einer beabsichtigten Adoption bezogen hat – praktiziert Führung im Abstrakten. Sie besitzt keine rechtliche Stellung in dem Fall, ist aber aus Forschungsgründen daran interessiert und besorgt aufgrund des ernsthaften potenziellen psychologischen Schadens, der den auseinander gerissenen Kindern zugefügt wird. Dieser spezielle Fall trifft zeitlich mit dem angehobenen Profil von Adoptionsanträgen zusammen, die alleiniger Bereich der Gerichtshöfe und Adoptionsagenturen zu sein pflegten.

Der Präzedenzfall für die Position von Madelyn Freundlich geht zurück in die späten Sechzigerjahre. Damals reichte der Sierra Club ein *amicus curiae*-Mandat (*amicus curiae* = Freund des Gerichtshofs – eine Gruppe ohne rechtliche Stellung in einem Prozess) zugunsten einer Gruppe von uralten Rotwäldern in Kalifornien ein, mit der Begründung, dass die Bäume schließlich nicht selbst klagen könnten, um ihre Rechte zu verteidigen. Genauso versucht Frau Freundlich, obwohl der Gerichtshof legale Repräsentanten für die beiden betroffenen

Kinder ernannt hat, eine Führungsrolle auszuüben, indem sie die Gerichtshöfe bittet, auch andere Gesichtspunkte in Betracht zu ziehen, als sich nur auf die Frage der Obhut zu konzentrieren.

Vermittelnde Führung

Führung hat meistens damit zu tun, andere Leute auf ein Ziel hinzuführen, manchmal aber auch damit, Leute zum Warten anzuhalten, wenn es einen ungelösten Konflikt gibt. In dem folgenden Fall aus Riverside in Kalifornien ist es das vordringliche Ziel des Polizeichefs Jerry Carroll, einen Teil seiner Gemeinde daran zu hindern, in Aufruhr und Protest auszubrechen, ohne dabei einen anderen Teil in Versuchung zu bringen, defensiv und ärgerlich zu werden. Führung bedeutet oft, in Situationen einzutreten und sich selbst zwischen die kämpfenden Parteien zu drängen, bis Sie beide Seiten beschwichtigen und dazu bringen können, miteinander zu reden. Diese Art der Führung ist die schwierigste, weil Sie das Vertrauen der Gruppen gewinnen müssen, die vielleicht von tiefem Misstrauen über Ihre Motive gefangen ist.



Im Fall des Erschießungstodes von Tyisha Shenee Miller in Riverside, Kalifornien, wurde Polizeichef Jerry Carroll Zeuge der Aufruhr im nahegelegenen Los Angeles, als Polizeibeamte der grundlosen Angriffe auf Minderheiten angeklagt wurden.

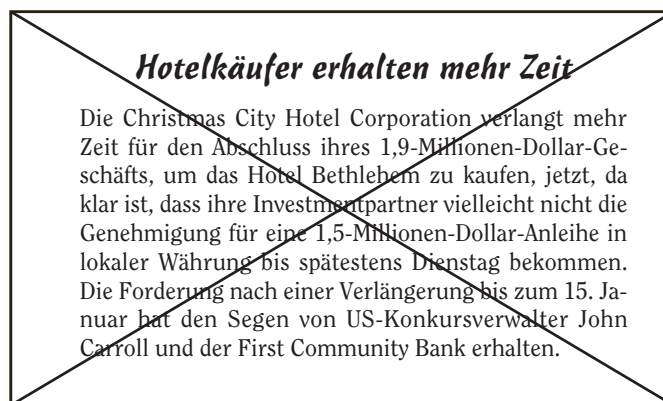
Carroll stieß auf eine Situation, die gleich mehrere Führungsverantwortungen erforderte: Er musste die Ordnung in der gesamten Gemeinde erhalten, eine unparteiische Untersuchung im Namen der Familie von Tyisha Shenee Miller und der größeren schwarzen Gemeinde von Riverside durchführen, und er musste das Vertrauen und die Moral seiner Beamten aufrechterhalten, während er diese Untersuchungen durchführte.



Die Tatsache, dass Polizeichef Carroll bei vergangenen Vorfällen, in die Gemeindeprobleme und die Polizei verwickelt waren, das Vertrauen und die Kooperation der Minderheiten von Riverside gewonnen hat, zeigt uns, dass er eine sehr starke Führungspersönlichkeit ist. Er hört allen beteiligten Gruppen aufmerksam zu, ist überaus erfolgreich, wenn es darum geht, andere zur Zusammenarbeit zu gewinnen, und kann die Bedürfnisse verschiedener Gruppen über seine eigenen stellen, alles im Interesse der Wahrung von Frieden und Harmonie in Riverside.

Gemeinschaftsentscheidungen

Eines der Kriterien für Führung ist die Fähigkeit, andere zur Zusammenarbeit zu bewegen. In einer Gemeinschaft kann Zusammenarbeit mit einem Ausschuss beginnen, der sich für ein Ziel entscheidet, das der Gemeinschaft als ganzer nützt. Wenn das Ziel es wert ist und die Ausschussmitglieder ihren Job ernst nehmen, können Sie oft die ganze Gemeinschaft zur Zusammenarbeit gewinnen, die dadurch den Wert des angestrebten Ziels erkennt. Gemeinschaftsentscheidungen werden daher für und durch die Gemeinschaft getroffen, und die Führung ist auf all die verteilt, die an der Realisierung einer größeren Vision teilhaben.



Diese Geschichte über das Hotel Bethlehem ist nur die jüngste Episode in einer fortdauernden Saga. Das Märchen begann, als das Hotel – das seit fast einem Jahrhundert zum Inventar des Geschäftsviertels von Bethlehem, Pennsylvania, gehörte – 1997 plötzlich schloss. Die Christmas City Hotel Corporation ist eine Partnerschaft auf Gemeinschaftsbasis, die ihr Kapital in die Renovierung und Wiedereröffnung des Hotels steckte, in der Überzeugung, es sei das Herz der Downtown.

Weil diese Gruppe ihre eigene Führung zugunsten der Gemeinschaft investierte, fühlten US-Konkursverwalter John Carroll und die First Community Bank, die zusätzliches Kapital für die Renovierung bewilligen soll, sich verpflichtet, der Partnerschaft mehr Zeit zu geben, um die Situation in den Griff zu kriegen. Gute Führung – durch die Partner der Christmas City Hotel Corporation – ruft die Kooperation der anderen hervor, in diesem Fall die des Konkursverwalters und der Bank.

Philanthropische Entscheidungen

Einer der Faktoren, die Führung Inspiration verleihen können, ist der Wunsch, das Schicksal der Menschen zu verbessern. Ob Sie sich nun entschließen, einem Menschen, einer Gruppe oder einer ganzen Gemeinschaft gleichzeitig zu helfen, die Entscheidung, eine Gruppe zu bilden, deren einziger Zweck Menschenfreundlichkeit ist, ist nicht nur nobel, sondern oft auch

praktisch. Oft haben Menschen einfach keine Zeit, um sich zu engagieren, aber das Geld. Das Kapital für eine wertvolle Sache aufzutreiben, wird so zu einem Weg zur Mithilfe und zur Führung.

Die Führung der Kiwanis International Foundation bei der Versorgung Jonathan Pierces mit der Spezialkleidung ist offensichtlich. Eine der Rollen, die Kiwanis und andere Gruppen, wie der Lions Club und Rotary International, lange gespielt haben, ist die der kooperativen Führung. Indem sie Gruppen gleichgesinnter Bürger zusammenbringt, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, vergrößert jede dieser Organisationen die Leistungen des Einzelnen und bietet gewöhnlichen Bürgern die Gelegenheit, sich selbst in einer Führungssituation zu übertreffen.

***Raumanzug zu Weihnachten hilft
Jungen, 9, seinen Traum vom Spielen
an der frischen Luft zu erfüllen***

Ein neuer NASA-Anzug erfüllte den Weihnachtswunsch des neunjährigen Jonathan Pierce, wie alle anderen Kinder draußen spielen zu können. Jonathan leidet an erythropoietischer Protoporphyrin (EPP), einer seltenen Hautstörung, die die Haut anschwellen, blasig und rot werden lässt, sobald sie der ultravioletten Sonneneinstrahlung ausgesetzt ist. Die Kiwanis International Foundation kaufte dem Jungen für 2500 Dollar Hose, Jacke, Handschuhe, Maske, Schutzbrille und einen mit Gel gefüllten »Kühlanzug« für untendrunter, der vor Überhitzung schützen soll.

Institutionelle Entscheidungen

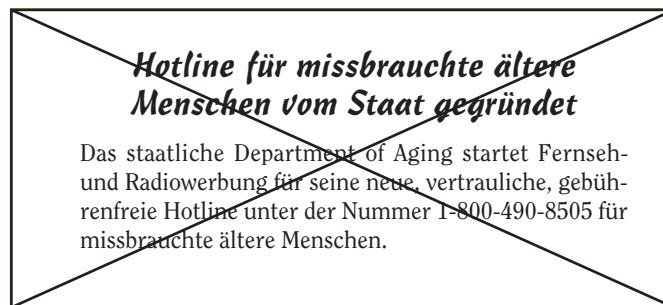
Oft glauben wir, dass unsere Institutionen ihre Aufgabe, uns zu helfen, nicht gut erledigen. Wenn wir einen Blick auf die Vorschriften werfen, die eine Regierungsbehörde erlässt, ist alles, was wir sehen, noch mehr Bürokratie. Manchmal allerdings findet eine Institution einen Weg, zum Kern der Materie vorzudringen – und bürgerlichen Anliegen einen Weg zum Handeln zu bahnen.

Können Institutionen führen? Oft sind individuelle Führungspersonen unsichtbar, weil die Organisation es so verlangt. Jahrelang wusste niemand, wer »M« in dem Britischen Nachrichtendienst MI 5 war, aber jeder wusste, dass MI 5 eine erfolgreiche Organisation war. In unserer komplexen Welt ist es oft schwierig zu erkennen, aus welcher Richtung Führung kommt, aber wir wissen es, wenn sie uns erreicht.

Die vom Pennsylvania Department of Aging ins Leben gerufene Hotline für missbrauchte ältere Menschen ist ein Beispiel für institutionelle Führung, für eine Organisation, die sich um die Bedürfnisse einer bestimmten Gruppe kümmert und dann mit dem Gouverneur und der Legis-

2 ► Sie sind nicht zum »Diktator auf Lebenszeit« gewählt

lative zusammenarbeitet, um eine Lösung anzubieten. Die Führung ist in diesem Fall sicherlich indirekt und die Führung, die die Hotline ins Leben rief, mag eine Leistung der Gruppe sein, aber die Führung durch das Department of Aging ist für jeden sichtbar.



Führungspersönlichkeiten, Helden und ER (Emergency Room)

Das Wörterbuch versteht unter einem *Helden* einen Menschen mit besonders großem Mut. Auch situative Führung erfordert oft großen Mut, so dass es zumindest einer Erwägung wert ist, ob Helden und Führungspersonen nicht dasselbe sind. Manchmal sind sie es, aber viel öfter auch nicht. Ein Held ist immer eine situative Führungsperson, aber eine situative Führungsperson ist nicht immer auch ein Held.

Situative Führung verlangt von Ihnen die Übernahme der Verantwortung in dem Moment, in dem Handlung gefragt ist; andernfalls könnte der entscheidende Moment vertan sein. Heldentum fordert nur, dass Sie Ihre eigenen Bedürfnisse für die Bedürfnisse eines anderen opfern. Es verlangt nicht, dass Sie zuhören. Oft ist die einzige Stimme, die ein Held hört, seine eigene, die ihn antreibt, in einer kritischen Situation einzugreifen. Manchmal mobilisiert er auch andere und an diesem Punkt übernimmt er die Führungsrolle.

Eine Episode der populären Fernsehserie *Emergency Room* (ER) stellt den Darsteller John Carter, den jungen Praktikanten des Emergency Room, in den Mittelpunkt. Er übernimmt das Kommando im Emergency Room, als der diensthabende Arzt, Kerry Weaver, plötzlich durch eine von einem verletzten Chemiewerker verursachte Benzolvergiftung ausfällt. Es sind auch andere, ranghöhere Ärzte anwesend, die aber zu sehr mit ihren eigenen Patienten beschäftigt sind, um zu merken, dass niemand mehr die Verantwortung für die ganze Situation trägt. Carter mobilisiert alle Doktoren, Schwestern, Hilfspfleger und Assistenzärzte zur Durchführung einer ordnungsgemäßen Evakuierung, während er mit der Behandlung der dringendsten Fälle fortfährt.

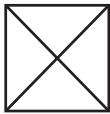
Nachdem die Situation unter Kontrolle gebracht ist, gratuliert der Feuerwehrchef, der die Entseuchungsaktion des Emergency Room leitete, Carter zu seiner vollbrachten Leistung und fragt ihn, ob er nicht in einer Notfall-Spezialeinheit arbeiten wolle. Carter verneint,

er sei nur ein Praktikant. Der Einsatzleiter sieht ihn an, zwinkert ihm zu und sagt: »Ja, schon, aber wir alle wissen, wer hier wirklich die Verantwortung hatte.«

Diese Episode war zum einen gutes Fernsehen, illustriert aber auch sehr schön die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Führungspersonen und Helden. Carter behielt die Erfordernisse der Situation im Auge und gab der Gruppe Führung, so dass jeder der Ärzte seiner Arbeit nachgehen konnte.

Vorübergehende Führung

Vorübergehende Führung findet statt, wenn die Zeit reif ist, aber die Umstände nicht stimmen. In einigen Fällen ist Führung in einem bestimmten Moment erforderlich, aber die Person, die »führt«, ist vielleicht gar nicht fähig, Führung zu geben. Der französische Ausdruck *faux pas*, was so viel bedeutet wie »falscher Schritt«, liefert eine perfekte Beschreibung für vorübergehende Führung. *Faux pas* ereignen sich ständig in gesellschaftlichen Situationen, so dass Sie sich nicht anstrengen müssen, um sich Führungssituationen vorzustellen, in denen ein falscher Schritt einen überstürzten Abtritt für den Inhaber der Führung zur Folge hat.



Im Frühjahr 1996 wurde Gil Amelio als vierter Chefangestellter von Apple angeworben. Zu dieser Zeit litt das Unternehmen unter niedrigen Umsätzen, starken Geschäftsverlusten und einer offensichtlichen Orientierungslosigkeit. Amelio, der von National Semiconductor gekommen war, hatte eine Erholung dieses Unternehmens beaufsichtigt, inklusive einer Vervierfachung seiner Aktienpreise, was in der Schaffung von über 3,5 Milliarden an Aktienkapital resultierte. Auf dem Papier war Amelio der rechte Mann zur rechten Zeit. Aber er hatte nicht mit der anhaltenden Einmischung und dem Herumnörgeln von Steve Jobs, dem Mitbegründer und Mitglieds des Direktionsausschusses, gerechnet. Die Monate vergingen nach der Ernennung Amelios zum Chefangestellten, das Schicksal Apples wollte und wollte sich nicht zum Guten wenden und Amelio fing inzwischen an, mehr am Erhalt seines Postens interessiert zu sein, als daran, die Firma aus dem Morast zu ziehen. Zu guter Letzt verdrängte Jobs Amelio, führte den iMac-Computer ein und führte Apple so auf den Weg der Gesundheit zurück. Amelios Sünde: Er versäumte es, auf die eine Person zu hören, die mehr über Apple und seine einzigartige Kultur wusste als jeder andere.

Amelio wurde, trotz seiner ungeheuren Fähigkeiten, zu jener gefährdeten Spezies, die als *vorübergehende Führungskräfte* bekannt sind. Die Zeit war richtig für Amelio: Apple benötigte dringend gute Führung. Aber die Umstände stimmten nicht. Wie Amelio über seine erste Begegnung mit dem sportlichen Steve Jobs berichtet: »Ich erinnere mich daran, auf meine glänzend polierten schwarzen Schuhspitzen heruntergestarrt und daran gedacht zu haben, meinen Schlips zu lockern. Mein normalerweise pragmatischer Geist hatte sich in visuelle Oberflächlichkeiten verrannt.« Zurückblickend erkannte Amelio bereits am Anfang, dass er der falsche Mann war, um Apple herauszureißen – er passte einfach nicht in die überaus zwanglose Kul-

tur des Unternehmens –, doch, wie er zugibt, »als Geschäftsführer von Apple habe ich mich dazu hinreißen lassen, mich wie ein Superstar zu fühlen.« Amelio hatte sich auf das Erscheinungsbild von Führung, nicht aber auf die Probleme und Aufgaben konzentriert.

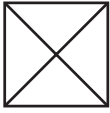
Wenn all die guten Dinge falsch genutzt werden

Die vorübergehende Führungsperson mag überaus kompetent sein und alle guten Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit in sich vereinen – die Bereitschaft, Verantwortung zu ergreifen, die Fähigkeit, andere zur Kooperation zu gewinnen, und die Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse hinter die der anderen zu stellen. Allerdings werden diese Eigenschaften oft verzerrt. Wenn Sie als Kind *Superman* gelesen haben, erinnern Sie sich vielleicht an Bizarro, eine Kreatur aus einer anderen Dimension, die wie Superman aussah und all seine Eigenschaften besaß, die aber alle leicht verzerrt waren. In einer Episode riss er einen leckenden Staudamm nieder. Anstatt das Leck mit seinen Superkräften und seiner Supergeschwindigkeit zu reparieren, ließ er durch seine Aktion eine Stadt weiter flussabwärts überfluten. Vorübergehende Führungspersonen sind ähnlich: Sie werden gewählt, weil sie irgendwann in ihrer Laufbahn alle Merkmale guter Führung manifestiert haben – z.B. Amelio bei National Semiconductor –, entwickeln in ihrer neuen Rolle aber taube Ohren.

Wenn man Angst vor dem Risiko hat

Vorübergehende Führungspersonen scheuen oft das Risiko. Warum passiert das? Nach Lester Korn, einem Spitzenmann bei der Jagd nach qualifizierten Arbeitskräften, werden situative Führungspersonen dann zu vorübergehenden Führungspersonen, wenn sie risikoscheu werden und sich weigern, ihren Standpunkt zu vertreten. In seinem Buch *The Success Profile* (Simon&Schuster) findet sich eine Tabelle »Faktoren, die einen Wendepunkt in der Karriere nach sich ziehen«. Der wichtigste Faktor für den Karriereerfolg ist nach Korn »rechter Platz, rechte Zeit«, den über die Hälfte der Angestellten in einer Umfrage seiner Firma, Korn/Ferry International, als den kritischen Punkt für ihren Aufstieg an die Spitze angaben.

Der dritte bedeutende Faktor ist nach Korns Tabelle das »Hohes-Risiko-Projekt«, der in der Umfrage bei etwa einem Drittel lag. Oft ist das, was potenziellen Führungspersonen nur eine vorübergehende Rolle zuweist, die Scheu, dem Risiko ins Auge zu blicken, wenn eine solche Konfrontation genau das ist, was in dem Moment erforderlich wäre. Im Fall Amelio hatte Jobs am Anfang argumentiert, dass Apple einen Computer brauchte, der das Unternehmen weit über seinen beliebten Macintosh hinausführen würde. (Der Macintosh, obwohl leistungsfähiger und weit schneller als irgendein Windows/Intel-PC, hatte es nicht geschafft, sich auf dem Markt zu etablieren.) Amelios Strategie war es, Firmen Preisnachlässe auf den Mac zu gewähren, um den Umsatz zu steigern, was nur dazu führte, Apples ohnehin schwindende Gewinne noch weiter schrumpfen zu lassen. Jobs Lösung, die Entwicklung eines neuen, kostengünstigen Computers, war weit riskanter, aber Risiko war genau das, was in dieser drängenden Situation angesagt war.



Wie William Glavin, ein früherer Geschäftsführer von Xerox, es ausdrückt, »Sie müssen genug Vertrauen in sich selbst haben, damit Sie keine Angst haben, gefeuert zu werden oder das Falsche zu sagen oder zu tun. Sie dürfen sich von nichts Angst einjagen lassen. Wenn Sie wirklich voller Vertrauen sind, dass Sie immer wieder einen anderen Job haben können, dann werden Sie das Richtige tun.«

Hierarchische Führung

Wenn vorübergehende Führung solche ist, die stattfindet, wenn der Zeitpunkt richtig ist, aber die Umstände falsch sind, dann ist hierarchische Führung genau das Gegenteil: Die Umstände stimmen, aber der Zeitpunkt ist falsch. Die hierarchische Führungsperson ist jemand, der eine Führungsrolle annimmt, weil er »an der Reihe ist«, sei es aufgrund einer Beförderung oder seines Dienstalters (oder im Falle einer Monarchie aufgrund eines Todesfalls und der Erbfolge).



Hierarchische Führungspersonen haben ein Problem: Sie sind »es«, egal, ob sie den Job wollen oder nicht. König George III. z.B. war während des Siebenjährigen Kriegs nicht fähig, England zu führen. Sein Vater, George II., starb jedoch 1760 – mitten im Krieg. England gewann zwar den Krieg, verlor aber seinen Frieden dadurch, dass es die Amerikanischen Kolonien, um die es so hart gekämpft hatte, aufs Heftigste besteuerte. George III. war nie ein gesunder Mann und litt zunehmend an Anfällen von Verrücktheit und Depressionen. Er war daher unfähig, vernünftige Entscheidungen über das zu treffen, was sein Premierminister, William Pitt, als die legitimen Forderungen der Kolonialengländer betrachtete. 1776 wurde die Frage der kolonialen Rechte schließlich so drängend, dass die hierarchische Führungsperson, unfähig, einen Schritt beiseite zu treten und zuzugeben, dass sie vielleicht im Unrecht war, eine Entscheidung erzwang, indem sie Truppen in die Kolonien entsandte und sich weigerte, mit ihren kolonialen Untergebenen zu verhandeln. Die Kolonisten rebellierten, und der Rest ist, wie man sagt, Geschichte.



Das vorangehende Beispiel illustriert das Wesentliche an hierarchischen Führungspersonen – sie verpassen oft den Moment, weil sie taub gegenüber den zeitlichen Geboten der Führung sind. Hierarchische Führungspersonen befinden sich in ihrer Position, weil sie durch die Umstände dorthin befördert worden sind, und nichts außer einer Revolution kann sie von dort entfernen. Denken Sie nur an irgendeine Revolution – in Russland gegen einen schwachen Zar Nikolaus II; in China gegen eine alternde und korrupte Manchukaiserin; in Frankreich gegen einen ängstlichen und leicht verwirrten Louis XVI. –, und Sie verstehen, woran hierarchische Führung scheitert.

Hierarchische Führungspersonen können sich der Lage gewachsen zeigen und situative Führungspersonen werden, und sie tun dies auch. Denken Sie nur an George VI., den Vater von Queen Elizabeth II. Er war durch die Abdankung seines älteren Bruders Edward VIII. am Vorabend des Zweiten Weltkriegs gezwungen, seinen Job zu tun. George VI., ein schüchterner,

2 ► *Sie sind nicht zum »Diktator auf Lebenszeit« gewählt*

zurückhaltender Mann, nahm eine Rolle an, die er nie gewollt hatte (eine, die seinen vorzeitigen Tod durch übermäßigen Stress zur Folge haben sollte). Aber der König nutzte seinen hierarchischen Status dazu, die Britische Monarchie zu schaffen, wie wir sie kennen – eine Monarchie, die trotz ihrer belanglosen Familienstreitereien dem Dienst an der Öffentlichkeit und der Sache des gewöhnlichen britischen Untertans gewidmet ist.

Viele Studenten der Geschichte schreiben es den aufrüttelnden Reden Winston Churchills zu, dass das britische Volk den Willen besaß, der Nazi-Aggression zu widerstehen. Der durchschnittliche Brite, der in dieser schrecklichen Zeit lebte, wird Ihnen unmissverständlich zu verstehen geben, dass es der König war, der den eigentlichen Ausschlag gab – indem er seine Untertanen in den Hospitalen, Waisenhäusern, Bombenstätten und Kriegsfabriken besuchte und seine Leute mit seiner ruhigen Stimme und Worten der Ermutigung wieder aufrichtete.