

# «Wichtig ist Charakter»

**Jack Zenger** Der Leadership-Vordenker aus den USA mit Schweizer Wurzeln erklärt, wie man eine gute Führungskraft erkennt und was Management-Kurse bringen.

INTERVIEW: AXEL GLOGER

«Leadership» ist ein schillerndes Thema. Passt immer, wenn der Firmenchef seine Sonntagsrede hält, so das Vorurteil. Aber hat Leadership auch einen Platz im Business-Alltag, der geprägt ist von Kostendruck, Jagd nach Kunden und Wettbewerb an allen Fronten?

**Jack Zenger:** Ja, auf jeden Fall. Erst kürzlich wurden Führungskräfte in aller Welt befragt. Deloitte, der Wirtschaftsprüfer, wollte wissen, welche Themen den Chefs am wichtigsten sind. Ergebnis: «Leadership» und «Engagement der Mitarbeiter» führten die Hitliste der Studie an. Das zeigt nach meiner Ansicht, wir gross das Bemühen um die Qualität der Führung ist.

Dann machen wir es doch einmal hart. Wie lautet Ihre Ein-Satz-Ansage dazu, was Leadership ist?

Leadership ist das Verhalten einer oberen Führungskraft in einer Organisation, das jenen wirtschaftlichen Erfolg schafft, den es ohne diese Person nicht gegeben hätte.

So sollte Leadership, dieses auf den ersten Blick weiche Thema, sogar jeden Controller interessieren.

Ja. Die weichen Faktoren sind die harten. Sie entscheiden am Ende über den Erfolg.

Wenn wir das jetzt an konkreten Führungsleuten festmachen – muss jeder Firmenchef so sein wie Richard Branson, Steve Jobs oder Nicolas Hayek senior?

Klar, diese Schlussfolgerung wäre naheliegend, oft haben wir diese Idealfiguren vor Augen. Aber ich habe eine Botschaft, die uns beruhigen sollte: Wir müssen nicht danach streben, als Führungskraft so zu werden wie Richard Branson. Viele Wege führen zum Erfolg. Das haben unsere



Jack Zenger: «Wir müssen nicht danach streben, so zu werden wie Richard Branson.»

Untersuchungen mit Zehntausenden von Führungskräften bestätigt – eine hohe Qualität von Leadership haben wir dann, wenn der Mann oder die Frau an der Spitze in drei bis fünf von 16 möglichen Disziplinen sehr stark ist. Das lässt also ganz unterschiedliche Arten von Führung zu, alle sind gleichermassen erfolgreich.

Also kann ein eher zurückhaltend agierender Chef ebenso erfolgreich sein wie einer, der sich als medienorientierter, telegener Sonnenkönig gibt?

Ja, genau das sehen wir ja in der Praxis. Der eine hat Erfolg, gerade weil er ein begeisterter Techniker ist. Ein anderer ist ein hervorragender Stratege, wieder ein anderer ist stark, weil er eine überragende Inspirationsgabe hat.

Das ist zwar einleuchtend. Aber gibt es jenseits der Unterschiede im Stil auch Gemeinsamkeiten, also Faktoren, die jede Führungskraft erfolgreich machen?

So verschieden die persönlichen Schwerpunkte auch sind, alle haben einen Fokus: Sie wollen Resultate erzielen, das ange-

strebte Ergebnis nie aus den Augen lassen. Ausserdem ist jeder auf seine Art inspirierend und motivierend – und zeigt Stärken im strategischen Denken: Bevor ein Schritt getan ist, denkt der erfolgreiche Leader immer schon daran, wie sich dieser auf den nächsten und übernächsten Schritt auswirkt.

Wo kann man so etwas lernen?

Darüber gibt es nicht viel verlässliches Wissen. Neben natürlichen Talenten ist sicher die Herausbildung von Fähigkeiten durch ständige Übung im Job wichtig. Für die Besten ist die Praxis die Schule des Lebens. Sie lernen das meiste durch ihre Arbeit. Auch Coaching, also die Eins-zu-eins-Anleitung mit direktem Feedback, hat eine gewisse Bedeutung.

Was ist mit den Business Schools? Es gibt wohl kaum eine Schule, die nicht betont, sie vermittele Leadership-Fähigkeiten.

Ich bin da skeptisch. Ein Beispiel dazu, von Times-Mirror, dem US-Medienunternehmen. Als ich dort vor vielen Jahren im Management tätig war, führten vier ein

Leadership-Programm durch. Eine Woche intensives Training für alle Führungskräfte an der örtlichen Business School. Den Kollegen, der das Programm verantwortete, fragte ich anschliessend: «Was hat es gebracht?» Seine Antwort war eindeutig – er sagte: «Keine erkennbare Wirkung.» Die Teilnehmer sitzen im Seminarraum, hören hochgelobten Professoren zu, lassen sich unterhalten. Aber gemessen an dem, was sich hinterher veränderte, wurde nichts erreicht.

Da sind Sie aber sehr hart in Ihrem Urteil. Bekommen die Business Schools keine Gnade?

Gut, ich gestehe, so ein Leadership-Programm kann verbessernd wirken. Ich betone: Kann! Dafür ist es unwesentlich, ob es von Harvard, Insead oder anderswo durchgeführt wird. Ob das Programm komplett verschwendete Zeit ist oder etwas nützt, hängt davon ab, was davor und was danach passiert.

Bitte erläutern Sie!

Ein Kurs bringt etwas, wenn das Lernen beginnt, bevor die Teilnehmer den Seminarraum betreten. In den Teams und mit den Vorgesetzten der Teilnehmer sollte vorab verankert werden, was erreicht werden soll. So können die Lernenden mit konkreten Zielen in den Kurs gehen. Wenn dessen letzte Lektion beendet ist, beginnt dann die Umsetzung. Der Stoff darf nicht ungenutzt brachliegen bleiben. Leider ist das aber immer noch oft der Fall.

Da scheint die Praxis das bessere Trainingscamp für Leadership zu sein. Wie erkennt der Firmenchef denn Mitarbeiter, die das Zeug haben, in die Top-Ebene hochzuwachsen?

Aus den 360-Grad-Feedbacks, die wir in vielen Firmen durchführen, lässt sich anhand bestimmter Merkmale voraussagen, wer das Zeug zum Leader von morgen mitbringt. Ein wichtiges Merkmal der Top-Leute von morgen ist das, was wir «Charakter» nennen. Damit fassen wir grundlegende menschliche Stärken zusammen, zum Beispiel Aufrichtigkeit, Integrität,

**«Ein Führungskurs bringt was, wenn das Lernen startet, bevor die Teilnehmer den Seminarraum betreten.»**

Ehrlichkeit. Das sind Leute, die sagen, was sie tun, und tun, was sie sagen. Diese Eigenschaften gehören zur Grundausstattung einer effektiven Führungskraft.

Gibt es weitere Eigenschaften?

Dazu gehört auch, wie erwähnt, die Ergebnisorientierung. Ganz gleich, wo die Mitarbeiter mit Führungsstärke gerade wirken, sie wollen etwas für die Organisation erreichen und ergreifen die Initiative. Sie stellen sich selbst als Problemlöser auf, können gut kommunizieren und es gelingt

## DIGITALES LEBEN

### So verteidige ich meinen Job

TIM HÖFINGHOFF

Zum Thema Arbeitsplatz lese ich in jüngster Zeit nur bedrohliche Nachrichten: Die Digitalisierung werde unsere Arbeitswelt umpflügen.



Immer mehr Jobs seien bedroht, nicht nur die Arbeit in den Fabriken werde bald von seelenlosen Robotern erledigt – effizient, sicher und preiswert. Auch die klassischen Bürojobs, alles, was bisher die Kopfarbeiter leisteten, werde ziemlich bald von intelligenten Maschinen übernommen. Das heisst, sogar gut ausgebildete Buchhalter, Anwälte und Ärzte müssen damit rechnen, dass ihre Jobs vom Computer wegrationalisiert werden. Rund die Hälfte aller Tätigkeiten sei automatisierbar, lerne ich. Das Monster, das Arbeitnehmer fürchten, hat einen prägnanten Namen: «Arbeiten 4.0». Davon lasse ich mich aber nicht schrecken. Ich bin fest entschlossen, den Angriff der Maschinen auf meinen Bürostuhl abzuwehren – auch wenn ihre Algorithmen immer ausgefeilter werden. Als Erstes belege ich einen Kurs in Software-Programmieren. Wenn ich damit fertig bin, mache ich noch einen Kurs, am besten in «künstlicher Intelligenz». Das sollte als erste Abwehrmassnahme reichen. Hoffe ich, sonst bin ich tatsächlich schnell weg vom Fenster.

tim.hoefinghoff@handelszeitung.ch

ihnen dadurch, andere zu inspirieren und zu guter Leistung zu motivieren. Überdies erkennen wir, dass die Leute mit Führungspotenzial sich selbst weiterentwickeln, sie arbeiten an ihren Fähigkeiten.

Diese Stärken lassen sich aber nicht durch den Blick in den Lebenslauf eines Mitarbeiters oder Bewerbers entdecken.

Sehr richtig, Lebensläufe werden hier deutlich überschätzt. Sie geben Auskunft über Äusserlichkeiten, über die formalen Spuren eines Berufsweges. Dem sollte man nicht zu viel Bedeutung beimessen, zumal sich viele Berufstätige taktisch verhalten. Sie legen es darauf an, Merkmale zu erzeugen, die sich in einem Lebenslauf gut präsentieren lassen. Über die Führungsqualität sagt so ein Lebenslauf nur wenig aus.

Was sollte ein Vorgesetzter oder Rekrutierer also tun, wenn er wissen will, ob er jemanden mit gutem Leadership-Profil vor sich hat?

Fragen stellen. Ich rate jedem: Lassen Sie den Kandidaten Geschichten aus seinem beruflichen Vorleben erzählen, die deutlich machen, wie er oder sie sich in bestimmten Situationen verhalten hat. Was jemand unter Zeitdruck, bei überraschenden Wendungen, in einer Krise oder nach einem grossen Erfolg tut, sagt mehr über diese Person aus als jeder Psychotest.

ANZEIGE

Kassenobligationen

## Mit bis zu 1.5% Rendite. Unsere sichere Anlage.

Cembra Money Bank Kassenobligationen	
8 Jahre	1.50 %
7 Jahre	1.25 %
6 Jahre	1.15 %
5 Jahre	1.00 %
4 Jahre	0.75 %
3 Jahre	0.50 %

Zinssätze gültig für Beträge bis CHF 1'000'000.–, Anlagebetrag ab CHF 5'000.–, höhere Beträge durch CHF 1'000.– teilbar, Zinsänderungen vorbehalten. (Stand: Oktober 2015)

Unverbindlich informieren unter [www.cembra.ch/sparen](http://www.cembra.ch/sparen) oder in einer unserer 25 Filialen.