

# „Stabilität in den Werten zeigen“

Anlässlich des Waldzell Meetings 2006, das heuer zum dritten Mal im Stift Melk Anfang September stattfinden wird, sprach einer der geladenen Vortragenden, US-Leadership-Experte Warren Bennis mit Heidi Aichinger über Talente und die Lernfähigkeit von Führungskräften.

**STANDARD:** Was erwarten Sie vom heurigen „Dialog of Inspiration“?

**Bennis:** Ich werde mit neugierig aufgezogenen Augenbrauen kommen. Denn in Wahrheit weiß ich nicht, was mich erwarten wird. Für mich ist es das erste Mal, bei einer Konferenz dieser Art mit dabei zu sein. Wenn man nämlich an die eingeladenen Personen denkt, deren Arbeiten ich zum Teil gut kenne, ist es für mich insofern interessant, als diese

**Bennis:** Es gibt drei essenzielle Fehler, die häufig passieren. Erstens: Führungskräfte sind häufig damit überfordert, was sie mit ihren Entscheidungen anderen Menschen antun – das ist ein sozialer und emotionaler Konflikt, der auch vehemente physische Folgen haben kann. Zweitens: Führungskräfte kennen das kontextuelle Umfeld ihrer Mitarbeiter zu wenig. Sie machen dann den Fehler, nicht zu wissen oder zu erkennen, wen sie



„Lernwilliger“ US-Leadership-Experte Warren Bennis trägt heuer in Waldzell vor und spannt einen Bogen um die Generationen. Foto: privat

dort oder da besser steht, das ist mir viel zu statisch. Ich sehe ihn oder sie eher als Kolaborateur, als einen Menschen, der ein Umfeld schafft und die Richtung vorgibt. So etwa wie Howard Schultz – der Mann, der Starbucks aufgebaut hat.

**STANDARD:** Was hat er, was andere nicht haben?

**Bennis:** Nun, zum einen sieht er für seine 53 Jahre sehr gut aus, nämlich wie 35 (lacht). Nein, aber im Ernst: Er ist ein Mann, der an seine Vision glaubt und diese teilt, also ein sehr kollaborativer Mensch ist... Jedenfalls hat er mich vor einigen Jahren angerufen und gesagt, er hätte eine Frage. Er sagte: „Ich bin in einer schwierigen Lage. Weil ich eine Entscheidung treffen will und mein ganzes Team dagegen ist. Ich spüre aber, dass ich Recht habe. Was soll ich jetzt tun?“ Ich habe ihm vorge schlagen, ein sofortiges Meeting außerhalb des Büros zu organisieren, um über die Widerstände zu sprechen, darüber zu diskutieren, dabei aber nicht auf seine Instinkte zu vergessen.

**STANDARD:** Wussten Sie, worum es ging?

Für mich sind es immer noch drei essenzielle Dinge, die echte Leadership ausmachen: Exzellenz, Ethik und gemeinsame Werte – Engagement und Energie.

**Bennis:** Das war das eigentlich Interessante daran, dass ich es eben nicht wusste. Jahre später habe ich ihn danach gefragt – es ging um die Einführung von Starbucks auf den japanischen Markt, die ja sehr erfolgreich war. Er erzählte mir, dass er nach dem vorgeschlagenen Meeting seine Entscheidung für Japan getroffen habe, obwohl das Team immer noch dagegen war. Dennoch standen sie alle fest hinter seiner Entscheidung. Ich finde, das ist ein schönes Beispiel dafür, dass Führung und Teilen von Visionen großen Teamgeist schafft.

**STANDARD:** ... und die Geschichte entspricht Ihrer Aussage „Managers are people who do things right. Leaders do the right things“...

**Bennis:** ja, zu sehr darf man sich nicht in Details verlieren (lacht). Für mich sind es immer noch drei essenzielle Dinge, die echte Leadership ausmachen: Exzellenz, Ethik und gemeinsame Werte, Engagement und Energie.

## ZUR PERSON

**Warren Bennis** (80) ist Professor und Gründer als auch Vorsitzender des Leadership Institute an der University of Southern California, sowie u.a. Vorsitzender des Advisory Board am Center for Public Leadership an der Harvard Kennedy's School. Er ist Autor von mehr als zwei Dutzend Büchern, Konsulent für Unternehmen der Fortune 500 und ist vier US-Präsidenten beratend zur Seite gestanden. Seine Arbeit „Invented Life“ wurde für den Pulitzer Preis nominiert.

Gefragt ist, 24 Stunden sieben Tage lang erreichbar zu sein. Aber: Das muss man auch als Manager können – abschalten, einen Schritt zurücktreten und reflektieren.

Gruppe keine kulturellen Grenzen kennt. Mein Motiv für Waldzell ist zu lernen.

**STANDARD:** Der „Rückzug“ in ein Stift spiegelt ein wenig die Sehnsucht nach Abstand, sogar nach Abkapselung – aber auch nach Ruhe und Stabilität wider. Ist Stabilität etwas, wonach Führungskräfte suchen?

**Bennis:** In Unternehmen oder als Führungskraft denke ich, ist es wichtig, Stabilität in den Werten zu zeigen. Das halte ich für essenziell: Werte, die einen Sinn für die Gemeinschaft haben, die den Menschen die Angst vor Veränderung nehmen. In Wahrheit glaube ich, ist es eine schwierige Balance zwischen dem Aspekt der Stabilität in eigener Kultur und Geschichte und der konstanten Suche nach Veränderungsmöglichkeiten. Im Business heißt es „oben bleiben und sich selbst immer neu erfinden“.

**STANDARD:** In Ihrem Buch „Geeks & Goetzers“ (1999) haben Sie Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen Führungskräften, die 70 Jahre und älter und 30 Jahre und jünger waren, untersucht. Welche sind die signifikantesten Merkmale?

**Bennis:** Als wir begonnen haben, dieses Buch zu schreiben wurde schnell deutlich, dass junge Menschen erheblich mehr Wert auf den Aspekt der „Work Life Balance“ legten als die Älteren. Dafür gab es zwei hervorsteckende Argumente. Erstens: Die meisten Mitteldreißiger – Männer wie Frauen – sind verheiratet und haben Kinder, und beide sind meistens berufstätig. Karriere wird bei den meisten jungen Menschen nicht vor die Familie gerichtet. Ich meine das im besten Sinn. Das war bei meiner Generation ganz anders. Zweitens: Sie kennen sicher den Begriff „24/7“, also 24 Stunden lang an sieben Tage die Woche erreichbar zu sein: Wir haben Mobiltelefone, Internet, Blackberrys etc. ... Es herrscht enorme „Nachfrage“ nach den arbeitenden Menschen dieser Tage. Davon schützen sich die Jungen eher als die Alten. Das muss man auch als Manager können – abschalten, einen Schritt zurücktreten und reflektieren.

**STANDARD:** Die häufigsten Fehler von Führungskräften?



Rückzug – Sehnsucht nach Abstand: Das barocke Stift Melk (hier der Prunksaal der Bibliothek) bietet die Gelegenheit. Foto: APA

Karriere wird bei den meisten jungen Menschen nicht vor die Familie gerichtet. Ich meine das im besten Sinne. Das war bei meiner Generation ganz anders.

überhaupt anführen wollen. Und drittens haben einige kein Gefühl für die Menschen. Es gibt Führungskräfte, die nicht in die Welt ihrer Mitarbeiter eintauchen können. Das ist aber unbedingt notwendig – zumindest zu zeigen, dass man sich als Führungskraft anstrengt, seine Mannschaft verstehen zu wollen.

**STANDARD:** Demnach bleibt dann doch alles auf die bestehende Persönlichkeit, quasi die „geborene Führungskraft“ beschränkt...

**Bennis:** Nein, weil wir Lernende sind – gesetzt den Fall wir tun und wollen das. Wir sam-

## INFO

### Waldzell-Meeting 2006

„Waldzell ist ein Begegnungsraum, in dem die rund 150 Teilnehmer auf Augenhöhe mit Vertretern aus Wissenschaft und Kunst ganze zwei Tage miteinander Zeit verbringen, diskutieren und reden können“, sagt Berater und Mitbegründer der Wiener Sir-Karl-Popper-Schule Andreas Salcher, neben Gundula Schatz Waldzell-Initiator. Hauptspensoren seien heuer die Erste Bank, Asset One, die Donau-Universität Krems und das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

Das nunmehr dritte Treffen im Stift Melk steht unter dem Titel „A Global Dialog for Inspiration“ – und andere folgende Vortragende stehen zwischen 8. und 10. September 2006 am Programm: „Verhüllungskünstler“ Christo und

Jeanne-Claude, die Autoren Paulo Coelho und Isabel Allende, Elizabeth Lesser, Gründerin des größten Zentrums für Holistisches Lernen in den USA, Werner Arber, Nobelpreisträger (Physiologie und Medizin) und Professor an der Universität Basel, Robert C. Gallo, Bio-mediziner und Entdecker des HI-Virus und Leadership-Experte Warren Bennis (siehe Interview).

Alle Vortragenden stellen ihr Wissen, laut Salcher, unentgeltlich zur Verfügung und im Rahmen des Projekts „Architects of the Future“ haben junge High Potentials die Möglichkeit, ihre aktuellen Arbeiten vorzustellen, um etwa auch interessierte Sponsoren kennen zu lernen.

DER STANDARD Webtipp: [www.waldzell.org](http://www.waldzell.org)

meln Erfahrungen. Und wir können anderen helfen, ihre Aufmerksamkeit auf bestimmte Punkte zu lenken, diese besser verstehen zu lernen.

**STANDARD:** Dann ist man nur ab einem bestimmten Erfahrungsgrad, der oft mit dem Alter zusammenhängt, auch als Führungskraft „respektabel“?

**Bennis:** Das Alter hilft. Aber ich erkenne häufig bei ganz jungen Führungskräften unheimliches Potenzial.

**STANDARD:** Was raten Sie nun Lernwilligen?

**Bennis:** Viele unterschätzen das Potenzial der „Reibung“ mit anderen Menschen. Ich sage immer: „Umgebt euch mit Störenfrieden, haltet Rücksprache, hört auf Ratschläge – auch von euren Frauen und Kindern.“ Der Mensch braucht Reibung, um sich weiterentwickeln zu können.

**STANDARD:** Was halten Sie von dem Bild einer Führungskraft, die vor, vielleicht auch hinter seiner Mannschaft steht?

**Bennis:** Sie fragen mich nach dem Bild – ich frage aber nach der Geschichte. Ich denke nicht, dass eine Führungskraft