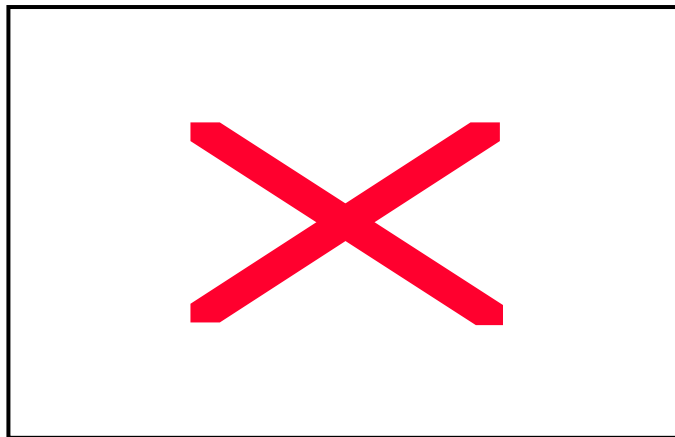


# Leadership by Aerodynamics

Gedanken zum Anforderungsprofil und Auswahl von Führungskräften in Zeiten  
grosser Turbulenzen und Veränderungen



© H.G. Eriksson, lic. phil. I  
Betriebspsychologe FSP  
Zürich, 6. April 2000

## **EINLEITUNG**

Die Auswahl von Führungskräften war noch nie einfach. Heutige wirtschaftliche Veränderungen, wie Fusionen und Reorganisationen von Unternehmen erschweren die Erfolgsprognose in der Auswahl zusätzlich. Permanenter Wandel wird zur Konstanten. Das altgewohnte Gleichgewicht der Organisationen wird erschüttert und neue, flexiblere sowie wettbewerbsfähigere Prozesse müssen reengineert werden.

In Zeiten grosser Turbulenzen und Veränderungen wird die Auswahl und Selektion von Führungskräften zu einer zentralen Frage des Change-Managements. Wie kann sich eine Führungskraft trotz heftiger Turbulenzen erfolgreich behaupten? Welches Profil muss sie dazu mitbringen? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind in solchen Phasen von Bedeutung?

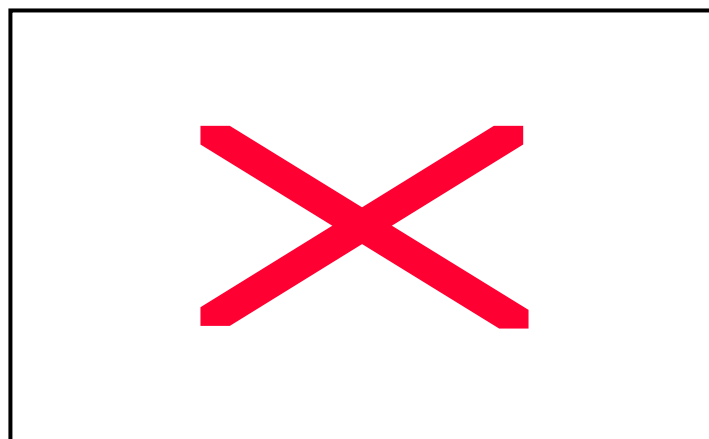
Darüber ist viel geschrieben und diskutiert worden. Betrachten wir das Change-Management einmal aus einem artfremden Blickwinkel. Die Lehre der Aerodynamik liefert eine zeitkonforme Analogie bzw. ein Erklärungsmodell für ein "turbulenzresistentes" Profil für Führungskräfte des neuen Jahrtausends.

# THEORIE ZUR AERODYNAMIK

## Warum fliegt ein Flugzeug?

Einleitend wollen wir ein paar technische Erklärungen zum Tragflügel eines Flugzeuges betrachten. Was geschieht in luftiger Höhe, damit ein Flugzeug, für den Laien immer wieder unverständlich, nicht vom Himmel fällt.

Die Tragfläche eines Flugzeuges teilt die Luft so, dass diese hinter dem Profil wieder in den selben Gleichgewichtszustand zurückkehren muss, den diese vor dem Profil innehatte. Die Luft muss sowohl oberhalb wie auch unterhalb der Fläche vorbei strömen. Anhand der unten aufgeführten Abbildung wird ersichtlich, dass eine Tragfläche oben eine grössere Wölbung als unten besitzt.



Bewegt sich nun ein solches Objekt vorwärts, dann muss die Luft auf der Oberseite eine grössere Entfernung zurücklegen. Da hinter der Tragfläche der zuvor existierende Gleichgewichtszustand der Luft wiederhergestellt wird, muss sich die oben entlang strömende Luft schneller bewegen, als die Luft, die unterhalb der Tragfläche vorbei strömt. Dadurch entsteht oberhalb der Tragfläche ein Sog. Damit ein Flugzeug seine Höhe halten kann braucht es noch den Auftrieb von unten. Kommt es zu einem markanten Geschwindigkeitsverlust (Stall), reisst die Strömung am Tragflügel ab und es entsteht ein (kontrollierter Absturz.

## **Geschwindigkeit erzeugt Widerstand**

Trotz seiner stromlinienförmigen Silhouette muss ein Flugzeug einen grossen Teil seines Antriebs dafür aufwenden, um bei hohen Geschwindigkeiten den Luftwiderstand auszugleichen. Die Entstehung von Auftrieb und Widerstand steht in einem sehr engen Zusammenhang mit den Strömungsverhältnissen am Flugzeug. Die Aerodynamik kennt dafür folgende Gleichung:

doppelte Geschwindigkeit ---> vierfacher Widerstand

dreifache Geschwindigkeit ---> neunfacher Widerstand

Damit das Flugzeug in der Luft bleiben kann, muss es einen konstanten Auftrieb erzeugen, der genauso gross wie das Gesamtgewicht des Flugkörpers sein muss. Die Tragflächen wie auch die übrigen Teile des Flugzeuges rufen Widerstand hervor, welche die Strömung der Luft um das Flugzeug beeinflussen. Der Widerstand wird um so grösser, je schneller sich das Flugzeug durch die Luft bewegt. Der Widerstand wird somit zum Hauptfaktor, der bestimmt, wie schnell die Fortbewegungsgeschwindigkeit des Flugkörpers ist.

Heutzutage wird der Wettbewerb immer intensiver, die Technologien verändern sich in unvorhersehbarer Weise und das strategische Zeitfenster zwischen Produktentwicklung und Markteintritt wird immer kleiner. Bezogen auf die Wirtschaft kann man sagen, je grösser, dramatischer die Veränderung im unternehmerischen Umfeld, desto grösser der Widerstand im Unternehmen. Oder, je schneller die Veränderungsgeschwindigkeit, desto grösser der Widerstand. Somit ist ein leistungsfähiger Antrieb (unternehmerische Power) gefragt.

# AUSWIRKUNGEN AUF DEN FÜHRUNGSALLTAG

## Warum "fliegt" eine Führungskraft

Damit eine Führungskraft erfolgreich durch die Turbulenzen des anspruchsvollen Führungsalltags "fliegen" kann, braucht sie Sog und Auftrieb auf ihre „artenspezifische“ Weise.

Als Sog kann die Rückendeckung, die jede Führungskraft seitens ihres Vorgesetzten braucht, betrachtet werden. Diese sich in Handlungen und Einstellungen der Führungskraft widerspiegelt. Solange Vorgesetzte ihre Führungskräfte mit positiver Einstellung fördern, sie immer mit neuen Herausforderungen motivieren und ihnen bedingungslose Unterstützung, Vertrauen und Hilfsbereitschaft unmissverständlich signalisieren, generiert dieses oben entlang des Tragflügels strömende „Wohlwollen“ eine notwendige Kraft, um die „Höhe im Führungsalltag“ zu halten. Lässt aber der Sog (Rückendeckung) nach, kommt es zu einer negativen Beeinflussung des Flugverhaltens. Dieser vorherrschende Vertrauensmangel droht die Aerodynamik negativ zu beeinflussen, was zu einer unternehmerischen Effizienzeinbusse führen kann. (Höhenverlust).

Zum optimalen Flugverhalten reicht der Sog allein jedoch noch nicht aus. Es braucht auch einen Auftrieb. Die Analogie zur Praxis liegt auf der Hand. Im Führungsprozess bildet das „Getragen-Werden“ der Führungskraft durch seine Mitarbeiter ein weiteres additives Element. Der Vorgesetzte kann nur so lange als "Chef" wirken, als er Mitarbeiter hat. Er ist somit auf seine Mitarbeiter angewiesen. Ist dieser Interaktionsprozess, z.B. in Form von mangelnder Transparenz (= wohin führt der Weg, Sinn der Arbeit) oder fehlender Akzeptanz (ungenügende Vertrauensbasis, Wertschätzung oder Zusammenarbeit), ernsthaft gestört, droht akute Gefahr, dass die Strömung abreißt, da nicht mehr genügend Tragkraft generiert werden kann und das „Flugzeug“ ebenfalls an Höhe verliert.

Wie wir sehen, wird Unterstützung und Rückendeckung in Zeiten des Wandels zum kritischen Erfolgsfaktor im Führungsalltag. Diese muss sowohl in Form von Transparenz, Wertschätzung und Akzeptanz seitens seines Vorgesetzten aber auch gegenüber seinen Mitarbeitern vorhanden sein. Aerodynamisch ausgesprochen: Sog bedingt Auftrieb.

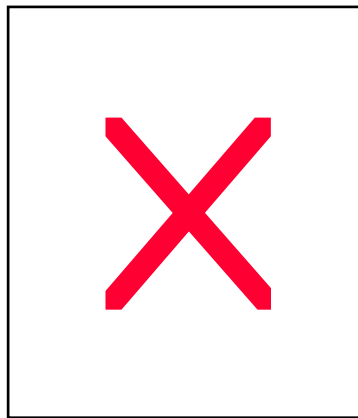
# KONSEQUENZEN AUF DIE SELEKTION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Die Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten und zu erhöhen, hat folgerichtig auch damit zu tun, wie erfolgreich Führungskräfte neue Strategien und Strukturen eines Unternehmens implementieren. Oder wie sie mit "Auftrieb" und mit "Widerstand" umgehen. Richtigerweise sollte der Erfolg von Führungskräften anhand dem „gemessen“ werden, wie es ihnen gelingt, Transparenz, Vertrauen und Akzeptanz im Unternehmen zu schaffen und aufgrund ihrer Fähigkeit, mit Veränderungsturbulenzen und daraus resultierenden Widerständen umzugehen. Somit stellt sich die Frage, welches denn die "kritischen Erfolgsfaktoren" erfolgreicher Führungskräfte sind.

Nehmen wir an, dass sich Führungserfolg aus einer Kombination folgender Faktoren erklären lässt:

- Intellektuelle Kompetenz (I.Q.)
- Soziale Kompetenz / Emotionale Intelligenz (E.Q.)
- Vitalitäts-Kompetenz / Energie-Level (V.Q.)

Ausbildung, Fachkompetenz und Erfahrung, die weitere wesentliche Faktoren als Erfolgskriterien darstellen, werden an dieser Stelle nicht explizit berücksichtigt.



Kompetenz-Modell

## **Intellektuelle Kompetenz**

Ein gewisses intellektuelles Leistungsvermögen gehört zweifelsohne zum Anforderungsprofil jeder Führungskraft. Sie sollte in der Lage sein, Konzepte kritisch analysieren und daraus, durch geistige Flexibilität, „richtige“ Schlussfolgerungen ziehen zu können.

Eine gut (über)durchschnittliche Intelligenz ist wohl optimal, zu hohe Intelligenz kann bereits zum Risikofaktor werden, da mit zunehmender Intelligenz die Kommunizierbarkeit von Gedanken und Ideen und somit die Akzeptanz seitens der Kollegen und der Basis abnehmen kann.

## **Soziale Kompetenz**

Die Bedeutung der sozialen Kompetenz muss heutzutage nicht mehr speziell hervorgehoben werden. Eine Führungskraft führt primär über Menschen. Veränderungen lösen immer auch Verunsicherungen aus. Je grösser die Unsicherheit der Belegschaft und je einschneidender die Veränderungen im Unternehmen, desto wichtiger wird für die Unternehmensleitung die Schaffung von Transparenz, die Kommunikation von Zielen, Strategien und Zwischenschritten, das Vermitteln von Wertschätzung sowie das Erhalten von Vertrauen von unten und der generellen Akzeptanz. Die Türe der Veränderung kann nur von innen geöffnet werden. Der Vorgesetzte soll dies durch sein Verhalten (Coaching) ermöglichen - keineswegs aber Kraft seines Amtes erzwingen.

## **Vitalitäts-Kompetenz**

Die Welt dreht sich immer schneller und niemand bleibt heutzutage vor zunehmendem Tempo und Druck verschont (globaler Konkurrenzkampf, Arbeitslosigkeit, Finden von Lehrstellen etc.)! Erinnern wir uns, je mehr Geschwindigkeit, desto mehr Widerstand. Führungskräfte müssen einen grossen Teil ihrer Energie dazu verwenden, bei hohen Geschwindigkeiten Widerstände auszugleichen. Dafür sind gute Energiereserven, emotionale Stabilität und starke Nerven erforderlich. Je grösser die Veränderung, desto grösser der Widerstand. Es braucht sehr viel Energie („Power“), die eingeleiteten menschlich, sozial und wirtschaftlich schwierigen Entscheidungen konsequent durchzusetzen. So wird Vitalität (Motor) zu einem weiteren entscheidenden kritischen Erfolgsfaktor.

## SCHLUSSBETRACHTUNG

Die eigentliche Herausforderung des Human Resources Managements liegt darin, Fähigkeiten, Wissen und Haltungen der Mitarbeiter und Führungskräfte so zu gestalten (Asset-Architektur), dass das Unternehmen und natürlich auch die Belegschaft/Mitarbeiter einen direkten, nachhaltigen und messbaren Nutzen daraus ziehen können.

Aus der Sicht der Betriebs- und Organisationspsychologie wird die Frage des individuellen (auf die Führungskraft bezogen) und kollektiven Gleichgewichtszustandes des Unternehmens (Strategie, Strukturen, Fähigkeiten) entscheidend. Einerseits soll der Einzelne nicht in seiner Fähigkeitstruktur überfordert werden, und doch soll er Potenzial für grössere Turbulenzbewältigungen besitzen. Andererseits sollen Ziele und Interessen des Unternehmens und die Dynamik des kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsprozesses kurz- und langfristig berücksichtigt werden. Die wahre Herausforderung der strategischen Selektionspsychologie liegt heute darin, die vorhandenen Synergiepotenziale so zu identifizieren und zu gestalten, dass eine Win-Win Situation entsteht, die eine

erfolgreiche Zukunftsbewältigung (die immer weniger planbar wird) erst ermöglicht.



Autor:

H. G. Eriksson, lic. phil I, Betriebs- und Organisationspsychologe FSP.  
Er verfügt über 20 jährige internationale Beratungserfahrung im  
Bereich Beurteilung- und Entwicklung von Führungskräften.