Daniel F. Pinnow

Führen

Daniel F. Pinnow

Führen

Worauf es wirklich ankommt

3. Auflage

GABLER

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2005
2. Auflage 2006
3. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden,
unter Verwendung eines Fotos von Paul Taylor, Getty Images
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heußenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0766-0

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage 8

Vorwort zur 2. Auflage 9

Danksagung 11

Vorwort zur 1. Auflage 15

Teil I: Führung im 21. Jahrhundert – Oder: Führung in der Krise? 19
1. Beständig ist nur der Wandel 20
1.1 Per Anhalter durch die globale Arbeitswelt 21
1.2 Wissen ist Wirtschaftsmacht 22
1.3 Im Strudel von Dynamik und Komplexität 23
1.4 Der Verlust der Sicherheit 24
1.5 Von der Egalisierung zur Individualisierung 27

2. Durch das Tal der Tränen 31
2.1 Die Paradoxien unserer Zeit 32
2.2 Der „Return of Leadership“ 34

3. Aufforderung zum Tanz 35

Teil II: Beruf oder Berufung – Oder: Was macht gute Führung aus? 39
1. Das Führungshandwerk 41
1.1 Die alte Schule des modernen Managements 41
1.2 Management als Massenberuf 52
1.3 Eine Frage des Stils 78

2. Die Führungskraft 89
2.1 Ihre Eigenschaften 89
2.2 Ihr Verhalten 93
2.3 Ihre emotionale Intelligenz 97
2.4 Ihre Entscheidungen 100
2.5 Ihre „dunkle“ Seite 103

3. Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten 111
3.1 Vom Untergebenen zum Mitunternehmer 112
3.2 Motivation 115
3.3 Vertrauen 128
3.4 Selbstverantwortung 139

4. Die Führungssituation 146
4.1 Die Beteiligten 146
4.2 Die Organisationsstruktur 149
4.3 Die Unternehmenskultur 153

Teil III: Systemische Führung – Oder: Eine Welt gestalten, der andere gerne angehören wollen 159
1. Das Ganze sehen 160
1.1 Das Titanic-Problem 161
1.2 Die Führungskraft als Teil des Systems 162
1.3 Anregen statt Verordnen 164
1.4 Lernen statt Lenken 165

2. Führen mit Verstand und Gefühl 166
2.1 Harte und weiche Faktoren – der Mix macht's 168
2.2 Kein Märchen: Von Drachen und Prinzessinnen 170

3. Das magische Dreieck: „Ich" – die Mitarbeiter – die Organisation 171
3.1 Führen heißt sich selbst kennen 175
3.2 Führen heißt kommunizieren 184
3.3 Führen heißt loslassen 197
3.4 Führen heißt Gegensätze aushalten 207
3.5 Führen heißt Veränderung managen 215
3.6 Führen heißt Sinn stiften 223
3.7 Führen heißt Macht haben 228
3.8 Führen heißt Orientierung geben und Entscheidungen treffen 232
3.9 Führen heißt Menschen begeistern 240
3.10 Führen heißt Menschen lieben 242

Teil IV: Mehr als nur reden – Oder: Die Instrumente systemischer Führung 247
1. Kann man Beziehungen lernen? Eine neue Führungskräfteentwicklung 248
1.1 Typische Störfaktoren moderner Führung 249
1.2 Strukturen für Lernen und Entwicklung schaffen 252
1.3 Einblicke: Systemische Seminarpraxis 259

2. Instrumente als Mittel zum Zweck 262
2.1 Das Mitarbeitergespräch 264
2.2 Feedbackkultur 275
2.3 Coaching 282
2.4 Konfliktmanagement 286
2.5 Der Zielvereinbarungsprozess 289
2.6 Delegieren 294
2.7 Teamentwicklung 296

3. Ist gute Führung messbar? 299

Schlusswort – Oder: Wohin die Reise weitergeht 303

Literaturverzeichnis 305

Stichwortverzeichnis 317

Der Autor 321

Vorwort zur dritten Auflage

Führungskräfte und Autoren haben vieles gemeinsam. Sie teilen die Einsamkeit der Entscheidungen ebenso wie die öffentliche Wirkung ihrer Worte. Mindestens in einer Hinsicht haben es Autoren aber etwas einfacher: Sie bekommen schneller und spontaner Feedback. Autoren sind beliebte Adressaten sowohl für Kritik als auch Anerkennung und in den meisten Fällen auch begeisterte Lobempfänger. Natürlich habe auch ich mich über die gute Aufnahme von „Führen. Worauf es wirklich ankommt“ sehr gefreut – nicht nur über die Resonanz in der Fachpresse und Managementwelt, sondern auch über die vielen positiven und wertvollen Kommentare von Seminarteilnehmern, Lesern und Kollegen. Diese ganz persönlichen Urteile sind für mich ebenso Maßstab für den Erfolg eines Buches wie die Tatsache, dass die dritte Auflage in kurzer Folge notwendig und möglich wird.

Zeitgleich zur dritten Auflage erscheint eine chinesische Übersetzung im Verlag „China Machine Press“ in Peking. Die Übersetzungsarbeit bezog sich einzig auf die Sprache: Auch wenn die kulturellen, sozialen und historischen Voraussetzungen in China grundsätzlich anders sind, bleiben das Erfolgsprinzip und die Wirkungsmechanismen der systemischen Führung, wie sie in diesem Buch vor allem im zweiten Teil beschrieben werden, gleich. Führung ist die Kunst, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gern angehören wollen. Dieses eherne Führungsprinzip gilt in Europa ebenso wie in China oder jedem anderen Land der Erde. Ich bin überzeugt, dass sich diese Welt nur gestalten und ertragen lässt, wenn die Führungskräfte weniger auf Autorität und formale Insignien der Macht pochen und stattdessen Wertschätzung, Vertrauen und Netzwerkbildung in den Fokus ihrer Aufmerksamkeit setzen.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr

Daniel F. Pinnow

Überlingen, im Winter 2007/2008

Vorwort zur 2. Auflage

Jedes Buch ist irgendwann einmal zu Ende. Die Ideen und Gedanken, die es weiter gegeben hat, aber bleiben bestehen und setzen sich fort. So haben mich viele gute Bücher dazu angeregt, „Führen. Worauf es wirklich ankommt“ zu schreiben. Und dieses Buch wiederum hat wohl seinen Beitrag dazu geleistet, die Diskussion um das Wichtigste in der Beziehung zwischen Menschen am Arbeitsplatz zu erweitern und zu bereichern. Das zeigen mir die vielen sehr positiven Rezensionen, die detaillierten Leserbriefe und die vielen zustimmenden persönlichen Kommentare von Führungskräften vor, während und nach meinen Seminaren. Als Autor freue ich mich darüber sehr.

Führung bleibt ein wichtiges Thema, und die Diskussion darüber geht weiter. Deshalb haben sich der Verlag und ich bereits wenige Monate nach Erscheinen des Buches entschlossen, eine zweite Auflage zu veröffentlichen. Mein Dank geht an die vielen Leser, Führungskräfte, Seminarteilnehmer und Trainer, die die Einladung zum Dialog angenommen und vielen Anregungen und Verbesserungsvorschläge beigesteuert haben. So konnten wir die formale Struktur verbessern und die Graphiken aussagekräftiger gestalten. Mehr noch: Der Überblick über wesentliche Führungsansätze ist breiter geworden und geht mehr in die Tiefe.

Gerne habe ich zum Beispiel den Hinweis aufgenommen, ausführlicher auf das von Professor Dr. Reinhard Höhn entwickelte „Harzburger Modell“ einzugehen. Sicher, die Zeit dieses Modells ist vorbei. Aber es hat geradezu historischen Verdienst, dazu beigetragen zu haben, dass wesentliche Prinzipien wie Zielvereinbarungen, Delegation und Eigenverantwortung nicht halbherzig, sondern mit hohem Stellenwert von nachfolgenden Führungsansätzen berücksichtigt wurden und werden. Noch heute sprechen mich Seminarteilnehmer an, die ihre ersten Erfahrungen in der Verantwortung als Führungskraft mit den Grundsätzen des Harzburger Modells gesammelt haben. Gerade im Vergleich von alten und neuen Führungsprinzipien wird deutlich, was zeitlos ist und deshalb den „Kern der Führung“ ausmacht. Keiner hat diesen Kern in seiner Klarheit und Brillanz so gut herausgearbeitet wie der im November 2005 verstorbene Peter F. Drucker, dem ich in tiefen Respekt meine Referenz erweise.

Keine Frage, der Alltag der Führungskräfte ist heute viel viel chaotischer, sprunghafter, vernetzter und unberechenbarer als noch in den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Diese Vielschichtigkeit beschreibt der heutige Ansatz der „systemischen Führung“. Der systemische Blick erweitert den Fokus von der Person oder dem Problem

auf die gesamten Zusammenhänge und konzentriert sich weniger auf einzelne Größen als vielmehr darauf, was zwischen den einzelnen Größen bzw. Akteuren geschieht. Das mag vielen neu erscheinen. Und doch steht auch der Ansatz des systemischen Führens im Einklang mit vielen Erkenntnissen aus früheren Zeiten. Deshalb gilt für mich immer noch mein Leitsatz: „Führen heißt eine Welt gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen!“

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihr

Daniel F. Pinnow,

Überlingen, im November 2006

Danksagung

Dieses Buch ist nur Wirklichkeit geworden, weil mich viele Menschen unterstützt haben. Deshalb möchte ich an dieser Stelle herzlich Danke sagen: den Beratern, Trainern und Mitgliedern des Programmbeirats der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Bad Harzburg & Überlingen), im Folgenden kurz „die Akademie“ genannt, die mich ermutigt haben, den Ansatz der systemischen Führung einmal ausführlich darzustellen. Den Seminarteilnehmern, die uns geholfen haben, diesen Ansatz immer wieder zu schärfen. Den Kolleginnen und Kollegen, die mich durch ihr Nachfragen herausgefordert haben.

Besonderen Anteil am stetigen Wachsen dieses Buches hatten Professor. Peter Müller-Egloff, mein systemischer Lehrer, und Alexander Höhn, Impulsgeber und Freund. Dank geht auch an meine Trainerkollegin Marita Koske, meine Mitstreiterin im Seminar für Top-Führungskräfte, für die sich wunderbar ergänzende Zusammenarbeit. Dem Journalisten und Berater Dr. Bernhard Rosenberger und seiner Frau Dagmar danke ich für ihre wertvolle Unterstützung bei Redaktion und Recherche. Dr. Lars-Peter Linke, Pressesprecher der Akademie, war stets offener und kritischer Feedbackgeber.

Zu Dank verpflichtet bin ich auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Akademie: Sie stellen mich in meiner Verantwortung als Führungskraft und Geschäftsführer täglich auf den Prüfstand.

Nicht zuletzt möchte ich all den Führungskräften danken, die meine Führungsseminare besucht haben. Sie haben mich immer wieder herausgefordert und ermutigt, dieses Führungsbuch zu schreiben.

Überlingen/Bad Harzburg, im September 2005 Daniel F. Pinnow

„Alles Gute ist schon gedacht, man muss nur versuchen, es noch einmal zu denken.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

Vorwort zur 1. Auflage

Warum noch ein Buch über Führung? So beginnen seit vielen Jahren, wenn nicht Jahrzehnten, die Bücher über das Phänomen Führung, und jedes Mal führt der Autor – aus seiner Sicht – gute Gründe an, warum es einfach noch ein weiteres Buch über Führung geben muss. Alles scheint in der Tat schon gedacht, gesagt und geschrieben. Von Sunzun und Machiavelli über Drucker und Mintzberg bis zu Malik und Sprenger: Die Bibliotheken, die sich mit Führungsbüchern füllen ließen, könnten wir nicht mehr zählen.

Warum also höre ich an dieser Stelle nicht einfach auf, lege mein Buchprojekt zu den Akten und verweise auf die vorhandene Literatur? Weil es trotz der Fülle an *Informationen* meiner Ansicht nach an kompaktem, verwertbarem *Wissen* über diesen zentralen Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre namens „Führung" mangelt.

Offenbar gibt es kein Ideen- und Konzeptdefizit, sondern ein Erkenntnis-, Anwendungs- und Handlungsdefizit – gerade bei den „Usern", den Führungskräften selbst. Wir sind Informationsriesen, aber Realisierungszwerge. Führung scheint so schlecht und so problematisch zu sein wie nie zuvor. Die Klagen über miserable Manager und demotivierte Mitarbeiter nehmen zu. Nach neuesten Umfragen scheint sich nur einer von zehn Beschäftigten seinem Arbeitgeber wirklich verpflichtet zu fühlen. Scharen von Führungskräften pilgern nach wie vor in Seminare, um die Essenz guten Führens kennen zu lernen – und in der Unternehmenspraxis bleibt alles beim Alten. Es kommt nicht nur auf Hören und Verstehen, sondern auch auf Ausprobieren und Umsetzen an. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass heutzutage nicht nur das seit vielen Jahren beschworene kooperative Führen *noch nicht* recht funktioniert, sondern dass darüber hinaus die Vorzüge des autoritären Führens *nicht mehr* funktionieren.

Was fehlt? Es ist Klarheit über das, was wirklich wichtig und praxistauglich ist, was sich bewährt hat und was an zukunftsträchtigen Ideen relevant wird. Und was von den zahlreichen Veröffentlichungen der vielen „Gurus" können Sie gebrauchen? Welche Aspekte gehen immer wieder unter, sind aber für das moderne Führen bedeutsam? Welche Führungsansätze sind wichtig, welche können Sie eher vernachlässigen? Was brauchen Sie für Ihren Führungsalltag? Was ist neu und trotzdem schon überholt, was vielleicht schon alt, aber dennoch aktuell?

Damit Sie mich nicht missverstehen: Ich erhebe jetzt nicht durch die Hintertür den Anspruch, das ultimative Führungsbuch geschrieben zu haben. Frei nach dem Motto:

„Vergessen Sie alles, was Sie vorher gehört und gelesen haben. Nur ich habe den einzig richtigen Ansatz entwickelt." Ich möchte Ihnen vielmehr ein praxisnahes Angebot machen und lade Sie ein, mir auf eine ungewöhnliche Reise durch die Führungsliteratur zu folgen. Die Stationen auf dieser Reise möchte ich gern mit meinen persönlichen Anmerkungen versehen und bewerten. Subjektiv, aber dennoch mit dem Blick für das Ganze und auf der Basis meiner langjährigen Erfahrung als Führungskraft, Trainer und Berater für Führungskräfte.

Ich vertrete keine bestimmte Schule, sondern mir kommt es darauf an, alle Ansätze zu überprüfen und aus ihnen das Wesentliche, das Brauchbare und das Bemerkenswerte herauszufiltern. Allerdings bin ich der Meinung, dass das, was wir unter dem Begriff „Systemisches Führen" seit fast zehn Jahren an der Akademie für Führungskräfte praktizieren, einem ganzheitlich-integrativen Entwurf entspricht. Systemisches Führen ist beziehungsorientiert, entwicklungsbezogen, offen, pragmatisch – und unideologisch. Dieses Konzept lässt andere Ansätze gelten, zeigt aber auch die Zusammenhänge sowie die Paradoxien auf, die zum Führungsalltag notgedrungen dazugehören. Es verbindet Führungsperson und Führungsmethodik, Sach- und Beziehungsebene, harte und weiche Faktoren, Psychologie und Betriebswirtschaft. Und es verkauft keine Patentrezepte, die es nicht geben kann. Im Sinne des systemischen Ansatzes heißt „Führen" für mich, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.

Gemeinsam mit Alexander Höhn und Bernhard Rosenberger habe ich mit dem Buch „Vorsicht Entwicklung: Was Sie schon immer über Führung und Change Management wissen wollten" bereits ein erstes Konzept vorgelegt, das den Ansatz der systemischen Führung in schriftlicher Form dokumentiert (vgl. Höhn, 2003). Damals ging es um einen lebendigen Dialog mit Führungskräften, jetzt geht es vor allem um das systematische Aufarbeiten anhand der existierenden Managementliteratur.

Aus dieser Absicht und diesem Verständnis heraus ist ein zeitgemäßes Führungskompendium aus nicht-akademischer Sicht, aber unter Berücksichtigung der akademischen Forschung entstanden. Meine Sichtweise ist eingebettet in die Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Managementautoren und wird abgerundet mit Praxisbeispielen und aktuellen Umfragen und Daten. Eine Führungskraft soll in diesem Buch alles finden, was sie für ihre Arbeit mit den Menschen im Unternehmen braucht. Dies schließt nicht aus, dass bestimmte „Klassiker" unter den Autoren sehr ausgiebig im Zusammenhang referiert werden. Solche national wie international bedeutsamen Schlüsselautoren sind für mich u. a. Peter F. Drucker, Sumantra Ghoshal, Daniel Goleman, Manfred Kets de Vries, Fredmund Malik, Henry Mintzberg, Rosabeth Moss Kanter und Reinhard K. Sprenger.

Eine besondere Referenz möchte ich bereits an dieser Stelle Peter F. Drucker erweisen. Was die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) anlässlich des 95. Geburtstags von Peter F. Drucker geschrieben hat, kann ich nur unterstreichen. Diese „lebende Vordenker-Legende" hat es wirklich geschafft, das Thema Führung nicht in (scheinbar) einfache Schlagworte zu fassen, sondern von allen Seiten zu beleuchten. So hat Drucker z. B. das

Prinzip „Management by Objectives“ schon zu einer Zeit formuliert, als viele der heutigen Top-Manager gerade geboren wurden. Mir gefallen an Drucker nicht nur seine Vollständigkeit, sondern auch seine Unaufgeregtheit und sein interdisziplinärer Ansatz. Er berücksichtigt nicht nur Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre, sondern vor allem auch aus den Sozialwissenschaften. Sein Satz „Führen heißt vor allem eine Person zu führen: sich selbst“ hat mich sehr geprägt und ist für mich zu einem Leitmotiv geworden.

Ich starte mit einem Blick auf die zentralen Rahmenbedingungen, denen Führungskräfte (und Mitarbeiter) heute unterliegen. Dabei geht es vor allem um den Wandel, der zur Gewohnheit wird, und darum, wie man als Führungskraft zum Jongleur des Wandels in schwierigen Zeiten wird (Teil I). Dann erörtere ich die Frage, was gute Führung im Kern ausmacht, aus verschiedenen Perspektiven und nach verschiedenen Theorien. Dabei spanne ich den Bogen vom Führungshandwerk über die Führungskraft und die Führungsbeziehung zur Führungssituation und zum Unternehmensumfeld, in dem Führung stattfindet (Teil II).

An der nächsten Station meiner Reise „destilliere“ ich aus den besprochenen Ansätzen und Lehren neun Leitsätze heraus, die die Aufgaben, Eigenschaften, Werkzeuge und Stile guter, d. h. für mich beziehungsorientierter, Führung auf den Punkt bringen. Dabei wird vor allem auch der Ansatz des systemischen Führens, wie wir ihn im Rahmen der Akademie-Seminare anwenden, im Gesamtkontext dargestellt. Er bewegt sich im Energie- und Spannungsfeld zwischen dem „Ich“ der Führungskraft, den Geführten und der Organisation, das ich das „magische Dreieck“ nenne (Teil III).

Beim letzten Stopp greife ich zu einigen Führungsinstrumenten, die aus meiner Erfahrung sehr wirksam sind und Ihre Führungsarbeit gerade durch häufigen und regelmäßigen Gebrauch bereichern. Dabei geht es um das zentrale Instrument „Mitarbeitergespräch“ genauso wie um die Etablierung einer breiten Feedbackkultur im Unternehmen (Teil IV). An der Endstation angekommen, möchte ich Ihnen in einem kurzen „Schlusswort“ noch ein paar Thesen vorstellen, die das Wesen von Führung auch in Zukunft bestimmen werden.

Ein Satz zur Terminologie: Ich spreche in diesem Buch von „Führungskräften“. Eine gute Führungskraft vereint für mich die Fähigkeiten des Managers und die des Leaders. Ich betone dabei bewusst diese Unterscheidung. Andere Autoren, die im Folgenden zitiert werden, haben ihre eigenen Definitionen und sprechen möglicherweise von Managern oder Leadern in anderem Sinn oder auch ganz verallgemeinernd. Ich bitte Sie, dies beim Lesen zu berücksichtigen.

Und noch ein Satz zur Terminologie: „Humankapital“ wurde zum Unwort des Jahres 2004 gewählt. „Humankapital“ klingt in den Ohren vieler Leute menschenverachtend, weil sie meinen, dass es die Persönlichkeit nur auf ihren wirtschaftlichen Wert reduziert und damit abwertet. „Humankapital“ als wirtschaftstheoretischer Terminus jedoch beschreibt genau das Gegenteil: die Aufwertung der menschlichen Leistungskraft und -bereitschaft und des Wissens jedes einzelnen Arbeitnehmers, die in unserer Zeit

zum kostbarsten Wirtschaftsgut geworden sind. Die Unternehmen müssen den Bedürfnissen und Interessen der Menschen „Rechnung tragen“. Sie dürfen deren Kraft und Motivation nicht verschwenden, sondern müssen diese fördern. Allein in diesem Sinne soll der Begriff „Humankapital“ in diesem Buch verwendet und verstanden werden.

Teil I:
Führung im 21. Jahrhundert
Oder: Führung in der Krise?

„Wer immer nur das tut, was er schon immer getan hat,
wird auch immer nur das erreichen, was er schon immer erreicht hat.“
George Bernard Shaw

Führung im 21. Jahrhundert bedeutet Führen unter verschärften Bedingungen. Die heutigen Märkte und Menschen sind andere als die vor 20 Jahren. Führungskräfte und Mitarbeiter sehen sich neuen Herausforderungen gegenüber, haben andere Ziele und Interessen, leben in einem anderen Umfeld, und sie definieren sich und ihre Arbeit anders als noch die Generation vor ihnen. Bevor es um das Thema Führen selbst geht, möchte ich deshalb zunächst kurz die wichtigsten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen skizzieren. Dabei kann es sich nur um eine vereinfachte Momentaufnahme handeln, denn das 21. Jahrhundert ist neben der zunehmenden Komplexität und Beschleunigung vor allem durch einen Trend geprägt: Wandel.

1. Beständig ist nur der Wandel

Jedes Unternehmen durchlebt naturgemäß langsame, allmähliche Modifizierungen im Laufe seiner Geschichte. Hinzu kommen jedoch in unregelmäßigen Abständen regelrechte Veränderungsschübe, ausgelöst durch neue Techniken, Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen, ökonomische Entwicklungen, Firmenübernahmen oder einen Wechsel an der Spitze der Organisation. Diese Abstände werden in der mobilen, hochtechnisierten Wissensgesellschaft immer kürzer. Veränderung ist im 21. Jahrhundert kein Ausnahme-, sondern der Normalzustand, und die Rahmenbedingungen für Führung sind keine traditionellen, stabilen Größen mehr.

Führungskräfte sind in doppelter Hinsicht mit Wandlungsprozessen konfrontiert: Zum einen müssen sie Veränderungen ihrer eigenen Tätigkeit und ihres Umfeldes verkraften, und zum anderen sollen sie als Agenten des Wandels Veränderungen initiieren und vorleben und die Kultur, die Strategie und die Struktur der Organisation an die neuen Umweltgegebenheiten anpassen. Wie beim Jonglieren müssen also immer mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft gehalten werden. Das erfordert Mut, Aufmerksamkeit, Geschick und Übung.

„Die Führungsarbeit unterliegt derart weitgehenden und schnellen Veränderungen, dass viele Manager ihren Beruf praktisch neu entdecken. Es gibt kaum etwas Vergleichbares, an das sie sich halten können, und so erleben sie, wie die Hierarchie verschwindet und die klaren Unterscheidungen bei Titeln, Aufgaben, Abteilungen und sogar den Unternehmen verschwimmen. Sie stehen vor außergewöhnlich komplexen und voneinander abhängigen Fragen und sehen, wie die traditionellen Quellen der Macht versiegen und die alten Anreize ihren Zauber verlieren.“ (Moss Kanter, 1998, S. 52). So skizziert Rosabeth Moss Kanter, Wirtschaftsprofessorin an der Harvard Business School, die aktuelle Situation der meisten Führungskräfte.

Um das Knäuel von plötzlichen und langfristigen, geplanten und ungeplanten, greifbaren und unterschwelligen Veränderungen auf persönlicher, unternehmensinterner, nationaler und internationaler Ebene, mit denen Führungskräfte heute konfrontiert sind, zu entwirren, möchte ich diese Veränderungen im Folgenden zu einigen wenigen Entwicklungstrends verdichten. Diese Entwicklungslinien sind eng miteinander verwoben und beeinflussen sich wechselseitig.

1.1 Per Anhalter durch die globale Arbeitswelt

In Zukunft werden sich Unternehmen nicht mehr als deutsche oder europäische Firmen positionieren, sondern als global agierende Konzerne. Und das gilt nicht nur für die ganz großen, sondern auch für mittelständische und kleine Unternehmen sowie für Individuen. Eine weltweite Kooperation ist dank Internet und globaler Logistik nicht mehr nur den Multis vorbehalten – und sie wird auch von immer mehr Branchen und Sparten und von den unteren Hierarchieebenen der Unternehmen erwartet.

Die Globalisierung hat also nicht nur die Kapital- und Warenmärkte, sondern auch den Arbeitsmarkt erfasst und wird sich schnell weiterentwickeln. Die Grenzen von Ländern und Kontinenten werden schon heute täglich unzählige Male unbemerkt und wie selbstverständlich überschritten, wenn es um Angebot und Nachfrage für Waren und Dienstleistungen oder um die Zusammenarbeit von virtuellen Teams bei Projekten geht. In naher Zukunft werden diese Grenzen ganz fallen.

Auch die alte Aufteilung der Welt in Industrienationen und Entwicklungsländer gilt nicht mehr auf allen Gebieten. Der demografische Faktor wird die Wirtschaftswelt in den kommenden Jahren maßgeblich verändern: Die entwickelten Länder werden in der Zukunft an grassierender Unterbevölkerung leiden. Wachstum entsteht hier nicht mehr dadurch, dass mehr Menschen arbeiten oder die Nachfrage steigt. Nur Produktivitätssteigerungen in der Wissensarbeit werden noch Wachstum erzeugen (vgl. Drucker, 2000).

Die wirtschaftliche Globalisierung hebt zwar Ländergrenzen auf, die lokalen Kulturen bleiben daneben jedoch größtenteils bestehen. Zeitgemäße Führung muss diesen Dualismus berücksichtigen. Es darf kein Bruch entstehen zwischen globaler und lokaler Führung oder zwischen Denken und Handeln, wie in der oft zitierten, deshalb aber nicht weniger falschen Parole „Think global, act local“.

Doug Investor, ehemaliger CEO von Coca-Cola, hat vor einigen Jahren eine Entwicklung der US-amerikanischen Wirtschaft beschrieben, die wir heute und in den kommenden Jahren in der wachsenden Europäischen Union zu spüren bekommen. „As economic borders came down, cultural barriers go up, presenting new challenges and opportunities in business.“ Während Schlagbäume und Kontrollpunkte an den Grenzen nach Süd- und

Osteuropa abmontiert werden, wachsen in den Köpfen vieler Deutschen neue Grenzzäune aus dem Boden. Grund dafür sind, neben Mentalitätsunterschieden und der angeborenen menschlichen Skepsis gegenüber dem Anderen und Neuartigen, vor allem die Angst vor Produktionsstättenverlagerung und Preisdumping.

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Identität der Mitarbeiter bewahrt und sie gleichzeitig offener für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, anderen Ländern und anderen Kulturen macht. Es gilt, eine Unternehmensform zu finden, die interne Marktsteuerung – z. B. über Profit-Center – und internen Karrierewettbewerb mit interner sozialer Netzwerkbildung verbindet. Rolf Wunderer, Professor an der Hochschule St. Gallen bis 2002, nennt diese Form des fairen, kooperativen Wettbewerbs „coopetition". Und was für die Binnenperspektive gilt, gilt auch für die vielfältig vernetzte Unternehmenswelt insgesamt.

Bei den Global Players gilt es darüber hinaus, das Spiel, das Spielfeld und die Spielregeln sowie die Anforderungen an die Spieler im weltweiten Wettbewerb eindeutig und einheitlich festzulegen und dafür zu sorgen, dass alle den Geist des Spiels verinnerlichen. Zeitgemäße Führung auf internationaler wie auf lokaler Ebene muss die Balance zwischen sach-, ziel- und ergebnisorientiertem Management sowie personen- und emotionenorientierter Führung finden (vgl. Wunderer, 2002, S. 40-45).

Die Internationalisierung bringt es mit sich, dass ein erheblicher Teil der Menschen ein Leben mit zwei Sprachen führen wird. Im Beruf spricht man Englisch, im Privatleben seine jeweilige Muttersprache. Die Corporate Language verändert auch die Corporate Leadership, denn Sprache und Kommunikation sind ein ganz entscheidender Bestandteil von Führung.

1.2 Wissen ist Wirtschaftsmacht

Agrargesellschaft – Industriegesellschaft – Dienstleistungsgesellschaft – Wissensgesellschaft. Das sind die Stationen der sozioökonomischen Entwicklung. Die technologische Entwicklung ist der Katalysator der Wissensgesellschaft und der Motor des Wandels. Information ist der Brennstoff. Moderne Organisationen sind somit Wissensorganisationen, ihre Mitarbeiter sind Wissensarbeiter. Wissens- oder informationsbasierte Unternehmen haben eine andere Struktur, andere Arbeits- und Kommunikationsweisen und müssen dementsprechend auch anders geführt werden als traditionelle Firmen.

Peter F. Drucker, der Vater des modernen Managements, prognostiziert, dass die Informationstechnologie in Wissensunternehmen fast das komplette mittlere Management überflüssig machen wird, da die Mitarbeiter, die bisher hauptsächlich damit beschäftigt sind, Informationen zu sammeln und weiterzugeben, jedoch keine wirkliche Führungs- und Entscheidungsverantwortung tragen, durch Computersysteme und interne Informa-

tion Highways ersetzt werden. In wissensbasierten Organisationen kommunizieren Spezialisten, die ihr Fach besser beherrschen als ihre Vorgesetzten, direkt mit dem höheren Management. Sie benötigen die Organisation nur noch als Struktur bzw. Plattform, auf der ihr Wissen mit dem Wissen anderer Spezialisten zusammengeführt und in Werte umgesetzt wird.

Wissensarbeiter tragen ihre Produktionsmittel ständig mit sich herum und definieren sich über sie, nicht mehr über die Organisation, für die sie arbeiten. Sie sind mobil, individuell, motiviert und nicht im traditionellen Sinn zu managen, sondern nur durch ein gemeinsames Ziel, eine Vision, an der sie eigenverantwortlich mitwirken, und durch die Integration in den Informationsfluss und in Entscheidungsprozesse (vgl. Drucker, 2000).

Ich meine darüber hinaus, dass Wissensarbeiter sich in Projekten und Teams immer wieder neu zusammenfinden. Deshalb wird die Bedeutung von Teamarbeit und von Projektmanagement weiter zunehmen – ein Thema, das heutzutage zwar in Seminaren angeboten wird, aber in der Unternehmensrealität bei den Funktionsträgern mit ihren Machtinsignien noch längst nicht angekommen ist.

1.3 Im Strudel von Dynamik und Komplexität

Innovationszyklen werden immer kürzer und folgen immer schneller aufeinander. Die Zeit der Produktentwicklung schrumpft. Das bedeutet, dass die Unternehmen ein ideales Klima für neue, kreative Ideen schaffen müssen, das ihren Mitarbeitern Anreize und Raum bietet, außerhalb der alten Gleise zu denken. Die Zwickmühle: Obwohl der Innovationsdruck steigt, müssen die Führungskräfte Rechtfertigungs- und Erfolgsdruck von den Schultern der Mitarbeiter nehmen, denn kein Mensch kann unter Zwang und auf Knopfdruck kreativ und innovativ sein. Eine neue Herausforderung für viele Führungskräfte.

Die Beschleunigung der Arbeitswelt wird außerdem vorangetrieben durch die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung und die sich rasend schnell verdichtende virtuelle Vernetzung. Das bedeutet, dass mit der Dynamik auch die Komplexität des Arbeitsumfeldes und der Tätigkeiten steigt. Informationstechnologien brechen Abteilungsgrenzen auf, holen in wenigen Sekunden Zulieferer und Kunden vom anderen Ende der Welt ins Haus, und immer mehr Leistungsprozesse, die früher aufeinander folgten, laufen jetzt parallel ab. Heijo Rieckmann, Professor für Organisationsentwicklung, hat dieses „Duo Infernale“ aus Dynamik und Komplexität in einem Begriff zusammengefügt: Dynaxity (vgl. Rieckmannn, 2003, S. 36 ff.).

Eine dynamische Umwelt verlangt nach dynamischen Organisationsstrukturen und -prozessen, die die Selbstorganisation und Eigendynamik der Mitarbeiter fördern. Die traditionellen Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und Controlling sind an

stabile Rahmenbedingungen und Strukturen gebunden. Wenn sich die Umwelt innerhalb und außerhalb des Unternehmens jedoch ständig verändert, hilft Steuern und Regeln nicht weiter, sondern blockiert nur. Ein Denken und Handeln in schematischen Begriffen wie „Vorgesetzter", „Abteilung" oder „Zuständigkeit" führt in modernen Wissensorganisationen zum Stillstand. Daher ist auch ein Begriff wie „Lernende Organisation", der von Peter M. Senge vom weltberühmten Massachusetts Institute of Technology maßgeblich geprägt wurde, nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch relevant (vgl. Senge, 1996).

1.4 Der Verlust der Sicherheit

Das 21. Jahrhundert ist außerdem geprägt von der Auflösung altbewährter sozialer Sicherungssysteme und tradierter Werte. Institutionen wie Familie, Kirche, Verein, Dorfgemeinschaft oder Nation verlieren ihren Stellenwert und ihre Funktion als Vermittler eines verbindenden Lebenssinns. „Die Periode, in der wir leben, ist eine Periode wachsender Unsicherheit. Alles rutscht: die moralischen Standards, die überlieferten Strukturen, die vertrauten Formen und Familien, Religion, Technik, Wirtschaft. Sogar der real existierende Wertekanon bricht zusammen. Die Welt, in deren Rahmen wir uns und die anderen verstanden haben, funktioniert nicht mehr. Die Pachtzeit ist abgelaufen, ihre Ordnung zerbröselt." So beschreibt es der Physiker Carl Friedrich von Weizsäcker.

An ihre Stelle treten Freunde, Peer Groups, Lebensabschnittsgefährten – und nicht zuletzt die Firma. Führung muss deshalb heute und in Zukunft nicht mehr nur „Lohn und Brot" geben, sondern auch Sinn vermitteln. Die Führungskräfte können sich dieser Aufgabe und dieser Verantwortung immer weniger entziehen, auch wenn ihnen die Rolle des Sinnstifters nicht gefällt. Im Gegensatz zu Fredmund Malik, Leiter des Management Zentrums St. Gallen, bin ich – wie viele andere – sehr wohl der Meinung, dass Arbeit Spaß machen und Erfüllung und Befriedigung bringen muss. Das gilt für die Angestellten wie auch für die Führungskraft.

Eine Spitzenkraft verbringt drei Viertel ihrer (aktiven) Lebenszeit mit Arbeit, und zwar mit einer enorm Energie raubenden Tätigkeit, die den Menschen als Ganzes fordert. Dafür muss die Arbeit auch etwas zurückgeben, muss positive Energie, Motivation und Erfolgserlebnisse, Anerkennung, Sinnerfüllung, Lebensfreude und Wachstum bringen. Diese Parameter haben bei der neuen Generation von Wissensarbeitern die alten Statussymbole als Lohn der Arbeit abgelöst und damit auch das gesamte Führungsverhalten verändert. Dicke Autos, ein klangvoller Titel auf der Visitenkarte und flauschige Teppiche im Büro bringen im „War for Talent" keine Siege mehr und locken die Top-Leute nicht mehr hinter dem Ofen hervor.

Diese hoch qualifizierte, gebildete, mobile, kosmopolitische, kommunikative, geistig enorm bewegliche, wissensdurstige und engagierte Generation lebt nicht mehr, um zu

arbeiten, sondern arbeitet, um zu leben. Nicht umsonst lautet das Motto der erfolgreichen Firma Gore (bekannt durch ihr Produkt „Gore-Tex“): „Make money and have fun.“ Immer mehr Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Gelegenheit zur gemeinsamen Freizeitgestaltung und werden dabei für einige von ihnen zu einer Art Ersatzfamilie. Und dies gilt – darauf lege ich Wert – auch für die Ära nach der so genannten New Economy.

Doch der Verlust der Sicherheit greift auch innerhalb der Unternehmen um sich: „Wir gehen Zeiten größter Unsicherheit entgegen, Unsicherheit materieller und immaterieller Art, Unsicherheit beim Kooperationspartner, Verlust der ‚Firma’ als ortsfestes, physisch vorstellbares Unternehmen, Verlust der langfristigen Perspektive, der Fünfjahrespläne, auch der Karriereplanung.“ (Sprenger, 2000, S. 18-24). Diese Unsicherheit schürt bei vielen Menschen in unserem Land Angst und Resignation, dabei können aus diesem Umbruch große Chancen erwachsen für die Arbeitswelt als Ganzes und für den Einzelnen.

Auch Führungskräfte sind in erster Linie nur Menschen und erleben die Veränderungen der Organisationsstrukturen wie das Abflachen von Hierarchien, die Aufweichung von Abteilungsgrenzen und die Neupositionierung von Mitarbeitern als Mitunternehmer oft zunächst als Machtverlust. Sie müssen erst lernen, ohne die traditionellen „Krücken“ wie Stellung, Titel und Autorität auszukommen und sich neue Machtquellen zu erschließen.

Ihre Durchsetzungsfähigkeit und Umsetzungskompetenz können sich nicht mehr aus dem Gehorsam der Untergebenen oder aus einem großen Wissensvorsprung speisen, sondern hängen heute von der Zahl der Netze ab, in denen sie an zentraler Stelle vertreten sind, und von der Herstellung von entscheidenden Schnittstellen. Die Aufgabe, das Unternehmensumfeld nach Ideen, Chancen und Ressourcen abzusuchen, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Außerdem vergrößert sich die relevante interne und externe Umwelt im Zuge der Globalisierung und der Digitalisierung von Tag zu Tag (vgl. Sprenger, 2000, S. 18-24).

1.4.1 Nestflucht nach vorn

Nicht nur die nationalen Grenzen von Märkten weichen auf, sondern auch die Organisationsgrenzen selbst. Viele Firmen definieren sich bereits heute nicht mehr (allein) über die Zahl der Schreibtische, die in einem Bürogebäude in einer süddeutschen Kleinstadt stehen. Dieser Trend wird durch die Zunahme der dezentralen Arbeitsformen wie Tele- oder Heimarbeit oder die bereits angesprochenen virtuellen Teams verstärkt. Viele Mitarbeiter kommen nur noch sporadisch in die Firma und haben dort statt eines festen Arbeitsplatzes einen Rollcontainer stehen, mit dem sie sich dorthin setzen, wo gerade Platz ist. Mit dem Bezug zu einem bekannten, vertrauten Ort, zu einer „festen Burg“, die Geborgenheit, Beständigkeit und Sicherheit vermittelt, geht auch eine traditionelle Quelle der Bindung und Identifikation für die Mitarbeiter verloren.

Mitarbeiter und Führungskräfte sind nicht mehr mit ihrem Unternehmen verheiratet. Eine durchschnittliche Erwerbsbiografie kennt schon heute nicht nur ein oder zwei Arbeitgeber, sondern eher sieben oder acht. 25-jährige Firmenjubiläen, bei denen der Chef seinem treuen Angestellten feierlich eine vergoldete Taschenuhr überreicht, werden in Zukunft Seltenheitswert bekommen. Diese Zukunft wird gekennzeichnet sein durch ein Heer von individuellen Spezialisten, die wie Nomaden von einer Firma zur nächsten oder von einem Auftrag zum anderen wandern. Unternehmen werden sich auf einen kleinen „harten Kern" fest angestellter Mitarbeiter konzentrieren und einen Großteil der anfallenden Arbeiten bei Bedarf „outsourcen" oder für bestimmte Projekte freie Spezialisten von draußen hereinholen.

1.4.2 Die Nomaden der Arbeitswelt

Die klassische „abhängige" Arbeit wird so von neuen Formen der Selbstständigkeit abgelöst. Reinhard K. Sprenger prognostiziert die Zukunft der Arbeit so: „Was am Ende zählt, sind die Wissensarbeiter, ihre Ausbildung und bis zu einem gewissen Grad ihr Preis. (…) Nicht die Arbeitskraft vieler, sondern das Wissen weniger wird Produktivität erzeugen. (…) Für den Einzelnen bedeutet das: Das wichtigste Kapital der Zukunft ist der eigene Kopf." (Sprenger, 2000, S. 21). Formale Zuständigkeit wird nicht länger das entscheidende Kriterium sein, sondern Leistungsfähigkeit und -wille. Diese Vision vom „Wissenssöldner" scheint mir angesichts der heutigen Arbeitsmarktlage keinesfalls überzeichnet.

Sie gilt natürlich genauso für die Führungsebene. Es wird immer mehr „Wandermanager" geben, die eine Organisation eine Zeit lang führen und dann auf der Suche nach neuen Herausforderungen, Entwicklungs- und Karrierechancen weiterziehen. Heute München, nächstes Jahr Bangkok, danach ab nach Warschau. Ob diese Glücksritter gute Führungsarbeit leisten, sei an dieser Stelle dahingestellt. Unbestreitbar ist jedoch, dass das Verhältnis von Mitarbeiter und Führungskraft mit der Qual der unbegrenzten Wahl von Jobs und Mitarbeitern aus dem weltweiten Pool der Wissensarbeiter lockerer werden wird, was wirksame Führung erschwert.

Eine weitere Entwicklung, die der zunehmenden Selbstständigkeit auf den ersten Blick zu widersprechen scheint, können wir in Japan bereits seit langem beobachten: der Trend zur Arbeit in Gruppen und Teams. Die hochkomplexen Aufgaben und Probleme, die in immer kürzerer Zeit bewältigt werden müssen, setzen Kompetenzen, Fähigkeiten und eine Bandbreite von Wissen voraus, die ein Einzelner allein nicht mitbringen kann. Neben der Fachkompetenz wird also in Zukunft auch die soziale Intelligenz, d. h. die Fähigkeit, durch Kommunikation und Handeln schnell tragfähige Beziehungen zu Fremden aufzubauen und aufrechtzuerhalten, eine wachsende Rolle spielen. Mit dem Slogan „Toll Ein Anderer Macht's" als pfiffig-zynische Abkürzung für das Wort „Team" wird man selbst in der Mitte Europas immer weniger Kopfnicken ernten.

1.5 Von der Egalisierung zur Individualisierung

Im gesellschaftlichen Bereich ist eine Entwicklung zu beobachten, die sich am besten mit dem Begriff „Individualisierung“ beschreiben lässt. Der Trend geht zum „Ich“: eigene Vorsorge statt Generationenvertrag, Single-Dasein statt Großfamilie, individuelle Laufbahn statt standardisierte Kaminkarriere, Spezialistentum statt Generalistenwissen, Klasse statt Masse, Selbstdefinition statt Rollenverhalten, Ideologie oder politisches Lager. „Den Menschen ist heute an ihrer Individualität gelegen, sie sind selbstbewusster, besser ausgebildet, mit größeren Freiräumen und unter den Bedingungen verinnerlichter Demokratie aufgewachsen. Diese Entwicklung muss sich auch in den Unternehmen widerspiegeln.“ (Sprenger, 2001, S. 82-83).

Die globale Kompetenz-Gesellschaft, die internationalen Märkte und die heterogenen Zielgruppen fordern die deutschen Unternehmen zum Wettbewerb heraus, den sie nur gewinnen können, wenn es ihnen gelingt, Menschen nicht als Rohmasse zu betrachten, sondern das einzelne Individuum mit seinen Fähigkeiten, Eigenschaften und seinem ganz persönlichen, einzigartigen Potenzial optimal zu fordern und zu fördern. Dabei geht es nicht darum, eine Gesellschaft von Egoisten und Ich-AGs zu schaffen, deren einziges Lebensziel die eigenen Interessen sind und die den Grundsätzen des Darwinismus huldigen. Es geht vielmehr darum, eine individualisierte, resolidarisierte Netzwerk-Gesellschaft anzustreben, wie Reinhard K. Sprenger es nennt (vgl. E-Interview mit Reinhard K. Sprenger, Competence Site 1/2004).

Ich-Stärke und Eigeninteresse sind nicht grundsätzlich rücksichtslos und egoistisch, sondern bringen auch Kreativität, Freiheit, Selbstverpflichtung, persönliches Engagement und Eigenverantwortung für den privaten und beruflichen Erfolg hervor – Eigenschaften, die von der Sense der Gleichmacherei gekappt werden. Das Streben nach Individualismus schließt damit das Wohl der anderen nicht aus, denn: „Erst das Bewusstsein, ein Individuum in meiner individuellen Besonderheit zu sein, macht es möglich, auch den anderen in seiner Individualität zu erkennen.“ (E-Interview mit Reinhard K. Sprenger, Competence Site 1/2004). Individualismus ist geprägt von Wertschätzung und Respekt gegenüber dem einzelnen Menschen und dessen Leistungen und Talenten und führt zu einem neuen Wertepluralismus. Aus diesem Grund stärkt ein gesundes Maß an Individualismus auch den Zusammenhalt und erleichtert die Integration.

1.5.1 Keine Kunden von der Stange

Die Internationalisierung der Märkte führt dazu, dass die Zielgruppen von Organisationen heterogener werden, was Geschlecht, Alter, Bildung, Kultur usw. angeht. Neue Kundenstrukturen und Nischenmärkte entstehen, und das Leistungsangebot wird mehr und mehr für bestimmte Zielgruppen maßgeschneidert. Und das in rasendem Tempo.

Homogene, klar abgrenzbare und durch allgemein gültige Parameter definierbare Zielgruppen spalten sich auf in kleine und kleinste Einheiten – bis hin zur Einzelperson –, die maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen erwarten, keine Massenware und keine 08/15-Lösungen.

Auf diese „Parallelkäufer" mit multioptionalem Kaufverhalten, die mal per Internet, mal im Geschäft, mal per Telefon einkaufen, die ihr Obst im Tante-Emma-Laden Stück für Stück auswählen, Kleidung bei Armani kaufen und gleichzeitig für einen PC bei Aldi Schlange stehen, müssen sich die Unternehmen einstellen. Sie müssen flexibel in Service und Produktion, in Werbung und PR werden. Die Bindung der Kunden an ein Unternehmen und eine Marke wird schwieriger. Kunden sind auch kaum noch zu kategorisieren, sie sind in einer Person zugleich Konsumverweigerer und Luxuskäufer, sie sind mobil und anspruchsvoll, fordernd und dank Internet bestens über Angebote und Preise informiert.

Diese Herausforderung müssen moderne Unternehmen – und an ihrer Spitze die Führungskräfte – annehmen. Denn genauso wie Krankenhäuser nicht für die Ärzte und Pflegekräfte, sondern für die Patienten da sind, existieren Unternehmen nicht für Manager und Mitarbeiter, sondern für die Kunden, wie Peter F. Drucker in diesem Vergleich so treffend formuliert hat.

1.5.2 Keine Mitarbeiter von der Stange

Der Typus des Wissensarbeiters macht völlig neue Maßstäbe der Führung notwendig. Wissensarbeiter kann man nicht überwachen, nur unterstützen. Jeder Wissensarbeiter ist eine Führungskraft, und zwar seiner selbst. Er muss sich eigenständig motivieren, seine Zeit selbstständig einteilen, seine Ziele kennen und managen, ständig dazulernen und bereit sein, mehrere Karrieren zu durchlaufen.

Der Wissensarbeiter ist beitragsorientiert, d. h., sein Blick ist weniger auf Posten und Bezahlung, als vielmehr auf seinen Beitrag für die Ziele des Unternehmens bzw. des Projektes gerichtet. Management by Objectives, das Führen mit Zielen, scheint das Rezept für die Führung solcher Mitarbeiter zu sein (vgl. Drucker, 2002, S. 45-47). Das Problem ist nur: Es kann kein Patentrezept geben, da die modernen Mitarbeiter extrem individualisiert sind.

Der Erfolg eines Unternehmens wird in Zukunft also von Faktoren abhängen, die mit Menschen und nicht mit Organisationsstrukturen oder Kapitalentwicklungen zusammenhängen. Solche Faktoren heißen Commitment, Kreativität, Unternehmertum, Mut, visionäres Denken und emotionale Intelligenz. Führung kann immer weniger über Druck und Zwang ausgeübt werden. Sie muss den Mitarbeitern mehr Freiheit, mehr persönliche Entfaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten bieten. Die Führung von Unternehmen ähnelt immer stärker der Leitung von Freiwilligenorganisationen wie Vereinen oder karitativen Einrichtungen.

Die traditionellen Organisationsstrukturen und Managementlehren erweisen sich jedoch als äußerst veränderungsresistent und verhindern eine systematische, umfassende Kompetenzförderung des Einzelnen. Sie haben sich seit den 50er Jahren nicht oder kaum weiterentwickelt und sind den radikalen und rasanten Veränderungen des 21. Jahrhunderts nicht gewachsen. Das Individuum stößt in vielen Unternehmen auf standardisierte Funktionen und Abläufe und auf überholte Führungsweisen, die noch auf die autoritäre Lenkung von Kollektiven zugeschnitten sind. Individuelle Führung dagegen nimmt das Anderssein an und weiß es einzusetzen. Sie nutzt und fördert Unterschiede, statt die Mitarbeiter in ihrem Auftreten und ihrem Können zu uniformieren.

Aber auch bei den Geführten gibt es große Ressentiments, Beharrungskräfte und Ängste vor Selbstbestimmung und Selbstverantwortung. Die meisten von uns wurden in einem Land sozialisiert, in dem der Staat seinen Bürgern die Verantwortung für persönliche Entwicklung, Absicherung und Vorsorge abgenommen hat. Wir empfinden es als gerecht und solidarisch, die Folgen unseres Tuns oder Nichtstuns auf die Gemeinschaft abzuwälzen und anderen die Verantwortung für das eigene Glück aufzubürden, angefangen bei dem Kindergarten-, Studien- und Ausbildungsplatz, der Absicherung gegen Krankheit und Arbeitslosigkeit bis hin zum bequemen Altersruhekissen. Wir sind daran gewöhnt, von unseren Vorgesetzten mit materiellen Anreizen oder mehr Freizeit motiviert und „gepampert“ zu werden.

„Es sind die vielen kleinen Entmündigungen, gegen die wir uns wehren müssen – die aber im Gewand von Schutz und Wohlfahrt daherkommen. In Wirklichkeit zermürben sie alles, was an dem Einzelnen besonders und wertvoll ist“, kritisiert Reinhard K. Sprenger. Die Führungskräfte dürfen nicht mehr vom Unternehmen her denken und „passende“ Menschen für vorgegebene Jobs suchen, sondern müssen beim Individuum ansetzen und maßgeschneiderte Aufgaben bieten, die die persönlichen Bedürfnisse und Talente nutzen und fördern. Es gilt also, die Organisation mit ihren Strukturen um die Menschen herum zu bauen und wachsen zu lassen. Diese flexiblen Strukturen werden nicht durch Kontrolle von oben, sondern durch Vertrauen und Selbstmotivation zusammengehalten (vgl. Sprenger, 2001, S. 82- 83).

1.5.3 Keine Führung von der Stange

Die Individualisierung wirkt sich noch auf eine dritte Art auf die Führung im 21. Jahrhundert aus: Wir müssen uns von der wunderbar einfachen Vorstellung vom klar definierbaren Standardtypus „erfolgreiche Führungskraft“ verabschieden. „Individuelle Führung erlaubt auch sich selbst den eigenen Weg – und lässt dem Kollegen den seinen“ (vgl. Sprenger, 2001, S. 82-83). Eine Führungskraft, die den Einzelnen in den Mittelpunkt stellt, führt nicht nur nach einem bestimmten Stil, sondern baut eine Beziehung zum Geführten auf und lässt ihn als Mensch gelten.

An diesem Menschen mit seinen Bedürfnissen und Fähigkeiten richtet der Manager die Art und Weise aus, nach der er ihn führt. Und genauso wenig, wie ein Mitarbeiter dem

anderen gleicht, gibt es eine Schublade mit der Aufschrift „gute Führungskraft“. Gute Führungskräfte sind Unikate, sind unverwechselbare Persönlichkeiten. Auch sie sind eine knappe Ressource, um die der Wettbewerb einer Zukunft ausgetragen wird, die schon begonnen hat.

Eine Umfrage der Akademie für Führungskräfte, bei der 225 Führungs- und Führungsnachwuchskräfte befragt wurden, zeigt, welche Fähigkeiten für das Management des 21. Jahrhunderts wichtig sind. An der Spitze stehen:

1. die Bereitschaft, Verantwortung an Mitarbeiter abzugeben,
2. die Fähigkeit, Probleme im Team zu lösen,
3. das ehrliches Interesse am Mitarbeiter,
4. die Freude an selbstständiger Arbeit und großer Verantwortung
5. und hohe Selbstmotivation.

Die moderne Führungskraft betrachtet das Unternehmen als lebendigen Organismus und sich selbst nicht als Außenstehenden, der das System von oben lenkt, sondern als Architekt, der zusammen mit seinen Mitarbeitern am und im System wirkt. Die Führungskraft entwickelt eine Unternehmenskultur, die individuelle Entfaltung, Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter fördert. Dabei pflegt sie intensiv die internen und externen Kommunikationsnetze. Die zukunftsfähige Art der Führung bewegt nicht nur Geld, Daten oder Waren, sondern vor allem Menschen.

Dazu bedarf es einer hohen emotionalen Intelligenz und sozialen Kompetenz, gepaart mit visionärem Denken und einer großen Portion Mut. Erfolgreiche Führungskräfte sind heute keine Verwalter des Erreichten mehr, sondern Change-Agenten, die querdenken und vordenken, im Sinne von weiter und in die Zukunft denken und nicht im Sinne von vorgeben, vorschreiben oder bevormunden.

Moderne Führung bedeutet den Wechsel vom Chef zum Partner. Die Manager der Zukunft – und der Gegenwart – müssen lernen, ohne Hierarchie-Krücken auszukommen, ein gewisses Maß an Demut zu besitzen und zu wissen, wie man so konkurriert, dass die Zusammenarbeit gefördert und nicht verhindert wird. Sie müssen in der Lage sein, Befriedigung aus guten Ergebnissen zu ziehen, nicht aus dem eigenen Machtgebaren, und bereit zu sein, die eigene Entlohnung von diesen Ergebnissen abhängig zu machen (vgl. Moss Kanter, 1998, S. 46).

Die modernen Führungskräfte dürfen keine Angst vor chaotischen Übergangssituationen und weiten, wüsten Feldern haben. Sie müssen das Herz und den Verstand haben, Chaos, kreative Unruhe und Unbekanntes als Quelle neuer Ideen zu nutzen und ihren Erfahrungsrahmen zu überwinden. Gleichzeitig müssen gute Führungskräfte über das Wissen und die Management-Werkzeuge verfügen, um ihr Unternehmen fit zu machen für die Veränderungen, die es in Gegenwart und Zukunft auf verschiedenen Gebieten zu bewältigen gilt.

2. Durch das Tal der Tränen

Die Zeiten der Feste und Feiern in den Unternehmen sind – vorerst – vorbei. Incentives werden gestrichen, die beliebten Obstkörbe und Gratis-Getränkeautomaten werden nicht mehr nachgefüllt. Stattdessen: Krisensitzungen, Kostensparprogramme, Personalabbau, „Gesundschrumpfen", die Zahlen nach unten korrigieren. Die Großsprecher, Mutmacher und lautstarken Motivationstrainer sind verstummt. Allgemeines Krisenbewusstsein macht sich breit. Wobei Ausnahmen hier natürlich die Regel bestätigen.

Das Tal der Tränen, in dem sich die deutsche Wirtschaft nach dem Gipfelsturm der New Economy befindet, scheint endlos zu sein, und seine Durchquerung legt sich bleischwer auf die Gemüter von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Investoren, die keine mehr sind, und lähmt in vielen Unternehmen die Personalentwicklung fast völlig.

Keine gute Zeit, um sich bei Mitarbeitern beliebt zu machen. Doch neue Patentrezepte für Führen in Krisenzeiten gibt es nicht. Umso wichtiger ist die Besinnung auf die Urprinzipien. Wer ohne Wertschätzung führen will, wird auch mit den ausgeklügelsten Charts, Rhetorikkünsten und Personalführungsinstrumenten sein Unternehmen und seine Mitarbeiter nicht heil durch die Krise bringen. Da sich die Rahmenbedingungen für Führung stark verändern und dabei eher verschlechtern, kommt der Ausstrahlungskraft eines Managers höhere Bedeutung zu. Führungskräfte sind mehr gefordert und sie stehen mehr denn je im Rampenlicht. Sie sind Hoffnungsträger und Buhmänner in Personalunion.

Eine Studie der Akademie für Führungskräfte aus dem Jahr 2003, bei der 267 Führungs11kräfte zu ihrer aktuellen Situation befragt wurden, zeigt, dass 80 Prozent den „Soft Facts" (Stichwort „Unternehmensklima") besondere Bedeutung zumessen und dass für die Mehrheit die persönliche Kompetenz einer Führungskraft entscheidender ist als Branchen-Know-how und fachliche Expertise. Rund 60 Prozent sind der Meinung, dass sich die Anforderungen an sie im Zuge der wirtschaftlichen Talfahrt grundlegend geändert haben. Jeder zweite Manager musste schon feststellen, dass die Angst der Mitarbeiter vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes den Führungsalltag erschwert. Trotzdem sind 88 Prozent der Managerinnen und Manager, die Personalverantwortung haben, mit ihrer Leistung als Führungskraft zufrieden. Wohlgemerkt geht es hier um das Selbstbild von Führungskräften, das – wie später noch vertiefend dargestellt wird – deutlich von den Sichtweisen abweichen kann, die Mitarbeiter ihrer Führungskraft entgegenbringen (vgl. Akademie-Studie, 2003).

Gerade dann, wenn der Wind der Wirtschaftskrise allen rau ins Gesicht bläst, sind Führungskräfte gefordert – auch wenn strikte Zahlenvorgaben, Krisensitzungen, Bilanzen und Erfolgsdruck scheinbar kaum Zeit und Raum für echtes Beziehungsmanagement lassen. Das Argument: „Wenn wir hier erst einmal durch sind, haben wir auch wieder mehr Zeit für Gespräche und Kontakte", ist eine gefährliche Killerphrase, denn vielleicht

gibt es kein „später“. Das Vertrauen, das man durch diese Haltung bei Mitarbeitern und Kunden verliert, ist unendlich schwer zurückzugewinnen, wenn überhaupt.

Fazit: Deutsche Führungskräfte sehen ihr Unternehmen der allgemeinen Wirtschaftskrise ausgesetzt, von einer generellen „Führungskrise“ sprechen sie jedoch nicht. Sie sind sich größtenteils einig, dass nur authentische Führung auch erfolgreiche Führung ist. Die Führungskraft ist also nicht nur als Manager, sondern auch als Mensch gefragt. Wer seine Firma und seine Leute durch Krisen bringen will, muss sich zwei Maximen verpflichten. Erstens: Wertschätzung ist kein Schönwetterparadigma, sondern gerade in Krisenzeiten die conditio sine qua non. Und zweitens: Führung ist mehr als das Delegieren und die Kontrolle von Aufgaben. Sie setzt eine Persönlichkeit voraus, die die Menschen im Unternehmen zu bewegen vermag.

2.1 Die Paradoxien unserer Zeit

„Der Fortschritt hat uns Profit und Effizienz gebracht, aber der Preis, den wir bezahlen müssen, heißt Sinnverlust.“ So lautet die Bilanz von Charles Handy, Gründervater der London Business School, in seinem Buch „Die Fortschrittsfalle“. Nur ein neues Verständnis von Arbeit und Organisation kann den Sinn in einer Welt, die von neun großen Paradoxien regiert wird, wiederherstellen. Diese Paradoxien beschreiben auf reduzierte und zugespitzte Art unsere moderne Arbeitswelt in ihrer Gespaltenheit, Widersprüchlichkeit, Dynamik und ihrer Komplexität. Sie formulieren gleichzeitig die Ansprüche an zeitgemäße Führung (vgl. Handy, 1995):

1. Die Paradoxie der Intelligenz

Mitarbeiter gelten als die wichtigste Ressource. Intelligenz ist die neue Form des Eigentums, doch lässt sich dieses Eigentum von niemandem erwerben und von niemandem veräußern. Die wichtigsten Produktionsmittel liegen damit in den Händen der Mitarbeiter.

2. Die Paradoxie der Arbeit

Auf die Herausforderung der Effizienz reagieren die meisten Organisationen mit Entlassungen oder Lohnkürzung und berauben sich damit ihrer eigenen Wirtschaftsgrundlage: der motivierten Brainpower. Die einen sagen, Leistung muss hoch bezahlt werden. Andere meinen wiederum, Leistung ist unbezahlbar und Top-Performer sind nicht mit Geld zu ködern.

3. Die Paradoxie der Produktivität

Produktivität bedeutet nichts anderes als immer mehr und bessere Arbeit durch immer weniger Menschen. Aber wo ist deren Leistungsgrenze und was geschieht mit den anderen?

4. Die Paradoxie der Zeit

Zeit ist heute ein knappes Gut und ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Doch Geld ist eine widersprüchliche Währung: Die einen geben Geld aus, um Zeit zu sparen, und die anderen investieren Zeit, um Geld zu sparen.

5. Die Paradoxie des Reichtums

In den Wohlstandsgesellschaften sinkt die Geburtenrate kontinuierlich, sodass auch die Zahl der potenziellen Kunden in Zukunft rückläufig ist. Die reichen Länder müssen also in ihre Konkurrenz, die Niedriglohnländer, investieren, um das Wachstum anzukurbeln und neue Käuferschichten zu erschließen.

6. Die Paradoxie der Organisation

Unternehmensführung zielt heute nicht mehr nur auf lokalen, sondern auf internationalen oder globalen Erfolg. Klassische Strukturen und Grenzen weichen auf. Mitarbeiter sollen selbstständig und teamfähig arbeiten, Führungskräfte besser delegieren und kontrollieren. Die Herausforderung für die Chefs von morgen ist die Leitung eines Unternehmens, das schon heute im üblichen Sinne gar nicht mehr existiert.

7. Die Paradoxie des Alterns

Sie besteht darin, dass sich jede Generation von der vorangegangenen unterscheiden will und das Gegenteil tut und denkt. Das Verhalten der folgenden Generation wird dadurch jedoch dem Verhalten jener ursprünglichen Generation wieder entsprechen (A→ B→ A). Mit anderen Worten: Auf Materialismus folgt Post-Materialismus folgt Materialismus usw.

8. Die Paradoxie des Individualismus

Diese Paradoxie wurde am besten von C. G. Jung beschrieben, der sagte: „Wir müssen jemand anders sein, um wirklich wir selbst sein zu können.“ Das „Ich“ braucht das „Wir“, um vollkommen „Ich“ sein zu können. Und so möchte ich Handy und Jung noch ergänzen, um der Kompliziertheit der heutigen Zeit gerecht zu werden: Das „Ich“ kann nur zum echten „Wir“ werden, wenn es ganz „Ich“ ist.