

**Rudolf Wimmer**

**Die Zukunft von  
Führung**

**Brauchen wir  
noch Vorgesetzte  
im herkömmlichen  
Sinn?**

**Warum kommt das Thema Führung zur Zeit wieder hoch? Seit Jahrzehnten wird darüber geschrieben. Warum lohnt es trotzdem, sich erneut mit diesem Thema zu beschäftigen? Der Grund liegt nicht in der Erfindung einer neuen Führungsphilosophie oder in einer neuen Zauberformel für das Management. Vielmehr verändern sich die Verhältnisse in vielen Organisationen so grundlegend, dass sich die Frage nach der Funktion von Führung in der Praxis ganz neu stellt. Einerseits schwindet der hierarchiegestützte Mythos, auf den sich viele Führungskräfte über alle Ebenen hinweg stützen konnten. Alte, jahrelang gepflegte Sicherheiten brechen weg. Andererseits zeigt sich immer deutlicher, dass für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen die Qualität des Managements das wohl wichtigste Kriterium darstellt. Keine Führungsebene kann sich diesem wachsenden Erfolgsdruck mehr entziehen. Die Entwicklung eines neuen professionellen Selbstverständnisses von Führung fernab der alten hierarchischen Gewissheiten zeichnet sich ab. Einige Aspekte dieses Strukturwandels in der Steuerung von Unternehmen sollen im Folgenden nachgezeichnet werden.**



**DR. RUDOLF WIMMER**  
*ist Universitätsdozent für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, Geschäftsführer der Organisationsberatungsfirma OSB (Wien)*

## Das Symptom

Die öffentlich geäußerte Kritik an den Top-Führungskräften von Unternehmen wird zusehends lauter. Die in diesem Heft abgedruckten Äußerungen des Bundespräsidenten sind Ausdruck einer durchaus wachsenden Stimmungslage. Das aktuelle Unbehagen speist sich allerdings nicht aus ideologischen Quellen, wie dies noch in den siebziger Jahren der Fall war. Damals hatte man die Unternehmer und ihre Manager vielfach im Verdacht, im Dienste des Kapitals die Beschäftigten zu unterdrücken, sie auszubeuten und sie an ihrer persönlichen Entfaltung zu hindern. Heute stehen solche Argumente nicht mehr im Vordergrund. Es geht weniger um die konkreten Arbeitsbedingungen sondern um die Frage, ob es bald überhaupt noch ausreichend Arbeit gibt. Es geht ganz prinzipiell um den Standort Deutschland und die Sicherung seines in der Zwischenzeit erreichten Niveaus an Lebensqualität auf breiter Basis. Im Zentrum der Kritik steht heute der Vorwurf, viele Entscheidungsträger an der Spitze von Unternehmen machen ihre ureigenste Arbeit schlecht. Sie werden ihrer professionellen Aufgabe nicht gerecht. Deutsche Unternehmen verlieren ihre Fähigkeit, in einer globalisierten Weltwirtschaft auch unter härteren Wettbewerbsbedingungen mitzuhalten. Viele Firmenzusammenbrüche werden auf Managementfehler zurückgeführt. Der Verlust tausender Arbeitsplätze, die Vernichtung von Produktivvermögen in grossem Stil wird immer häufiger dem Unvermögen in den jeweiligen Chefetagen zugerechnet.

**Im Zentrum der Kritik steht der Vorwurf, viele Entscheidungsträger machen ihre Arbeit schlecht.**

Der oft dagegengehaltene Hinweis auf all die Schwierigkeiten, die mit den standortspezifischen Belastungen der Unternehmen verbunden sind, zieht allerdings nur bedingt. Denn in jeder Branche gibt es trotz konjunktureller Verwerfungen eine Vielzahl äusserst gutgehender Unternehmen. Die Kluft zwischen den Erfolgreichen und den Nichterfolgreichen sei noch nie so gross gewesen, wie in der momentanen Wirtschaftsentwicklung, diagnostizieren die Wirtschaftsforscher. Einer Vielzahl von Unternehmen gelinge es immer wieder, sich excellent gegen den Branchentrend zu stellen und auch dort Zuwächse zu realisieren, wo die Branchenkurven allesamt nach unten zeigen. Diese Unterschiede lassen sich nicht durch den Verweis auf hohe Lohnnebenkosten, auf unflexible Arbeitszeiten, auf den zu starken Einfluss der Betriebsräte und Gewerkschaften etc. erklären. Für diese Unterschiede müssen ganz offensichtlich unternehmensspezifische Kriterien herange-

zogen werden (H.Simon 1996, verdeutlicht dies an vielen Beispielen; speziell für Familienunternehmen vgl. R.Wimmer, E. Domayer, M. Oswald, G.Vater 1996). Aber welche sind das? In der Diskussion um die Erfolgsfaktoren von Unternehmen ist es stets sehr verführerisch, den Schlüssel in ein, zwei Einflussgrößen zu sehen, auf die dann die ganze Aufmerksamkeit gebündelt werden kann. Ohne solchen Vereinfachungen Vorschub leisten zu wollen, ist doch auffällig, dass sich in der Diskussion immer deutlicher herauskristallisiert, dass der Qualität des Managements für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens eine zentrale Rolle zugeschrieben wird. «Wir haben herausgefunden, dass Führung der wichtigste Erfolgsfaktor ist», betont H. Simon in seiner Studie über die «heimlichen Gewinner» (ders. 1996, S. 194). An diesem Merkmal scheiden sich natürlich die Geister, weil

## **Das Management ist Teil des Problems, das zu bearbeiten es jeweils aufgerufen ist.**

sich das Management, was immer es an Veränderungsimpulsen setzt, damit selbst zum Thema macht. Denn nimmt man diesen Erfolgsfaktor ernst, dann ist das Management unweigerlich Teil des Problems, das zu bearbeiten es jeweils aufgerufen ist. Es kommt um eine Prüfung der Leistungsfähigkeit der Führungsarbeit unter Einschluss der Unternehmensspitze nicht herum. Einer solchen ernsthaften Auditierung haben sich bislang allerdings nur ganz wenige unterzogen.

Aber was meint der Begriff Qualität, wenn es um Management eines Unternehmens oder ganz allgemein um die Führung einer Organisation geht? Sind die Führungskräfte von heute um so vieles schlechter als jene vor 10 oder 20 Jahren? Keineswegs! Obwohl das Problem der Qualität sehr gerne ausschliesslich auf einer personenbezogenen Ebene diskutiert wird, ist aus unserer Sicht der Schwerpunkt nicht dort anzusiedeln. Wenn es um den Erfolgsfaktor Führung geht, dann meinen wir in erster Linie die Strukturen und Kommunikationsprozesse, in denen das Geschäft des Führens im Alltag ausgeübt wird. Wenn diese Strukturen und Prozesse für die anstehenden Probleme einer Organisation adäquat gebaut sind, dann werden die handelnden Personen die dafür erforderlichen Fähigkeiten ausprägen und wenn nicht, wird man einen geeigneten Ersatz finden. Mit der seit einiger Zeit schon laufenden Personalisierung der Diskussion um die Qualität des Managements wird zwar ein wichtiges Symptom deutlich, die zugrundeliegenden Probleme werden damit allerdings nicht bearbeitbar. Denn selten hilft das blosses Austauschen von Personen.

Gefordert ist ein Verständnis für die Andersartigkeit der Steuerungsprobleme, denen sich Unternehmen in der heutigen Zeit gegenübersehen.

### **■ Was ist anders geworden?**

Für den aufmerksamen Beobachter, der die Chance des Vergleichens besitzt, ist es unverkennbar: In vielen Unternehmen hat in den letzten Jahren ein ganz neuer Wind Einzug gehalten. Es sind Veränderungen eingang gesetzt und vielfach auch realisiert worden, an die noch vor kurzem kein Mensch im Traum je zu denken gewagt hätte. Eine im globalen Massstab drastisch veränderte Wettbewerbslandschaft hat in vielen Traditionsunternehmen eine weitreichende Transformation der geschichtlich gewachsenen Organisationsstrukturen erzwungen. Damit sind Organisationsverhältnisse im Entstehen, die zum Teil auf gänzlich anderen Bauprinzipien beruhen, als wir sie bislang gekannt und gepflegt hatten (ausführlicher dazu R.Wimmer 1995a). Einige Andeutungen zu dieser anderen Organisationslogik mögen genügen:

- Wir beobachten ein Abgehen von der althergebrachten funktionsorientierten Gliederung des Organisationsaufbaus (z.B. Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen, Forschung und Entwicklung, Produktion, Personal etc.) hin zu Geschäftsfeldern, die ihrerseits wie eigenständige Unternehmen agieren und deshalb mit der Gesamtheit der erforderlichen unternehmerischen Funktionen ausgestattet sind, um die ihnen zugemutete Ertragsverantwortung auch tatsächlich wahrnehmen zu können. Dadurch entstehen kleinere überschaubare Einheiten, nah am genauer spezifizierten Kunden und seinen Bedürfnissen, die am Markt die heute erforderliche Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit gewährleisten sollen.

- Die bisherige Ausrichtung an Strukturen der Arbeitsteilung in streng abgegrenzten Funktionseinheiten hat häufig den Blick auf die Gesamtheit der erforderlichen Schritte in der Prozesskette von komplexeren Arbeitsprozessen verstellt. Ein Abrücken vom eigentlichen Kundenproblem, eine lange Bearbeitungsdauer, Doppelgleisigkeiten und unnötiger Arbeitsaufwand waren vielfach die Folge. Das Schaffen von klaren Verantwortlichkeiten über alle Teilschritte eines Geschäftsprozesses hinweg soll hier Abhilfe schaffen. Die konsequente Ausrichtung aller Ge-

## **Gefordert ist ein Verständnis für die Andersartigkeit der Steuerungsprobleme, denen sich Unternehmen gegenübersehen.**

schäftsprozesse an dem jeweils angestrebten Kundennutzen zielt darauf, den eigenen Ressourceneinsatz nachhaltig zu optimieren und gleichzeitig die Qualität der Leistung aus der Sicht des Kunden zu steigern.

- Die enorme Beschleunigung des Veränderungstempos in den relevanten Umwelten von Unternehmen hat die Suche nach adäquaten Formen der Strategieentwicklung intensiviert. Wie lässt sich angesichts einer durch und durch unkalkulierbar gewordenen Zukunft noch eine brauchbare Orientierung gewinnen?

Die Produktion aufwendiger Strategiekonzepte durch Expertenstäbe hat sich hier überlebt (vgl. auch H. Mintzberg 1995). Gefragt sind gezielte Nachdenkprozesse des Managements über die Zukunft ihres jeweiligen Verantwortungsbereiches, die in periodischen Abständen wiederholt werden und damit ein zeitgenaueres Rea-

gieren auf überraschende Veränderungen in den relevanten Umwelten ermöglichen (Näheres dazu H.-J. Heinecke, R. Wimmer 1995). Eine an den eigenen Ressourcen orientierte Strategieentwicklung, die auf den eigenen Kernkompetenzen und deren marktkonformer Weiterentwicklung aufbaut, schafft jene unternehmerische Handlungsfähigkeit, die angesichts einer turbulent bleibenden Umwelt für das rechtzeitige Aufgreifen von Chancen erforderlich ist.

- Die wirtschaftliche Dynamik in den hochentwickelten Zentren der Welt bringt es mit sich, dass Unternehmen mehr und mehr spezialisierter Märkte füreinander schaffen. In aller Regel sind sie in ein dichtes Netzwerk von Kunden- und Lieferantenbeziehungen eingebunden. Solche Netzwerke gehorchen in ihrer inneren Dynamik nicht den Vorstellungen der klassischen Ökonomie (Dazu D. Baekker 1996, S.10). Unternehmen sind mehr oder weniger fest miteinander verbundene Glieder einer Wertschöpfungskette, die um die Chancen der Kapitalbildung gleichzeitig konkurrieren und kooperieren, um im Vergleich zu ähnlichen Netzwerken wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz innerhalb weltweiter Unternehmensnetzwerke und der Wettbewerb zwischen denselben lässt heute neue Rahmenbedingungen für die Zukunftsbewältigung von Unternehmen entstehen. Die kluge Pflege solcher Kooperationsnetze schafft vielfach erst die Voraussetzungen dafür, dass man sich selbst auf nachhaltig ertragsstarke geschäftliche Aktivitäten konzentrieren kann.

## **Die strategischen Neupositionierungen haben eine drastische Verringerung der bisherigen Führungsebenen zur Folge gehabt.**

All diese strategischen Neupositionierungen und ihre organisationsbezogenen Entsprechungen haben in vielen Fällen eine drastische Verringerung der bisherigen Führungsebenen zur Folge gehabt, oftmals verknüpft mit einem dramatischen Ausdünnen gerade des mittleren Managements. Neue Führungsstrukturen sind im Entstehen. Erstmals in der Geschichte von Organisationen ist Führung nicht etwas durch die Hierarchie selbstverständlich Vorgegebenes sondern man beginnt sich bei vielen Reorganisationsprojekten zusehends an der Frage zu orientieren, welcher Steuerungsaufwand fällt denn tatsächlich an und in welchen Strukturen können wir diesem am ehesten entsprechen. Die geänderte Situation im Inneren wie im Umfeld von Unternehmen hat einem tiefgreifenden Funktionswandel von Führung eingeleitet. Ein Hauptproblem heutiger Unternehmensentwicklung ist es vielfach, dass das Rollenverständnis der bestehenden Führungskräfte oftmals noch in der alten Organisationswelt verhaftet ist und dass sie aus dieser Diskrepanz heraus, die von ihnen selbst eingeleiteten Veränderungen behindern. Zumeist sind dies aber unvermeidliche Übergangserscheinungen, wenn die Transformationsprozesse in die eben angedeuteten Richtungen wirklich ernstgemeint sind.

## **Worin besteht das Kerngeschäft von Führung?**

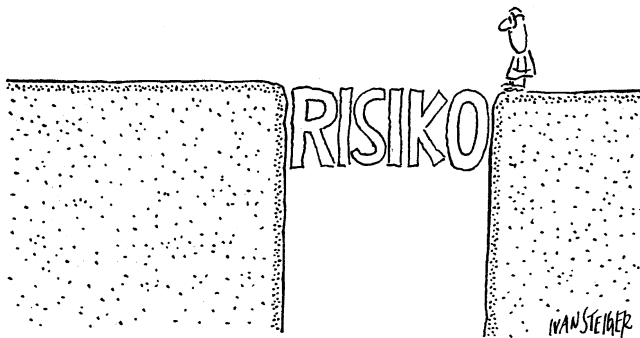
In einer auf Arbeitsteilung angewiesenen Welt ist Führung eine ganz gut beschreibbare Funktion im Rahmen der Leistungserbringungsprozesse von Organisationen, die darauf spezialisiert ist, sich um die Rahmenbedingungen für die Funktionstüchtigkeit der jeweiligen Organisationseinheit zu kümmern. Das Geschäft des Führens ist auf dem Weg, sich zu einer hochanspruchsvollen Dienstleistung weiterzuentwickeln. «Abnehmer» dieser Dienstleistung sind nicht Personen sondern Einheiten, Verantwortungsbereiche, um deren Leistungsfähigkeit und längerfristige Überlebenseicherung es in jedem Einzelfall geht. Führung als professionelle Tätigkeit ist demnach genau an dieser Differenz von Funktionalität und Dysfunktionalität mit Blick auf die Überlebenseicherung des jeweiligen Ganzen angesiedelt. Um diese spezialisierte Dienstleistungsfunktion gut erfüllen zu können, benötigt Führung ein differenziertes Modell der Überlebenseicherung von Wirt-

### **Das Rollenverständnis der bestehenden Führungskräfte ist oftmals noch in der alten Organisationswelt verhaftet.**

schaftsorganisationen (oder von Verwaltungseinrichtungen, von Krankenhäusern, Universitäten etc.), das über die Eigenart solcher Organisationen informiert. Wenn ich beispielsweise für das längerfristige Überleben eines Unternehmens am Markt verantwortlich bin, worauf kommt es dann im wesentlichen an? Eine der Leistungen eines solchen Modells wäre es, Möglichkeiten der Selbstbeobachtung freizusetzen, die nicht an die im operativen Geschehen des Alltags eingeübten Beschränkungen gebunden sind. Aus diesen speziell geschaffenen Beobachtungschancen können Orientierungen wachsen, die mithilfe, die eigenen Führungsleistungen tatsächlich an den relevanten Überlebensfragen des jeweiligen Verantwortungsbereiches auszurichten. Beispielhaft seien daher im Folgenden einige Aspekte beschrieben, auf die es aus unserer Sicht angesichts einer veränderten Organisationsarchitektur in Zukunft im Zusammenhang von Führung besonders ankommt.

### ■ Die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung

Will man sicherstellen, dass Unternehmen auf ihren regional oft weit auseinanderliegenden Märkten rasch und flexibel auf sich ändernde Kundenwünsche reagieren können, dann wird es unumgänglich, weitreichende Entscheidungskompetenzen dorthin zu verlagern, wo die Geschäfte tatsächlich gemacht und die Kundenprobleme gelöst werden. Wir gehen deshalb von der Überzeugung aus, dass die unternehmerische Verantwortung nicht mehr nur an der Unternehmensspitze angesiedelt werden kann. Jede



Führungsebene hat ihren Verantwortungsbereich mit dem Blick auf unternehmerische Gesamtzusammenhänge zu gestalten. Dies gilt sowohl für die Wahrnehmung von Marktchancen wie für den kostenbewussten Umgang mit Ressourcen. Den Fragen der Produktivitätsentwicklung kann sich aus der Perspektive des jeweiligen Verantwortungsbereiches eigentlich niemand mehr entziehen.

Nimmt man diese Delegation unternehmerischer Verantwortung in alle Verzweigungen der Organisation ernst, dann bedeutet Führung in erster Linie, das Zusammenspiel

von weitgehend selbständigen und eigenverantwortlichen Einheiten zu organisieren. Führen primär über Zielvereinbarungen auf der Basis gemeinsam getragener Controllinginstrumente ist damit die logische Konsequenz. Wechselseitige Verbindlichkeit entsteht nicht mehr durch den Zwang hierarchischer Vorgaben sondern durch Selbstfestlegungen, die im Prozess des Aushandelns unterschiedlicher Positionen erfolgen. Für solche Aushandlungsprozesse geeignete Kommunikationsstrukturen und Konfliktbearbeitungsformen zu schaffen und sie von Anlass zu Anlass in konstruktive Bahnen zu lenken, ist heute ins Zentrum von Führung gerückt. Führung wahrnehmen heisst in diesem Sinne, immer wieder von neuem Rahmenbedingungen herzustellen (d.h. zum Beispiel die erforderlichen Entscheidungsprämissen zu schaffen), die sicherstellen helfen, dass die einzelnen Organisationseinheiten ihren autonomen Handlungsspielraum im Dienste des gemeinsamen Ganzen ausfüllen können.

Gerade wenn es darum geht, dezentrale unternehmerische Verantwortung glaubwürdig abzusichern, dann gilt es, gemeinsam akzeptierte Spielregeln zu finden, wie diese autonomen, ihrer eigenen Aufgabenlogik folgenden Einheiten in ganz bestimmten, präzise ausgewählten Hinsichten «irritierbar» gehalten werden können, d.h. welchen Einflüssen anderer Führungsebenen sie sich nicht entziehen können. «Es geht dabei um eine Paradoxie, wenn man so will, nämlich um die Konditionierung von Autonomie» (D. Baecker 1994, S. 24). Genau in der Bewältigung dieser Paradoxie gewinnen die verschiedenen Hierarchieebenen noch ihren Sinn. Zu dieser heute noch verbleibenden hierarchischen Funktion zählt letztlich auch die Zuweisung von Ressourcen sowie wichtige Personalentscheidungen, wenn es im Konfliktfall zwischen den Ebenen zu keinen gemeinsamen Lösungen kommt. Übergeordnete Instanzen tun jedoch gut daran, gerade mit dieser Funktion der «Notbremse» in schwierigen Aushandlungssituationen mit den nachgeordneten Ebenen behutsam umzugehen. Denn gerade hier sind plausible Begründungen gefragt. Eine der Folgewirkungen der Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung ist die Steigerung der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen den Ebenen. Hierarchische Willkür lässt sich unter diesen Bedingungen auf Dauer nicht mehr ungestraft realisieren.

**Führung heisst sicherstellen, dass die einzelnen Organisationseinheiten ihren autonomen Handlungsspielraum im Dienste des gemeinsamen Ganzen ausfüllen.**

Man darf nicht vergessen, dass sich mit der Schaffung ertragsverantwortlicher, autonomer Einheiten die Machtverhältnisse zwischen Zentrum und Peripherie bis zu einem gewissen Grad zu drehen beginnen. Denn am Puls des Geschehens sind die Einheiten vor Ort. Hier ist der vom Markt herkommende Veränderungsdruck am grössten. Wenn man ihnen die Möglichkeit einräumt, wird sich deshalb dort auch die Lerngeschwindigkeit am deutlichsten erhöhen, durchaus im Sinne der Überlebensfähigkeit des Ganzen. Wenn die darüberliegenden Führungsebenen nicht in der Lage sind, diesem Umstand Rechnung zu tragen und durch ihre Entscheidungen zu beweisen, dass sie für das Gesamtsystem einen sichtbaren Nutzen stiften können, dann laufen sie in Gefahr, ihre Tuchfühlung zur Peripherie zu verlieren.

**Es ist riskant, einen Prozess der Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung in Gang zu setzen, ohne die dazu passenden Führungsstrukturen mitzuentwickeln.**

Ein Unternehmen, bestehend aus selbständigen, lose miteinander verbundenen Einheiten, ist in seiner Steuerbarkeit darauf angewiesen, dass zwischen den Führungsebenen funktionierende, vertrauensgestützte Kommunikationsbeziehungen existieren. Verfestigen sich hier gravierende Störungen, dann sind zentrifugale Tendenzen nur mehr schwer in den Griff zu bekommen. Schon aus diesem Grunde ist es äusserst riskant, einen Prozess der De-

zentralisierung unternehmerischer Verantwortung in Gang zu setzen, ohne die dazu passenden Führungsstrukturen für die Steuerung des Gesamtsystems mitzuentwickeln.

■ **Das Herstellen einer gemeinsam getragenen Zukunftsorientierung**

In der Zwischenzeit ist es mässig geworden zu betonen, wie rasch sich die Märkte wandeln, ganz neue Mitbewerber auf den Plan treten können, technologische Innovationen ganze Produktionsbereiche revolutionieren etc. Die Zukunft war jedoch immer schon ungewiss. Jetzt versagen allerdings mehr und mehr die Verfahren, mit deren Hilfe in der Vergangenheit versucht wurde, die Illusion der Berechenbarkeit künftiger Entwicklungen zu erzeugen. Plötzlich wird überdeutlich, auf welch dünnem Eis man sich mit den bisherigen Planungsritualen offensichtlich auch in der Vergangenheit schon bewegt hat. Die Erhöhung der Turbulenzen in unseren Umwelten hat den tradierten Formen der organisierten Selbstberuhigung den Boden entzogen. Mit den neuen Tempoproblemen unseres Wirtschaftssy-

stems gewinnt die Kategorie Zeit als Ressource und die Kategorie Zukunft im Sinne einer sinnstiftenden Ausrichtung der eigenen Identität an künftigen Möglichkeiten eine existentiell neue Bedeutung. Angesichts chaotischer, undurchschaubarer und unkalkulierbarer Umweltbedingungen sind Unternehmen rein aus Überlebensgründen gefordert, sich ihre eigene Zukunft immer wieder von neuem selbst zu erfinden. Dies ist wohl der tiefere Grund, warum die Suche nach Leitbildern, nach einer gemeinsamen Vision, warum Verfahren wie Zukunftskonferenzen und Szenariotechniken an Aktualität und Bedeutung gewonnen haben. In der Zwischenzeit wird auch in der Praxis immer spürbarer, dass die kurzfristigen Bemühungen um neue Organisationsverhältnisse (schlanker, flacher, schneller und kundennäher) inhaltsleer bleiben, wenn nicht gleichzeitig ein neuer Umgang mit strategischen Fragen gefunden wird.

Insofern ist das Konzept des Führens über Zielvereinbarungen unabdingbar auf ein gewisses Mass an strategischer Reife auf allen Führungsebenen eines Unternehmens angewiesen. Die Zukunft gemeinsam erschaffen, verlangt ausreichend Zeit für ein gezieltes, methodisch angeleitetes Nachdenken über künftige Realitäten. Dieser wachsende Reflexionsbedarf steht im Gegensatz zur immer stärkeren Verknappung von Zeit im Dienste einer Beschleunigung des operativen Geschehens. Wer allerdings diese ohnehin immer geringer werdenden Reserven gemeinschaftlichen Überlegens auch noch weg-rationalisiert, tötet einen wichtigen Lebensnerv, dessen Fehlen vielleicht nicht gleich bemerkt wird, aber mittelfristig die Manövrierfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig trifft. Die Sorge um spezialisierte Kommunikationsgelegenheiten, in denen in einem Unternehmen auf der Basis einer fundierten Einschätzung der eigenen Kernkompetenzen über künftige Chancen und Risiken nachgedacht werden kann, ist zweifellos einer jener Aspekte, an denen sich die Qualität einer Unternehmensführung ermassen lässt. Wieviel Prozent ihrer Zeit verwenden Manager auf die Frage, wie sich die Welt um sie herum in den kommenden fünf Jahren verändern wird? Wieviel Zeit wird in den jeweiligen Führungsteams genutzt, um eine gemeinsam getragene Vorstellung von dieser Zukunft zu entwickeln und ein Bild davon, wie man als Unternehmen da vorkommen will? Ein Blick in die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen

**Das Konzept des Führens über Zielvereinbarungen ist auf ein gewisses Mass an strategischer Reife auf allen Führungsebenen angewiesen.**

schon durch die eingespielten Planungsverfahren für das operative Geschäft dazu neigen, ihre Situation linear in die Zukunft fortzuschreiben. »Diese Unternehmen werden von Verwaltern, nicht von Führungspersonlichkeiten geleitet, von Instandhaltungstechnikern statt von Firmearchitekten« (G. Hamel, C.K. Prahalad 1995, S. 37).

Diese harten Worten mögen auf den ersten Blick übertrieben klingen. Beim genaueren Hinsehen wird doch deutlich, dass die beiden Autoren auf ein ernstes Problem hinweisen. Je mehr die aktuelle Wirtschaftsentwicklung den Unternehmen zumutet, mit einem wesentlich höherem Grad an Unsicherheit fertigzuwerden, um so mehr ist das Management gefordert, unternehmensintern geeignete Formen der Unsicherheitsabsorption zu entwickeln. Eine periodisch durchgeführte, strategische Standortbestimmung, in der sich die verschiedenen Führungsebenen über ihre Beobachtungen am Markt austauschen und sich über die erforderlichen geschäftspolitischen Konsequenzen und Ziele verständigen, ist heute eine der angemessenen Antworten, um mit diesem neuartigen Tempoproblem fertig zu werden. Für das tatsächliche Greifen von Strategieüberlegungen ist jedoch die breite Identifikation im Unternehmen mit herausfordernden Perspektiven von grosser Bedeutung; doch es geht darum, eine Zutrauen stiftende Bündelung der Kräfte auf solche Langzeitherausforderungen zustand zu bringen. Solche energiemobilisierende Zukunftsvorstellungen stellen sich nicht von alleine ein. Sie sind das Ergebnis einer kontinuierlich erbrachten Führungsleistung, basierend auf nüchternen Analysen, in der gemeinsamen Ausrichtung zwar ehrgeizig aber durch und durch realitätsbezogen. Dazu mag als Beispiel der Familienunternehmer Würth (die Firma ist seit Jahren Weltmarktführer für Verbindungs- und Befestigungsmaterial) dienen:

**Für das tatsächliche Greifen von Strategieüberlegungen ist die breite Identifikation im Unternehmen mit herausfordernden Perspektiven von grosser Bedeutung.**

«Man muss die eigene Vision belegen können. Man muss alle Begrenzungen und die Mittel prüfen, den Markt, die Finanzierung, die Mitarbeiter, die Managementkapazität, usw. Nur wenn man seine Hausaufgaben als Unternehmensleitung sorgfältig gemacht hat, sollte man solche ambitionösen Visionen und Ziele verkünden. Aber wenn die Grundlagen solide sind, wird die Vision für sich selbst sorgen.» (zit. bei H. Simon 1996, S.34).



■ **Altes auflösen und Neues schaffen mit dem Wissen, dass nichts mehr von Dauer ist.**

Der Umstand, dass das alltägliche Arbeitsgeschehen sehr viel stärker als früher von direkten Kunden-Lieferantenbeziehungen gesteuert wird, hat zur Folge, dass viele organisatorische Festlegungen und ihre personellen Implikationen nur mehr temporären Charakter haben. Die Organisationsformen folgen den Aufgaben und diese ändern sich oftmals schneller als geplant. Diese organisationsinterne Veränderungsdynamik stellt zur Zeit an alle Beteiligten enorme Anforderungen. Wenn man dafür keine gute Hand beweist, dann werden ungeahnte destruktive Potentiale in einer Organisation freigesetzt, die bei allem guten Willen der handelnden Entscheidungsträger eine schwer zu bremsende Negativspirale in Gang setzen. Das Management von Veränderungsprozessen steht deshalb nicht zu Unrecht im Zentrum des Anforderungsprofils an eine zeitgemässe Unternehmensführung.

Der Wegfall des Steuerungsrepertoires der klassischen Hierarchie durch den Umbau in Richtung einer losen Kopplung von weitgehend autonomen Einheiten hat dieses Geschäft nicht gerade erleichtert. Beide Entwicklungstrends (der permanente Veränderungsdruck und die grössere Selbstständigkeit der Subeinheiten) vervielfachen den Abstimmungsaufwand sowohl in horizontaler wie in vertikaler Hinsicht. Wie kann diese explosionsartige Zunahme an Kommunikationsnotwendigkeiten gut bewältigt werden? Problemadäquate Kommunikationsstrukturen zu schaffen (unter Einschluss der elektronischen Medien) und effizien-

te Begegnungs- und Austauschformen zu gestalten, dies ist zum entscheidenden Engpass angesichts des Komplexitätsgrades heutiger Organisationsverhältnisse geworden. Wir sind von einer «Krise» der hierarchisch-bürokratischen Organisationsstrukturen zu einer «Krise» unseres Kommunikationsrepertoires gewechselt. In manchen, jahrzehntlang erfolgsverwöhnten Grossorganisationen erleben wir zur Zeit allerdings beide Krisen gleichzeitig. Gerade weil gestörte Kooperations- und Kommunikationsprozesse zur Zeit den Nerv des Leistungsgeschehens in Organisationen zu unmittelbar treffen, ist die Sorge um die Problemlösungsfähigkeit dieser Strukturen zu so einer zentralen Führungsaufgabe geworden.

Bei aller Betonung der Wichtigkeit des Veränderungsaspekts ist nicht zu übersehen, dass man damit eine Organisation auch sehr leicht überfordern kann. Organisatorische Umbauten passieren immer bei laufendem Motor und benötigen als ihr Gegenüber zumindestens in Teilbereichen verlässlich funktionierende Routinen. Führung besitzt deshalb in diesem Zusammenhang die Funktion, eine gute Balance zu finden zwischen beruhigen, d.h. Komplexität zu reduzieren, und beunruhigen, d.h. eingespielte Routinen wieder zu verflüssigen. Von Führungskräften verlangen solche Verhältnisse die Fähigkeit, persönliche Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu gewinnen. Der sichere Umgang in der Gestaltung von Veränderungsvorhaben wird wichtiger gegenüber dem vordergründigen Wissen, was in der jeweiligen Situation inhaltlich richtig und falsch ist. In solchen Phasen Entscheidungen in einer Art und Weise her-

## **Organisatorische Umbauten passieren immer bei laufendem Motor.**

beizuführen, dass bei den jeweils Betroffenen Verbindlichkeit und Orientierung daraus entsteht, wird zur zentralen Steuerungsleistung von Führung.

Im Vorangegangenen wurden thesenhaft drei Felder skizziert, die zeigen sollen, dass sich die Funktion von Führung in der heutigen Organisationswirklichkeit deutlich geänderten Herausforderungen gegenüber sieht. Dies heisst nicht, dass nicht andere «Baustellen» ähnlich bedeutsam sind wie die ständige Erneuerung einer aufgabenadäquaten Wissensbasis, die Sorge um die «Intelligenz» der Organisation, um ein Personalmanagement, das dem grösseren Angewiesensein von Organisationen auf lernfähige und motivierte Personen, d.h. auf das engagierte Einbringen und Weiterentwickeln ihres Leistungspotentials Rechnung trägt. Insgesamt hat eine geänderte Organisationsarchitektur Steuerungsanforderungen entstehen las-

sen, die weder in den Führungsstrukturen der Vergangenheit noch mit dem Selbstverständnis des klassischen Vorgesetzten bewältigt werden können.

## **Wie wird diese Art von Dienstleistung in Zukunft erbracht?**

Wenn Unternehmen im Dienste ihrer Überlebensfähigkeit ihre Eigenkomplexität in der beschriebenen Richtung steigern müssen, dann bedeutet das für das Geschäft des Führens, dass es nicht mehr in der altbewährten Form des Einzelkämpfers erledigt werden kann. Damit ist ein Prozess eingang gesetzt worden, der mit dem Jahrtausende alten Mythos zu brechen beginnt, Führung sei eine Art von Tätigkeit, die in erster Linie etwas mit besonders hervorgehobenen Einzelpersonlichkeiten zu tun hat. Führen können – dieser Grundüberzeugung fol-

**Führung besitzt deshalb die Funktion, eine gute Balance zu finden zwischen beruhigen und beunruhigen.**

gend – nur Personen. Diese hartnäckige Zuschreibung von Führung auf Personen hat sehr vielschichtige Gründe. Sie hat vor allem etwas zu tun mit tiefsitzenden emotionellen Bedürfnissen und Orientierungswünschen sowohl der Führungskräfte als auch der Beschäftigten. Blickt man hingegen auf das reale Geschehen in heutigen Organisationen, so wird es immer schwieriger, das, was die spezifische Leistung von Führung ist, einzelnen Personen zuzurechnen. Steuerung passiert im Zusammenwirken zwischen Führungskräften gleicher oder unterschiedlicher Ebenen, sie vollzieht sich in Arbeitsteams. Sie ist eine Gemeinschaftsleistung, die in ihrem Vollzug natürlich der qualifizierten Mitwirkung von Personen bedarf. So gesehen ist Führung ein Qualitätsmerkmal des Systems einer bestimmten Führungsstruktur und Kultur, die dazu passende Persönlichkeiten in Anspruch nimmt. Diese Entheroisierung des Managements (dazu D. Baecker 1994), die mit einer Umpolung auf eine eher systemische Sicht von Führung einhergeht, hat einerseits sachliche Gründe. Alle etwas weitreichenderen Entscheidungslagen sind viel zu komplex geworden, als dass sie von einer Person allein in einer verantwortbaren Qualität bewältigt werden könnten. Häufig geht es bei schwierigen Entscheidungssituationen genau darum, ganz unterschiedliche Wissensbereiche in einen simultanen Arbeitsprozess zusammenzubringen. Diese Ver-



änderung hat andererseits aber auch soziale Gründe, weil es in den jeweils anstehenden Problemlösungsprozessen heute gerade darauf ankommt, das Engagement und die Energie aller Beteiligten nachhaltig zu mobilisieren. Dies erfordert, dass die in komplexe Entscheidungslagen stets eingebauten Zielkonflikte konstruktiv ausgetragen werden, damit eine breite Akzeptanz von und die Identität mit den gefundenen Lösungswegen entstehen kann.

Denkt man diesen in der Praxis deutlich beobachtbaren Trend konsequent zur Ende, so wird man sich von der Vorstellung verabschieden müssen, dass Führung ein Geschehen ist, dass sich hauptsächlich zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter – also zwischen einzelnen Personen – abspielt. Solche Führungssituationen werden in Zukunft eher die Ausnahme denn die Regel sein. Denn das unmittelbare Arbeitsgeschehen steuert ohnehin der Kunde mit seinen Ansprüchen und Leistungserwartungen. Führungsprozesse verlagern sich tendenziell in Teams (Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsteams etc.), die ihrerseits wieder Teams führen (Bereichsleitung, Geschäftsfeldleitung etc.). Verknüpft sind solche Führungsteams zumeist über Doppelmitgliedschaften, die für eine rasche Verzahnung der Prozesse zur Entscheidungsfindung sorgen. Auf diesem Wege gelingt es, an sich recht lose miteinander verbundene

**Steuerung  
passiert im  
Zusammenwirken  
zwischen  
Führungskräften  
gleicher oder  
unterschiedlicher  
Ebenen, sie  
vollzieht sich in  
Arbeitsteams.**

Einheiten in ihren jeweiligen Entscheidungsprozessen doch wechselseitig abzustimmen. Solche ebenenübergreifende Führungsteams leisten die heute immer schwieriger werdende Steuerungsaufgabe, Lösungen für das jeweils grössere Ganze zu finden und gleichzeitig die Autonomie der Subeinheiten zu gewährleisten. Immer entscheidender für den Erfolg eines Unternehmens wird deshalb die Qualität, in der die Führungskräfte in ihren jeweiligen Teams zusammenarbeiten können.

Dies gilt ganz besonders für die Entscheidungsträger an der Spitze eines Unternehmens, gleichgültig, ob es sich hier um Eigentümer oder angestellte Manager handelt.

Die Einsicht, dass Führung eine Art von Tätigkeit geworden ist, die in ihrem Wesen auf funktionsfähige Teams angewiesen ist, dass erfolgreiche Führungsarbeit letztlich mehr und mehr auf einer gelungenen Mann/Frauschaftsleistung beruht, beginnt sich aber erst sehr langsam zu verbreiten.

Dies hängt damit zusammen, dass Führung noch immer zu sehr in Verbindung mit einer positionellen Autorität gesehen wird, die unvermeidbar an einer Einzelperson haftet. Je höher man in der Hierarchie aufsteigt, umso schwieriger wird es aus emotionalen Gründen, die eigene Führungsarbeit in Abhängigkeit von der Funktionstüchtigkeit des jeweiligen Führungsteams zu sehen. Zu sehr steht eine solche Einsicht mit dem tradierten Selbstverständnis eines Topmanagers in Widerspruch. «Letztlich können, hört man, nur Personen entscheiden. Daraus folgt: je wichtiger die Entscheidungen, desto wichtiger die Personen. Von den Entscheidungen, die ihnen zugemutet und zugerechnet werden, erhalten Personen ihren Rang. Die Mythologie der Hierarchie ist ein Nebenprodukt der Art, wie man Entscheidungen begreift, und dies gilt unabhängig von der Art und Weise, wie Entscheidungen in vertikal differenzierten Organisationen tatsächlich zustande kommen.» (N. Luhmann 1996, S.8).

**Eine starke  
Persönlichkeit  
und Teamfähigkeit  
schliessen einander  
keineswegs  
aus, ganz im  
Gegenteil bedingen  
sie einander.**

Dabei zeigt sich bei genauerem Hinsehen, dass zur Zeit gerade jene Führungskräfte besonders reüssieren, die einerseits gute Teamspieler sind, die aber auch in der Lage sind, bei Bedarf harte Schritte konsequent und verantwortungsvoll herbeizuführen und auch umzusetzen.

Eine starke, sicherheitspendende Persönlichkeit und Teamfähigkeit schliessen einander keineswegs aus, ganz im Gegenteil, gemessen an den aktuellen Anforderungen an Führung bedingen sie einander.

Löst man sich von der personenorientierten Vorstellung, dass Führung in erster Linie etwas mit Befehlen, Anordnen, Ausführen und Gehorchen zu tun hat, sondern begreift man sie als eine Funktion, die darauf konzentriert ist, geeignete Bedingungen zu schaffen, damit die Leute ihre Arbeit erfolgreich erledigen können, also in der Lage sind, sich selbst zu führen, dann kann man sich leichter mit der Frage konfrontieren, wie sich diese Funktion am besten organisieren lässt. Wieviel Führungsebenen brauchen wir überhaupt in unserem Unternehmen? Welcher Führungsbedarf fällt auf diesen Ebenen konkret an, und in welcher Form wollen wir diesem Bedarf gerecht werden? Bezogen auf diese Fragen lassen sich zur Zeit zwei Antwortrichtungen beobachten:

## ■ Die Führungskraft als «Spielertrainer»

Für die Erbringung einzelner Leistungsprozesse im Unternehmen kristallisieren sich mehr und mehr neue Formen der Arbeitsorganisation heraus, die zumeist in irgendeiner Art und Weise teamförmigen Charakter besitzen (die Gruppenarbeit der Industrie, Projektteams, die sich rund um die Erledigung von Aufträgen bilden und dann wieder neu formen etc.). Die Leitung solcher Teams ist sicherlich nicht mehr in der herkömmlichen hierarchischen Form der Über- und Unterordnung möglich. Eine Reihe von Führungsfunktionen gehen hier in die Selbststeuerung von Gruppen über. Selbstverständlich werden auch hier Personen benötigt, die ein Auge auf die Arbeitsfähigkeit solcher Strukturen haben (Teamsprecher, Projektleiter). Diese Rollenträger sind jedoch selbst in hohem Masse ins operative Geschehen involviert und nehmen ihre Führungsaufgabe als Zusatzfunktion wahr, ohne in der üblichen disziplinarischen Vorgesetztenrolle zu sein. Hier entsteht eine Art von Führungsverantwortung, die sich eng mit der Arbeit im Team bewähren muss, die zutiefst auf die Akzeptanz der anderen im Team angewiesen ist, die ihren Kredit verspielt, sobald zu demonstrativ die übliche Vorgesetztenrolle hervorgekehrt wird. Die Fähigkeit, Teams in ihrer Leistungsfähigkeit erfolgreich zu machen, sie in ihrer Selbststeuerung gekonnt zu unterstützen, ohne dabei auf eine hierarchische Machtposition zurückgreifen zu können, dies wird eine der gesuchtesten Kompetenzen in künftigen Organisationen sein.

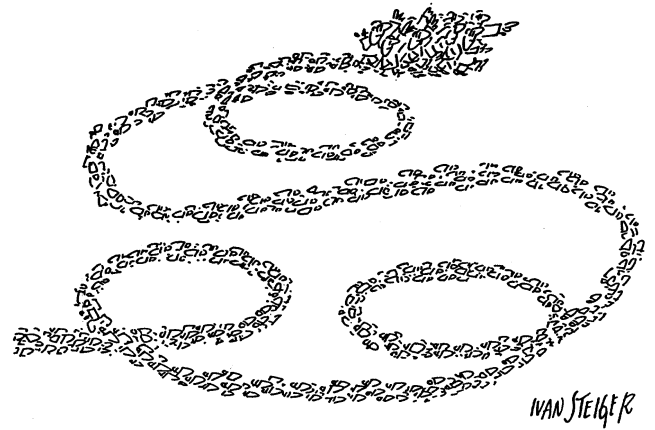
## ■ Führung als Spezialfunktion mit einer entsprechenden Professionalisierung

Sobald Organisationen eine gewisse Grössenordnung erlangen, benötigen sie Rollenträger, die weitestgehend für die Wahrnehmung von Führungsfunktionen freigesetzt sind und sich auf diese Art von Arbeit spezialisieren können.

Unvermeidlich wird dieser Ausdifferenzierungsprozess von Führung, wenn für die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens eine Vielzahl von Subeinheiten erforderlich sind (verschiedene Geschäftsfelder, interne Dienstleistungseinheiten etc.), die zur Steuerung des Ganzen mehrere Führungsebenen (Abteilungs-, Geschäftsbereichsleitung, Holding ...) benötigen. Für die Grösse und Aufgabenstellung eines Unternehmens passende Führungsstrukturen zu finden, die sich in Entsprechung zu veränderten Marktverhältnissen auch weiterentwickeln lassen, zählt zu den grossen Herausforderungen

**Eine Reihe von Führungsfunktionen gehen in die Selbststeuerung von Gruppen über.**

Wie bereits betont: Führung ist nicht auf die Fähigkeit einzelner Personen zu reduzieren. Sie ist ein Qualitätsmerkmal des Systems, eine Frage des Zusammenspiels von Führungsteams in horizontaler und vertikaler Hinsicht in der gemeinsamen Sorge um die Funktionstüchtigkeit der je-



gegenwärtiger Unternehmensentwicklung. Denn diese Führungsstrukturen bilden das stabilisierende Rückgrat, ebenso wie das empfindsame Nervenzentrum eines Unternehmens. Konnten früher viele Unternehmen erfolgreich wirtschaften, obwohl sie mit mangelhaften Führungsstrukturen operierten (zuviele Ebenen mit viel zu vielen Führungskräften, insgesamt aber mit einem zu gering ausgeprägten Führungs-Knowhow), weil sie sich in einem günstigen Markt bewegten und die Leistungen ohnehin von hochqualifizierten Fachleuten erbracht wurden, so dürfte es in Zukunft für solche Unternehmen immer enger werden. Geeignete Führungsstrukturen, besetzt mit wirklich qualifizierten Kräften, dieses Moment ist in der Zwischenzeit zu einem der entscheidendsten Wettbewerbsstrukturen geworden. Etwas paradox formuliert: Führung ist als das zentrale Qualitätsmerkmal für die Selbststeuerungsfähigkeit einer Organisation anzusehen. Wir müssen aufhören, Führung und Selbstorganisation als Gegensätze zu sehen. Diese Entgegensetzung stammt aus der Zeit als Hierarchie für Fremdbestimmung stand und die Gruppe als Ort der Emanzipation von diesem Fremdbestimmtsein gegolten hat. Für die heutigen Organisationsverhältnisse sind diese Denkmuster vielfach zu einfach gestrickt.

**Wir müssen aufhören, Führung und Selbstorganisation als Gegensätze zu sehen.**

## Was heisst nun Professionalisierung von Führung?

Wie bereits betont: Führung ist nicht auf die Fähigkeit einzelner Personen zu reduzieren. Sie ist ein Qualitätsmerkmal des Systems, eine Frage des Zusammenspiels von Führungsteams in horizontaler und vertikaler Hinsicht in der gemeinsamen Sorge um die Funktionstüchtigkeit der je-

weiligen Einheiten und um die Überlebensfähigkeit des Ganzen. Auch wenn man von einem in diesem Sinne systemischen Verständnis von Führung ausgeht (vgl. dazu H. Willke 1996), werden Persönlichkeiten gebraucht, die sich für diese Art hochkomplexer Dienstleistung eignen und professionalisieren wollen.

Das Lernen von Führung wird sich in Zukunft weitestgehend auf die beiden oben beschriebenen Typen von Führungsrollen konzentrieren. Es wird einerseits darum gehen, Personen bei der Ausprägung von Fähigkeiten zu unterstützen, Gruppen, Teams

und ähnliche Organisationsformen von Arbeit erfolgreich zu machen. Hier steht im Mittelpunkt das Bemühen, das Selbststeuerungspotential solcher Formationen zu entwickeln und für eine geeignete Vernetzung derselben mit dem Rest der Organisation zu sorgen. Zum anderen wird es darauf ankommen, für jene Rollenträger, die im Sinne einer General-Management-Funktion hauptsächlich auf Führung spezialisiert sind, geeignete Professionalisierungswege anzubieten. Eine für künftige Führungsaufgaben massgeschneiderte Professionalisierungsstrategie wird

sich auf jene Tätigkeitsfelder konzentrieren, denen angesichts der absehbaren Entwicklungstrends in der Wirtschaft für die Überlebenssicherung von Unternehmen eine besondere Bedeutung zukommt. Beispielhaft zählen dazu Fragen wie:

- Wie lässt sich angesichts des sich beschleunigenden Veränderungstempos in den verschiedenen Umwelten von Unternehmen noch so etwas wie eine tragfähige strategische Orientierung entwickeln?
- Wie lässt es sich bewerkstelligen, dass sich sämtliche Leistungsprozesse eines Unternehmens konsequent am Kundennutzen ausrichten (am gegenwärtigen oder künftig zu erzielenden)?
- Wie lassen sich Spielregeln und Formen der Selbstkontrolle etablieren, die einen zielgerichteten, an der Wertschöpfung orientierten Ressourceneinsatz auf allen Ebenen befördern?

**Eine massgeschneiderte Professionalisierungsstrategie wird sich auf jene Tätigkeitsfelder konzentrieren, denen für die Überlebenssicherung von Unternehmen eine besondere Bedeutung zukommt.**

- Wie lässt sich die Wandlungsfähigkeit der Organisation, ihrer Strukturen und Abläufe sicherstellen? Wie kann ihre «Lernfähigkeit», ihr Potential, sich selbst laufend zu verändern, gefördert werden?

- Unter den heutigen Organisationsverhältnissen wird die erforderliche Zeit für die Abstimmung innerhalb und zwischen Organisationseinheiten zum alles entscheidenden Engpass. Die Schaffung geeigneter Kommunikationsstrukturen und die effiziente Steuerung von Kommunikationsprozessen ist die Antwort auf diesen Engpass. Wie lässt sich diese Antwort finden? Worauf kommt es dabei besonders an? Was ist die Funktion von Führung in diesem Zusammenhang?

- Je wissensabhängiger die Leistungsprozesse im Unternehmen werden, umso mehr werden diese trotz all der technologischen Innovationen von der Leistungsbereitschaft und der aktuellen Leistungsfähigkeit ihres Personals abhängen. Diese stärkere Abhängigkeit von Personen, von ihrer Bereitschaft sich zu engagieren und sich auch persönlich permanent weiterzuentwickeln, macht diese Dimension von Führung in Hinkunft so bedeutsam. Wie lässt sich ein zukunftsorientiertes Personalmanagement aufbauen? Welche Fragen stehen dabei im Mittelpunkt? Welche Rolle wird in diesem Zusammenhang den traditionellen Personalabteilungen noch zukommen?

- Jede Art von Führung ist auf ein geeignetes Navigationssystem angewiesen. Wie sieht dieses für Unternehmen aus? Worauf schauen Führungskräfte, wenn sie die aktuelle Situation ihres Verantwortungsbereiches möglichst zeitgenau beurteilen wollen? Verfügen sie über die relevanten Kriterien und Kennziffern für diese professionelle Beobachtungsaufgabe? Wie gehen sie mit dem wachsenden Bereich des Nichtwissens um, wo es in Entscheidungssituationen darauf ankommt, geeignete Formen der Risiko einschätzung zur Verfügung zu haben?

Die genannten Lernfelder liessen sich natürlich noch weiter verfeinern. Fürs erste ging es lediglich darum, die Grundrichtung möglicher Professionalisierungsanstrengungen anzugeben. Als wichtigstes Qualifikationsziel kristallisiert sich in letzter Zeit vor allem ein Punkt heraus: die Entwicklung eines Steuerungsverständnisses, das der Realität heutiger Unternehmen, sprich der Eigendynamik hochkomplexer Sozialsysteme wirklich angemessen ist. Hier gilt es, sich von den Trivialisierungsmustern der klassischen

**Es gilt sich von den Trivialisierungsmustern der klassischen Hierarchie endgültig zu verabschieden.**

Hierarchie endgültig zu verabschieden. Auf einer ganz persönlichen Ebene heisst dies, den Abschied vom Heldenmythos des Managers zu verkraften, die unvermeidliche narzistische Kränkung zu verarbeiten, die mit einer solchen Einsicht zumeist verbunden ist.

#### ■ Die Potential- und Ressourcenorientierung von Entwicklungsmassnahmen

Bei aller Befürwortung von gezielten Anstrengungen zur Professionalisierung von Führungskräften, die wohl am wirkungsvollsten praxisbegleitend angelegt werden (in Anlehnung an das Stichwort «action learning»), muss doch klar sein, dass diese nur etwas fruchten können, wenn sie auf ein entsprechendes Begabungspotential auf der Seite derjenigen stossen, die sich für die Wahrnehmung von Führungsfunktionen professionalisieren wollen. Das Fehlen dieses Potentials lässt sich durch Qualifizierungsmassnahmen, wie intensiv auch immer diese angelegt sein mögen, nicht wirklich kompensieren. Deshalb sind Führungskräfteentwicklung und der Einsatz geeigneter Formen der Potentialeinschätzung und Eignungsdiagnostik zwei Seiten ein und derselben Medaille. In der Zwischenzeit gibt es ausreichend verfeinerte Verfahren, die vor allem auch zur besseren Selbsteinschätzung Anwendung finden können, sodass man zur Beantwortung der Frage, ob man selbst oder auch jemand anderer für die Rolle als Führungskraft unter den gegebenen Herausforderungen in einem Unternehmen prinzipiell geeignet ist, nicht ausschliesslich auf die eigene Intuition angewiesen ist.

**Nachhaltig  
erfolgreich werden  
nur die Lernfähigen  
sein, die ihr  
Potential ausbauen  
und dabei nie an  
ein Ende kommen.**

Vor allem gilt es, Aufstiegsentscheidungen nicht nach dem Kriterium der Belohnung für vergangene Leistungen anzulegen. Der Erfolg auf einer bestimmten Stelle sagt in der Regel nur sehr bedingt etwas darüber aus, wie sich jemand auf einer ganz anderen Führungsposition bewähren wird. Nur auf dem Wege eines sorgfältigen Abgleichs zwischen dem Anforderungsprofil, das mit bestimmten Führungsaufgaben verknüpft ist, und der Potentialeinschätzung möglicher Kandidaten lässt sich verhindern, dass gute, fachlich orientierte Experten in sie überfordernde Führungsrollen gehievt werden.

Früher hat es geheissen, es sei das Privileg der Erfolgreichen, nicht mehr lernen zu müssen. Wer einmal oben ist, hat es geschafft zu beweisen, dass er gut ist. Weiteres Lernen wäre da nur ein Zeichen eigener Unvollkommenheit. Heute kann man dagegen mit einiger Sicherheit prognostizieren, nachhaltig erfolgreich werden in Zukunft nur mehr die Lernfähigen sein, die selbstbewusst ihr Potential ausbauen und dabei nie an ein Ende kommen. ■

---

**Literatur:**

Baecker, D.: *Postheroisches Management. Ein Vademecum.* Berlin (Merve Verlag) 1994

Baecker, D.: *Experiment Organisation*; in: *Lettre International*, Frühjahr 1994, S. 22 – 26

Baecker, D.: *Führung ohne Hierarchie?*; in: *Ratio*, Heft 4 1996, S. 9 – 10

Doppler, K., Lauterburg, Ch.: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* 4. Aufl. Frankfurt (Campus-Verlag) 1995

Hamel, G.; Prahalad, C.K.: *Die Zukunft gestalten – schon heute*; in: *Harvard Business Manager* Heft 1/1995, S. 36 – 42

Lubmann, N.: *Entscheidungen in der «Informationsgesellschaft», unveröffentlichtes Manuskript* 1996

Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York (The Free Press) 1994

Simon, H.: *Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Marktführer*, Frankfurt 1996 (Campus Verlag)

Willke, H.: *Führung in systemischer Sicht*; in: *Ratio*, Heft 4 1996, S.11 – 13

Wimmer, R.: *Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen*; in: Grossmann, R., u.a. (Hrsg.): *Veränderung in Organisationen*, Wiesbaden (Gabler Verlag), 1995 a, S.21 – 41