

Von der allmählichen Verfertigung der Führung beim Reden¹

Anmerkungen zu einer postheroischen Führung nach der Krise

THOMAS SCHUMACHER

Inhaltsverzeichnis

I.	Führung in der Krise?	212
II.	Postheroische Organisation und Führung im „Postkrisen“ Zeitalter.....	215
	A) Postheroische Organisationen	215
	1. Internationalisierung und Diversity	215
	2. Zukunft und Märkte sind auch nicht mehr das, was sie mal waren.....	217
	3. Gleichzeitigkeit von Zentralisierung und Dezentralisierung.....	220
	4. Vielfältigere Organisationsstrukturen und Netzwerke.....	222
	5. Web 2.0, der Digitale Mindshift und die „Digital Natives“ ..	224
	6. Rasanter werdende Veränderungsgeschwindigkeit.....	226
	B) Postheroische Führung	228
	1. Die permanente kommunikative Verfertigung von Führung	228
	2. Umgang mit Ungewissheit und Ambiguitätstoleranz	229
	3. Das Management von (kulturellen) Unterschieden.....	231
	4. Vom HR Management zur Führung von Personen	232
	5. Vom Individuum zur teamförmigen Führung	233
	C) Aufgabenfelder von Führung	235
	1. Aufgabenfeld Strategie	235
	2. Aufgabenfeld Marketing und Branding	235
	3. Aufgabenfeld Ressourcenmanagement.....	236
	4. Aufgabenfeld Organisation	236
	5. Aufgabenfeld Personal.....	237
	6. Aufgabenfeld Controlling	237

¹ Titel in Anlehnung an den Aufsatz von HEINRICH KLEIST „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“.

I. Führung in der Krise?

Führung ist wieder Thema! Ob von der permanenten Krise der Führung („Leadership in permanent crisis“)² oder süffisant von der Bauanleitung für neue Managementmoden (How we make the management flavor of the month“)³ die Rede ist: Führung in der Krise ist im doppelten Sinne der Bedeutung Thema. Einerseits wird von der Führung erwartet, dass sie die Krise wirksam bekämpft. Zum anderen entsteht aber auch der Eindruck, dass gerade in den Zeiten der Krise auch die (latenten?) Defizite der Führung deutlicher zutage treten. Frei nach dem Motto: Wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer keine Hosen an hat. Die Rolle der Führung wird gerade in Zeiten der Krise hochkritisch be- und ebenso rasch verurteilt. Folgt man der medialen Beobachtung der Führungseliten, scheint die Führung in der Hochzeit der Finanz- und Wirtschaftskrise selber in der Krise zu sein. Ehemals hoch gelobte Führungsmodelle wie das des erfolgreichen Familienunternehmers geraten zunehmend in die Kritik. Auch viele Unternehmen, die in jüngster Vergangenheit noch wegen ihrer Führung als beispielhaft dargestellt wurden und deren Führungskräfte beispielsweise als so genannte „Level-5“ Führungskräfte über lange Zeit nachhaltig den Firmenwert Ihrer Unternehmen um das Mehrfache ihrer direkten Konkurrenten zu steigern vermochten sind heute nicht mehr hoffähig.⁴

Aber damit noch nicht genug Grund zur Nachdenklichkeit: Noch ehe die Krise überstanden, rasten die gewohnten Führungsinstrumente samt der unverzichtbaren Incentivierungsmechanismen und Bonizahlungen wieder ein - „business as usual“. Um mit der Pop-Gruppe Supertramp zu sprechen: „Crisis what Crisis?“⁵.

Der eigentliche Grund für die Aktualität des Themas erschliesst sich bei genauerem Hinsehen und hier erlaubt die Krise dem aufmerksamen Beobachter womöglich sogar einen kurzen Blick auf den nackten Kaiser. Viele der grossen Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik sind (vielfach im Zuge der Krise) in die Kritik geraten und als die „Schuldigen“ dargestellt worden: Richard S. Fuld, Jr. (Chairman & CEO Lehman Brothers), Wendelin Wiedeking (Vorsitzender Vorstand Porsche) oder Georg Funke, Ex-CEO der HypoRealEstate und die Liste liesse sich beliebig fortsetzen.

² HEIFETZ R./GRASHOW A./LINSKY M.(2009), Leadership in a (Permanent) Crisis, Harvard Business Review 87 (7/8), S. 62 ff.

³ SCHWARZ R. (2009), How we make the management flavor of the month, Fundamental Change 5 (3).

⁴ COLLINS J. (2003), Der Weg zu den Besten, München.

⁵ So der Titel eines Albums der Gruppe Supertramp aus dem Jahr 1975.

Sicher liegt hier in einen oder anderen Fall individuelles Versagen vor, aber soviel sei dem kritischen Leser hier bereits zugemutet: Den Grund für das Führungsversagen ausschliesslich in verhaltens- oder gar wertbezogenen Defiziten einzelner Führungspersönlichkeiten zu suchen greift zu kurz. Eine solche Zurechnung gleicht der des Mullah Nasrudin, der auf die Frage, warum er denn seinen, in der Dunkelheit verlorenen Schlüssel unter der Laterne und nicht da sucht, wo er ihn zuletzt in der Hand hatte, antwortet: „Na weil hier Licht ist und da drüben keins“.

Selbstverständlich stellt die personale Zurechnung von Problemen einen nahe liegenden und entlastenden Mechanismus dar – insbesondere für die anderen Beteiligten. Allerdings bedeutet diese Externalisierung auch, dass die damit einhergehende Erklärung wenig Licht in das Dunkel des organisationalen Interdependenzdschungels bringt: In der Konsequenz läuft die Personalisierung von (Führungs-)problemen auf eine „Selbstimmunisierung“ der Organisation hinaus. Organisationen, die dazu neigen, Fehler in erster Linie bei Personen zu suchen, verstellen sich systematisch den Blick auf ihre organisationalen Prozesse und Strukturen.

KARL WEICK, der in umfangreichen Studien so genannte High Reliability Organizations untersucht hat beschreibt diesen Zusammenhang beispielhaft anhand der Landungen von Kampffjets auf amerikanischen Flugzeugträgern⁶. Die genaue Analyse der Landungen und insbesondere der „critical incidents“, z.B. wenn ein Jet erst das letzte der vier dafür vorgesehenen Rückhalteseile erwischt, führt auf den Flugzeugträgern regelmässig zur Überprüfung der gesamten Prozesskette von der Ausbildung über den technischen Zustand des Flugzeugs bis zur Kommunikation mit dem Tower, um bei der Evaluation nicht von Vorneherein Möglichkeiten auszuschliessen. Erst nach dieser systematischen Analyse des möglichen organisationalen Teils wird zu dem – sich vordergründig aufdrängenden – Schluss gegriffen, dass es wohl „ein Fehler des Piloten“ war.

WIMMER bringt diesen Zusammenhang von Organisation und Führung auf den Punkt, wenn er Führung und Organisation als zwei Seiten der derselben Medaille bezeichnet.⁷ Wer über Führung spricht, kann also von der Organisation nicht schweigen, denn viele der Phänomene im Bereich der Führung werden erst vor dem Hintergrund der jeweiligen Organisationsverhältnisse verständlich. Die Veränderungen im Führungsgeschäft erschliessen sich deshalb erst vor dem Hintergrund der sich gegenwärtig radikal verändernden

⁶ WEICK K. E./SUTCLIFFE K. M. (2003), Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart.

⁷ WIMMER R. (2008), Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille, *Revue für Postheroisches Management* 4/2008, S. 20 ff.

Rahmenbedingungen, unter denen das „Produkt“ Führung in der Organisation „hergestellt“ wird.

Diese sich radikal ändernden Bedingungen innerhalb derer Organisationen heute operieren führen dazu, dass Organisationen ihr Überleben in fast schon erschreckendem Masse von der Qualität der Führung abhängig machen müssen. Anders ausgedrückt: Es gab selten so gute Zeiten für das Produkt Führung: Die Nachfrage nach Führung, die Organisationen dabei behilflich ist, ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu stärken, ist niemals so gross gewesen wie heute und wird sich – soviel kann man ohne zuviel zu versprechen hier prognostizieren – auch in absehbarer Zeit nicht ändern. Wie kommt es aber, dass Führung heute wichtiger ist denn je? Was ist zu erklären, dass die Nachfrage nach guter Führung so explodiert? Welche Entwicklungen spielen der Führung in die Hände?

Die These, der wir im Folgenden nachgehen, ist einfach: Die Rezepte der Vergangenheit, die Denk- und Handlungswerkzeuge, die in zurückliegenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Phasen funktioniert haben, sind nicht mehr ausreichend für die Anforderungen, mit denen sich die Führung zukünftig auseinandersetzen muss. Was wir gegenwärtig beobachten ist also nicht nur eine Krise der Wirtschaft, sondern eine Krise der Denkmodelle. Braucht es also neues Orientierungs- und Handlungswissen für die Führung moderner Organisationen? Und wenn ja, wie sehen die Grundzüge eines solchen postheroischen Führungsverständnis für die Zeiten nach der Krise (und womöglich vor der nächsten Krise) aus?

Um dieser These nachzugehen, werden nachfolgend einige ausgewählte Veränderungen innerhalb und ausserhalb heutiger Organisationen beleuchtet und deren Auswirkungen auf das Führungsgeschäft in einem postheroischen Zeitalter beschrieben. Wir gehen dabei von einem Führungsverständnis aus, das eine organisationale Funktion darstellt und auf die Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Organisation abzielt. Führung kann in diesem Sinne als eine Dienstleistung für und an der Organisation verstanden werden.

Im Kern geht es damit auch um die Frage der Autorität – sprich die Fähigkeit, Gründe für bestimmte Entscheidungen anzugeben („capacity for reason elaboration“). Diese Fähigkeit, Gründe anzugeben, ist im Sinne einer Fähigkeit zu verstehen, d.h. eine Fähigkeit die als Fähigkeit schon wirkt, ohne dass sie bereits eingelöst werden muss und so für Entscheidungen und die Umsetzung von Entscheidungen sorgen kann, ohne dass diese wiederum begründet werden müssen.⁸ In der Vergangenheit ist diese organisationale Entscheidungsfähigkeit durch Hierarchie erreicht worden. Das hierarchiebedingte Fraglosstel-

⁸ FRIEDRICH C. J. (1958), Authority, Reason, and Discretion, in: Friedrich C. J. (Hrsg.), Authority, Cambridge, MA.

len und die damit erreichte Kommunikationsunterbrechung sorgte dafür, dass Entscheidungen Bestand hatten, sprich umgesetzt wurden. Glaubwürdigkeit, Vertrauen und die Fähigkeit, Wirkung und Folgebereitschaft zu erzeugen hängt aber heute nicht mehr von der Hierarchie ab. Hierarchie hat ihre Wirksamkeit verloren. Aber was dann?

II. Postheroische Organisation und Führung im „Postkrisen“ Zeitalter

Was also hat sich für und in heutigen Organisationen verändert, sodass sich das Führungsgeschäft so radikal wandelt? Was sind die Konsequenzen für die Führung und wie muss Führung auf diese veränderten Rahmenbedingungen reagieren? Nachfolgend sind einige ausgewählte wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen beschrieben, die letztlich einen radikalen Wandel im Führungsgeschäft nach sich ziehen.

A) Postheroische Organisationen

1. Internationalisierung und Diversity

Die rasch zunehmende Internationalisierung auch vieler mittelständischer Unternehmen führt zu gestiegenen Anforderungen an die Führung. Wie können weltweit verteilte Organisationseinheiten sinnvoll gesteuert werden? Wie sehen Strategieentwicklungsprozesse aus, die das weltweit verteilte Wissen über die lokalen Märkte aktiv einbeziehen? Wie sehen Organisationslösungen in Unternehmen aus, die gezielt versuchen, die weltweiten Ressourcen-, Kompetenz- und Faktorkostenunterschiede zu nutzen, indem sie z.B. ihre Vertriebs-, Entwicklungs- und Produktionsstandorte weltweit verteilen?⁹

Wenngleich THOMAS FRIEDMAN mit seiner These der „flacher“ gewordenen Welt¹⁰ nicht unwesentlich das Bild von der Globalisierung in den Köpfen vieler Manager geprägt hat, spannt die Diversität des gesellschaftlichen Umfelds, in dem Führungskräfte gegenwärtig agieren neue Dimensionen im Führungsgeschäft auf. Es geht dabei heute im Umgang mit der grösseren Kom-

⁹ Vgl. zu den Anforderungen an Führung im Rahmen solcher „Arbitrage“ bezeichneten Globalisierungsstrategien insbes. GHEMAYAT P. (2007), Managing Differences - The Central Challenge of Global Strategy, Harvard Business Review 3/2007.

¹⁰ FRIEDMAN T. L. (2005), The world is flat: A Brief History of the Twenty-First Century, New York.

plexität, Unterschiedlichkeit und den daraus entstehenden Widersprüchen nicht nur um ein „Funktionieren trotz der Unterschiede“. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, müssen Unternehmen Unterschiede aktiv aufgreifen und gezielt nutzen, indem sie z.B. eine internationale Zwei-Produktstrategie im Low- und High-Cost Segment parallel umsetzen. Voraussetzung dafür ist nicht nur die Internationalisierung der Organisation selber, sondern auch die Entwicklung einer entsprechenden Führungsfähigkeit.

Je nach Branche und Geschäft müssen für eine erfolgreiche internationale Aktivität des Unternehmens lokale Besonderheiten unterschiedlich berücksichtigt, Standardisierung mehr oder weniger konsequent umgesetzt oder/und auch lokale bzw. regionale Unterschiede gezielt in die Wertschöpfungskette eingebaut werden.¹¹ Daraus resultieren wiederum unterschiedliche organisationale Antworten:

Multinationale Organisationen, die vor allem auf die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten ausgerichtet sind, verfügen in der Regel über relativ autonome Landesgesellschaften mit einem grossen Gestaltungsspielraum. Die lokale Präsenz in den Märkten ist für die Geschäftslogik von entscheidender Bedeutung, weshalb z.B. das Marketing in der Regel lokale Besonderheiten stark berücksichtigt.

Globale Organisationen, die eine weltweite Standardisierung ihrer Produkte oder Dienstleistungen betreiben, nehmen kulturelle Unterschiede häufig als hinderlich oder störend wahr. Das primäre Interesse seitens der Zentrale ist, dass die notwendige Standardisierung konsequent entsprechend der Vorgaben umgesetzt wird. Einheitliche Produkte, Services oder Vorgehensweisen führen in diesen Organisationen eher zu einer Verteidigung und einem „Durchdrücken“ der gewählten Variante gegen lokale Alternativen.

Für internationale Organisationen sind Unterschiede dagegen eine notwendige Voraussetzung, um durch die internationale Spezialisierung administrative, geografische oder ökonomische Unterschiede nutzen zu können. Dies führt dazu, dass Teile der Wertschöpfungskette an unterschiedlichen Orten des Globus konfiguriert werden (beispielsweise Callcenter in Indien, Produktionsstätten in China, Vertriebsstrukturen in Westeuropa etc.). Das Headquarter versteht sich in diesen Organisationen häufig als „Brain“ von dem aus die verschiedenen Teilsysteme des Gesamtunternehmens gesteuert werden.

¹¹ Vgl. zu den Anforderungen an international tätige Organisationen und an deren unterschiedliche strategische und organisatorische Konsequenzen insbesondere BARTLETT C./GHOSHAL S. (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Cambridge, MA. sowie GHEMAWAT.

Die organisationalen Rahmenbedingungen in diesen multinationalen, globalen oder internationalen Organisationen sind an vielen Stellen typischerweise von einer – im Vergleich zu rein nationalen Organisationen – zusätzlichen Zahl an unterschiedlichen stakeholdern geprägt. Dies führt letztlich dazu, dass mit der höheren Zahl an Interessen die Widersprüchlichkeiten und Ambiguitäten in den Koordinations- und Entscheidungsprozessen zunehmen, während die Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Werte und ethischen Grundhaltungen abnehmen.¹²

2. Zukunft und Märkte sind auch nicht mehr das, was sie mal waren

Die Unsicherheit vieler Organisationen hat nicht zuletzt deshalb zugenommen, weil die Dynamik und Volatilität der Märkte in den letzten Jahren extrem gestiegen ist. Besonders eindrücklich waren die Turbulenzen auf den Finanzmärkten und deren Auswirkungen auf die so genannte Realwirtschaft im Rahmen der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 zu beobachten.

Gerade die Finanzmärkte sind geprägt vom Spiel mit der Kontingenz der Zeit: Es ist riskant, aggressiv zu spekulieren. Doch wer es nicht tut, läuft Gefahr, sich zukünftige Chancen entgehen zu lassen. Die instrumentellen Möglichkeiten zur Absicherung (z.B. Optionen und Futures) bergen aber ihrerseits wiederum Gelegenheiten zur Spekulation und erhöhen die Risikoanfälligkeit der Märkte weiter.

Die jüngste Steigerung haben diese Formen von Wetten auf Zeit durch Techniken der „Verpackung“ von Risiken wie die sogenannten Collateralized Debt Obligations (CDOs) oder Credit Defaults Swaps (CDS) erfahren. Der Charme dieser Finanzprodukte besteht im Prinzip darin, dass sie – mehrere Zukünfte berücksichtigend und das Risiko kalkulierend – eigentlich vor jeder Zukunft schützen sollten. Das Risiko wird zum „Gegenstand“, der genau wie andere Güter ge- und verkauft wird und mit anderen Risiken kombiniert wird. Was hat aber dann nicht funktioniert?

Kurz gesagt wurde die Landkarte mit der Landschaft verwechselt: Der Markt ist nicht nur der Ort, an dem Angebot und Nachfrage technisch aufeinander treffen und sich daraus mathematisch der Preis bildet. Wenngleich die Umwelt und die Märkte für den Beobachter – also auch Unternehmen und Verbraucher als gegeben erscheinen – hat sich gerade in den letzten Jahren

¹² Vgl. BIRD A/OSLAND J. S. (2004), Global competencies: An introduction, in: Lane H/Maznevski M./Mendenhall M./McNett J. (Hrsg.), Handbook of global management, Oxford, S. 57 ff.

zeigt, dass das Verhalten der Märkte keineswegs unabhängig vom Beobachter ist, sondern durch die Beobachtung der Beobachter und die gegenseitige Beobachtung der Beobachter massgeblich beeinflusst wird. Prognosen, Statistiken und Modelle stellen nicht die unmittelbare Realität dar, sondern sind ein System zur Erzeugung von Informationen zweiter Ordnung – sprich werden als Beobachtungen von anderen beobachtet. Was stattfindet ist im Prinzip die Erzeugung von Informationen durch die (Selbst-) Beobachtung der Akteure.

Die Konsequenz der Berücksichtigung der Beobachterperspektive geht weit über die üblichen psychologischen Studien zum irrationalen Verhalten in der Ökonomie hinaus. Den Akteuren nur eine beschränkte Rationalität zu unterstellen und die bestehenden Vorstellungen über das Verhalten der einzelnen Akteure marginal anzupassen, greift zu kurz und trägt der Wirkung der Denkmodelle im System zu wenig Rechnung.

Der Einfluss der Theorien und ihre Bedeutung für die Entwicklung der Märkte sind nicht zu unterschätzen. Bereits KEYNES weist darauf hin, dass “the ideas of economists and political philosophers, both when they are right and when they are wrong, are more powerful than is commonly understood”¹³. In jüngerer Zeit ist der subtile aber mächtige Einfluss von Denkmodellen, Annahmen und Sprache auf das Handeln von Akteuren in Organisationen und auf Märkten wiederholt aufgezeigt worden. Sie prägen das Handeln der Akteure und produzieren im Sinne einer self fulfilling prophecy das Verhalten, das sie selbst vorhersagen. Dabei ist der Erfolg solcher Theorien auf dem Marktplatz der ökonomischen Ideen und Konzepte offensichtlich unabhängig von ihrer empirischen Validität. Viel wichtiger für die Verbreitung scheint zu sein, dass ihre Annahmen und ihre Sprache als selbstverständlich akzeptiert werden und damit Bedingungen dafür schaffen, dass sie „wahr werden“. FERRARO, PFEFFER und SUTTON schliessen aus ihren Studien, dass die „social science theory and the language and assumptions of such theory matter a great deal. When theories produce self-fulfilling beliefs, societies, organizations, and leaders can become trapped in unproductive or harmful cycles of behavior that are almost impossible to change. Inconsistent evidence is unlikely to emerge because people don’t try, or even contemplate, acting in any manner that clashes with accepted truths”¹⁴.

Was hat sich aber an der Funktionsweise der Märkte geändert? Warum ist die marktseitige Verunsicherung für die Unternehmen so gewachsen? Und was

¹³ Vgl. KEYNES J. M. (1936), *The general theory of employment, interest and money*, New York.

¹⁴ Vgl. FERRARO F./PFEFFER J./SUTTON R. I. (2005), *Economics Language and Assumptions: How Theories can become self-fulfilling*, *Academy of Management Review* 30 (1), S. 8 ff.

wäre schliesslich eine angemessene Landkarte, um das Verhalten der Märkte zu beschreiben?

Vom Standpunkt der Kommunikation betrachtet, löst sich die Beziehung zwischen den Tatsachen, den Meinungen der Beobachter und dem Zeitpunkt der Beobachtung zunehmend auf. Anders ausgedrückt handelt es sich in Anlehnung an Luhmann um die Auflösung der Kohärenz der sachlichen, zeitlichen und sozialen Sinndimension:¹⁵ In der Vergangenheit waren die Dinge so wie sie waren, Meinungen respektierter Persönlichkeiten boten Sicherheit und auch die Zukunft war zwar nicht bekannt, aber sie galt auch nicht als prinzipiell ungewiss. Heute beobachten wir durch die Auflösung der hierarchischen Gesellschaftsordnung (sozial), durch die Vielfalt der Perspektiven und widersprüchlichen Meinungen (sachlich) und die Kommunikation zu verschiedenen Zeitpunkten mittels verschiedener Kommunikationsmedien (zeitlich) ein Auseinanderdriften der Sozial-, Sach- und Zeitdimension. Dieses Auseinanderdriften führt zu einer zunehmenden Ungewissheit für alle beteiligten Akteure. Allerdings bestehen massive Wechselwirkungen etwa zwischen der zeitlichen und sozialen Dimension: Entscheidungen haben nicht nur eine Vorgeschichte, sie hängen auch von Hoffungen und Erwartungen und damit von einer Zukunft ab, die noch nicht da ist, die aber von den Entscheidungen und den Entscheidern in der Gegenwart erzeugt wird.

Die Zirkularität von Zukunft und Gegenwart – die prinzipiell offene Zukunft ist abhängig von in der Gegenwart getroffenen Entscheidungen, welche wiederum zirkulär an Zukunftserwartungen ausgerichtet waren – und auch die doppelte Kontingenz – jeder Marktteilnehmer orientiert sich an dem Verhalten der jeweilig Anderen – führt dazu, dass die zeitliche und die soziale Sinndimension sich wechselseitig beeinflussend die Unsicherheit nur noch steigern. Eine noch konsequentere wechselseitige Beobachtung mit dem Ziel, möglichst frühzeitig Hinweise auf die Absichten der Anderen und damit indirekt auch auf die zu erwartende Zukunft zu erhalten, führt letztlich zu noch nervöseren und aufgeregteren Marktteilnehmern und Märkten.

Die Sicherheit, die die Welt nun nicht länger bieten kann, wird nun auf der Seite des Beobachters gesucht. Das Problem ist allerdings, dass es nicht ausreicht sich in die Welt der Beobachtung zurückzuziehen, denn die Beobachtung ist Teil der Welt und hat Auswirkungen auf die Welt und so landet man wieder in der Sachdimension. Damit ist klar, dass Wechselwirkungen, Rückbezüglichkeiten und Kontingenz berücksichtigt werden müssen und damit Steuerungsformen notwendig werden, die auch funktionieren, wenn man nicht die Welt, sondern die Beobachter zum Bezugspunkt macht.

¹⁵ Vgl. LUHMANN N. (1984), Soziale Systeme, Frankfurt a. M.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass die traditionelle Art der „Verwaltung der Zukunft“ nicht mehr funktioniert, obwohl es „technisch“ sauber geplant war. Das Problem besteht darin, dass es die Zukunft noch nicht gibt und die Zukunft immer anders ist, als die Szenarios, weil – und das wurde eklatant unterschätzt – die gegenwärtigen Zukunftsszenarien die Zukunft beeinflussen. Anders gesagt: Die zugrunde gelegten Modelle haben nicht berücksichtigt, wie die Kontrollversuche die Zukunft beeinflussen.¹⁶

Allerdings stellt Unsicherheit gerade in der Wirtschaft weniger ein Problem dar als vielmehr eine Ressource. Wenn alle vorher wissen, was in der Zukunft passiert, dann gibt es auch keine Entscheidungen, die später vom Markt belohnt werden können. Unter der Bedingung einer „durchsichtigen“ Zukunft gäbe es weder Unternehmen noch Gewinne, keine Ersparnisse und Investitionen, es gebe nicht einmal Neuheiten oder Überraschungen. Die Ökonomie belohnt also letztlich diejenigen, die geschickt mit der Unsicherheit in der sachlichen, zeitlichen und sozialen Dimension umgehen.

3. Gleichzeitigkeit von Zentralisierung und Dezentralisierung

In der jüngeren Vergangenheit ergaben sich Veränderungen von Organisationsdesigns häufig aus der Notwendigkeit, funktionale Strukturen so umzubauen, dass unternehmerische Entscheidungskompetenzen dort lagen, wo die Kundenprobleme gelöst werden mussten. Das führte vielfach zu einer Verlagerung der unternehmerischen Verantwortung in dezentrale Bereiche, die dann über Zielvereinbarungen in das globale Ganze des Unternehmens einbezogen waren.¹⁷

Beobachtet man die aktuellen Entwicklungen in Organisationen, so ist dieser Trend zur Dezentralisierung und Delegation von Aufgaben an untergeordnete oder lokale Einheiten keineswegs mehr die einzige Entwicklung im Bereich der Organisationsdesigns. Viele internationale Unternehmen beispielsweise sind in jüngerer Vergangenheit dazu übergegangen, ihre weltweiten Aktivitäten mittels global verantwortlicher Geschäftseinheiten (häufig nach Produkten, Technologien oder Branchen gegliedert) zu führen. Die Grundlogik besteht dabei in der „glocalisation“ – Produkte werden in den entwickelten Heimatländern entwickelt und dann mit einer möglichst geringen lokalen Anpassung in die globalen Märkte vertrieben. Die jeweiligen Landesgesellschaften fungieren dann häufig als Infrastrukturplattform, deren Mitarbeiter aber aus der Zentrale heraus funktional und disziplinarisch geführt werden.

¹⁶ ESPOSITO E. (2007), Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität, Frankfurt a. M.

¹⁷ Vgl. z.B. WIMMER R. (1996), Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? Organisationsentwicklung 4/1996, S. 46 ff.

Die Leiter der Landesgesellschaften werden häufig – wenig schmeichelhaft – als „Hoteliers“ bezeichnet, die aber letztlich in Bezug auf die Führung der Mitarbeiter keine wesentliche Funktion mehr haben.

Auf der anderen Seite verändert sich mit dem Aufstreben der Märkte wie z.B. China und Indien nicht nur die Bedeutung der jeweiligen Landesgesellschaften, sondern auch die der Führung in den Landesgesellschaften. Phänomene wie das „reverse innovation“ deuten genau auf diesen Bedeutungswandel hin: Viele Entwicklungsländer können sich in den westlichen Industrieländern entwickelte und hergestellte Hightech-Produkte nicht leisten.¹⁸ Ein eindrückliches Beispiel liefert General Electrics, wo ein lokales chinesisches Team ein billiges, transportables Ultraschallgerät entwickelte, das aufgrund seiner Mobilität nicht nur in China, sondern auch in den entwickelten Ländern erfolgreich vermarktet werden konnte. Solche Prozesse erfordern allerdings einen parallelen dezentralen, lokalkmarktorientierten Fokus, der mit der weltweit einheitlichen häufig produktorientierten Führung im Widerspruch steht.¹⁹

Aber auch im nationalen Rahmen findet man heute vielfach zentralere Organisationslösungen und damit auch zentralere Formen der Führung. In vielen (Zentral-) Funktionen wie z.B. Finanzen, Einkauf und IT ist ein Rückgang der dezentralen Lösungen zu beobachten. Die Möglichkeiten zentraler Datenerfassung, die Angleichung von Prozessen und die Kosteneinsparungen, die gerade in grossen Organisationen durch einen zentralen Einkauf realisiert werden können, zwingen vielfach zu strukturellen Lösungen, die eine dezentrale Verantwortung z.B. für einen Werkseinkauf rein ökonomisch verbieten. Die damit einhergehende Verlagerung der Verantwortung in die Zentrale (häufig wandern 50-70% der Kostenverantwortung in die Zentrale) führt in vielen Organisationen bereits dazu, dass man Führungskräfte, die Wert legen auf eigene unternehmerische Verantwortung, nicht mehr für solche Positionen gewonnen werden können und die Stelleninhaber nach dem Motto „Titel ohne Mittel“ demotiviert und frustriert sind.

Allerdings scheint hier nicht in erster Linie die Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft den Ausschlag für die Bewertung der Position zu geben. Beobachtet man genauer, wie der Gegensatz von zentral und dezentral von Seiten der Führung beurteilt wird, so fällt auf, dass die Verantwortlichen aus ihrer jeweiligen Position heraus das hohe Loblied auf die dezentrale bzw. zentrale Führung singen – je nachdem welche Funktion sie gerade bekleiden: Ehemalige Landesgeschäftsführer, einmal in die weltweit verantwortliche Position

¹⁸ GADIESH O./LEUNG P./VESTRING T. (2007), The Battle for China's Good-Enough Market, Harvard Business Review 9/2007.

¹⁹ IMMELT J. R./GOVINDARAJAN V./TRIMBLE C.(2009), How GE Is Disrupting Itself, Ibid. 87 (10), S. 56 ff.

versetzt, ändern hier genauso schnell ihre Ansicht wie ehemalige Zentralisten, die als „Expats“ das Verhalten der Zentrale in dezentralen Positionen auf einmal ganz anders erleben. Angesichts der guten Argumente auf beiden Seiten scheint Beobachtung nicht ganz unzutreffend, dass „the point where you stand is a function of where you sit“. Anders ausgedrückt: Organization matters!

4. Vielfältigere Organisationsstrukturen und Netzwerke

Vergleicht man die Organisationsdesigns heutiger Organisation mit denen von vor 30 Jahren, so wird schnell deutlich, dass die Vielfalt an strukturellen Antworten auf die Herausforderungen im Umfeld der Organisationen stark zugenommen hat. Organisationsdesigns sind damit heute selbst zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen geworden.

Die zunehmende Bedeutung der Organisationsarchitektur für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens macht es für das Management nötig, sich mit den Herausforderungen und Implikationen der jeweiligen Organisationsarchitektur für die Unternehmensführung auseinanderzusetzen.

In den 90er Jahren hat der Siegeszug der Geschäftsfeldgliederung eine eindruckliche Alternative zu der bis dahin dominierenden funktionalen Struktur aufgezeigt. Andere alternative Organisationsmodelle wie die Projekt- und Prozessorganisation (inklusive der damit verbundenen Mischformen) wurden in der Zwischenzeit ausdifferenziert.

Die zunehmende Beschäftigung mit der Organisationsarchitektur hat allerdings eine zweite, eher unbeleuchtete Seite, die lange Zeit der individuellen Rollenbewältigung einzelner Führungskräfte überlassen wurde: Die verschiedenen Organisationsdesigns weisen sehr unterschiedliche Führungsvoraussetzungen auf und haben weit reichende Implikationen für die Kommunikation und Steuerung der Organisation.²⁰

So weist die traditionelle funktionale Organisation aufgrund der starken funktionalen Spezialisierung eine hohe inhaltliche Fokussierung auf, weist häufig Experten in Führungspositionen auf und produziert viele wechselseitige Abhängigkeiten, was wiederum zu einem hohen horizontalen Abstimmungsbedarf führt. Im Zweifel bleibt der inhaltliche Experte in seinem Verantwortungsbereich ein Anwalt der eigenen Profession, was bei dieser Organisati-

²⁰ Vgl. für eine ausführliche Behandlung der verschiedenen Organisationsdesigns und ihrer Führungsimplicationen: NAGEL R./GROTH T./KRUSCHE B./SCHUMACHER T. (2006), Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen. Organisationsentwicklung 2/2006.

onsform regelmässig zur Eskalation von Konflikten und einer Überlastung der Spitze führt.

Im Gegensatz dazu schafft z.B. die Geschäftsfeldorganisation mit ihrer Struktur der „Unternehmen im Unternehmen“ einzelne Geschäftsfelder, die darauf ausgerichtet sind, Kompetenz dort aufzubauen, wo dies unter Marktgesichtspunkten notwendig ist. Die Geschäftsfeldorganisation zielt auf die Schaffung überschaubarer Einheiten, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen und mit ausreichender Entscheidungskompetenz ausgestattet werden, um ihre Ertrags- und Kostenentwicklung selbst zu steuern. Gesamthafte und unternehmensübergreifende Problemlösungen werden damit zunehmend schwieriger, weil sich kaum dauerhafte Energien für übergreifende Fragestellungen mobilisieren lassen. Die Steuerung von Kommunikationsprozessen zwischen autonomen, zueinander nicht abhängigen Einheiten wird damit zur Kernherausforderung für die Führung einer Geschäftsfeldorganisation. Ziel solcher Kommunikationsprozesse ist es, unter Aufrechterhaltung der Autonomie Selbstbindung für das Ganze entstehen zu lassen. Man verständigt sich im Interesse des Ganzen auf Lösungen, die immer wieder auch Individualinteressen beschneiden können.

Organisationsdesigns haben aber nicht nur Auswirkungen auf die internen Kooperationsbeziehungen, sondern fokussieren die Organisationsmitglieder auch auf das für die Organisation Wesentliche. Sie schränken den individuellen Spielraum ein und ermutigen ihre Mitglieder gleichzeitig auch zu eigenmächtigen Entscheidungen, um den Erhalt der Organisation zu gewährleisten. Das Management dieser Paradoxie im bereits beschriebenen Sinne der „konditionierten Autonomie“ kann selbstredend nicht allein durch das Organisationsdesign geleistet werden, sondern bedarf der Entwicklung eines entsprechenden Führungsverständnisses. BARTLETT und GOSHAL bringen diese Anforderung am Beispiel der Matrixorganisation auf den Punkt: „The challenge is not so much to build a matrix structure as it is to create a matrix in the mind of our managers“²¹.

Die sich abzeichnende Veränderung der organisationalen Strukturen hin zu mehr Virtualisierung, hybriden Organisationsdesigns und netzwerkförmigen Aufstellungen stellt neue Ansprüche an die Führung. Ein eindrückliches Beispiel liefert Apple mit seinem Netzwerk an unabhängigen Entwicklern von iPhone-Apps: Mehr als 100.000 Anwendungen, im IT-Jargon "Apps" genannt, stehen inzwischen für das iPhone bereit. Sie machen das Smartphone erst so richtig nützlich. Diese Programme stellen den eigentlichen USP dar, in Abgrenzung zur Konkurrenz dar. Darüber hinaus bringen sie Apple ohne viel

²¹ BARTLETT C./GHOSHAL S. (1990), Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, Harvard Business Review (July–August), S. 138 ff.

Aufwand auch direkt Geld ein: Von jedem im App-Store umgesetzten Dollar bleiben 30 Cent bei Apple.

Vergleichbar mit symbiotischen Lebensformen ist hier die Kooperation zwischen der Plattform (iphone) und den freien Entwicklern soweit gediehen, dass der entscheidende Vorteil – die Apps – schon auf Seiten des Netzwerks befindet. Erst die Koevolution von Organisation und Netzwerk an Entwicklern ergibt hier den Erfolg des Geschäftsmodells.

ANAND und DAFT stellen mit Blick auf die Führungs- und Kommunikationsanforderungen in solch zunehmend offeneren Organisationsformen fest: „The shifting emphasis from vertical designs to horizontal designs to partnership designs has reshaped the roles of managers. The biggest change has been from having direct control over resources required for performance toward dependence on others over whom there is no direct control. Even with more dependence and less control under newer structural designs, managers are still responsible for performance outcomes.“²²

5. Web 2.0, der Digitale Mindshift und die „Digital Natives“

Die neuen technologischen Möglichkeiten die sich durch das Internet und die Entwicklungen der mobilen Kommunikations- und Informationstechnologie ergeben, stellen völlig neue Anforderungen an heutige Organisationen und deren Führung. Die neuen Kommunikations- und Kooperationswege – hiermit sind nicht in erster Linie die als blackberry bekannten babyphone für Manager gemeint, sondern vor allem die Vielzahl sozialer Netzwerke wie Xing, Facebook, Twitter, blogs, firmeninterne Wikis usw. – verändern die Schnittstelle von Organisation und Person nachhaltig.

Auch wenn anfänglich für viele die Technologie die wesentliche Hürde darstellte, so ist diese mittlerweile so niederschwellig geworden, dass technische Aspekte nur vordergründig für die Schwierigkeiten und die teils zögernde Verbreitung ursächlich sein können. Einer der augenfälligsten Unterschiede zu vielen anderen Veränderungen in Organisationen ist, dass der Einzugs der neuen social medias nicht eine „von oben“ verordnete Veränderung der Organisation ist, sondern eher „von unten“ kommt. Das führt auch zu einer Verkehrung der angestammten Verhältnisse, wenn sich z.B. im Rahmen von „reverse mentoring“-Programmen Vorstände von Azubis das kleine 1x1 des digitalen Ecosystems erläutern lassen (müssen). Die „digitale Bohème“ sitzt

²² ANAND N/DAFT R. L. (2007), What is the right Organizational Design? Organizational Dynamics 36 (4), S. 329 ff.

nicht in den Führungsetagen der Unternehmen, sondern eher an deren Peripherie und sogar häufig ausserhalb der Unternehmen.²³

Damit wird aber auch die Grenze der Organisationen zunehmend unklarer: Will sich ein Unternehmen für die jungen digitalen Köpfe öffnen, heisst das vereinfacht gesagt „Firewall runter“ – um den Preis, dass z.B. Headhunter im Unternehmen virtuellen Zutritt erlangen. Und auch die Trennung von privat und beruflich ist in Zeiten der Nutzung von facebook und Twitter nicht mehr in der bekannten Form durchzuhalten. Während in der Vergangenheit private Telefonate peinlich genau abgerechnet wurden, die private Nutzung des Internets untersagt war, ist der Arbeitgeber alter Prägung im Zeitalter des Employee 2.0 mit der Notwendigkeit konfrontiert, „seinen“ Wissensarbeiter zu motivieren, seine privaten Netzwerke innerhalb seiner Arbeitszeit zu pflegen, um als Organisation in den Genuss der Vorteile dieser Netzwerke zu kommen. Mehr noch: Der Marktwert eines Mitarbeiters hängt heute in vielen Bereichen im Wesentlichen auch davon ab, „was er an Netzwerk mitbringt“ und erhält.

Erfahrungen mit der Einführung von Social Medias zeigen allerdings auch wie schwer sich Organisationen mit den neuen Medien tun. Klar ist mittlerweile: Nur wenn Wikis, Blogs und andere Werkzeug das Leben einfacher machen oder ein hohes Mass an Anerkennung mit der Nutzung in der Organisation verbunden ist, erzielt der Einsatz von Social Media die notwendige Dynamik. Allerdings sind Social Medias für den Know-how Transfer nicht die Antwort auf eine mangelnde Kultur der Wissensteilung, sondern nur die Antwort auf die Skalierbarkeit einer bestehenden Kultur des Wissensteilens und Dialogs. So niederschwellig die technischen Voraussetzungen heute auch sind: Die altbekannten Hindernisse des Wissensmanagement liegen nicht in den technischen Möglichkeiten, sondern nach wie vor im Verhältnis zwischen Organisation und Person: Anders gesagt: Die Herausforderung besteht darin, dass die Organisation – genauer gesagt das Management – die auf die Wahrnehmungs- und Lernfähigkeit individueller Wissensträger angewiesen sind – sich möglichst unabhängig von dem Wissen Einzelner machen muss. Die Führung kann die organisationale Abhängigkeit nur dann reduzieren, wenn sie ihre Wissensträger motivieren kann, ihr Wissen in die Organisation einzubringen und sich damit von der Organisation abhängig zu machen bzw. die Abhängigkeit der Organisation zu reduzieren – DIRK BAECKER spricht hier von der „konditionierten Autonomie“ der Mitarbeiter.²⁴ So widersprüchlich es klingt: Das schaffen Organisationen nur, wenn sie versuchen, die Autono-

²³ Vgl. FRIEBE H./LOBO S. (2008), *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, München.

²⁴ Vgl. BAECKER D. (1994), *Experiment Organisation. Lettre international* (Frühjahr 1994), S. 22 ff.

mie der Wissensträger zu fördern anstatt sie einzuschränken und gleichzeitig die Ziele der Organisation zu verfolgen: Wer sein Wissen und seine Kompetenzen als Mitarbeiter auch anderswo einsetzen kann, wird umso mehr darauf Wert legen, dass z.B. seine employability aktiv gefördert wird. Die Akzeptanz der Unternehmensstrategie und des Unternehmensimage, das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten, die Tätigkeitsinhalte und Arbeitsbedingungen spielen dann neben der Entlohnung eine zunehmend bedeutendere Rolle bei der Frage des „Retention Managements“.

6. Rasanter werdende Veränderungsgeschwindigkeit

Das erfolgreiche Management von Veränderungsprozessen hat sich in den letzten Jahren als die zentrale Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und das langfristige Überleben von Organisationen herausgestellt. Technologische Veränderungen, die Globalisierung der Märkte und die Mobilität des Kapitals verstärken permanent den Druck, Kosten zu reduzieren und gleichzeitig Flexibilität zu erhöhen. Die Veränderung organisationaler Grenzen, Strukturen und Prozesse ist zur Königsdisziplin der Führung aufgestiegen und prägt heute die Führungsaufgabe der oberen und insbesondere der mittleren Managementebenen.

Nicht zuletzt durch die Wirtschaftskrise hat sich das ohnehin schon rasante Veränderungstempo in vielen Organisationen noch einmal radikal gesteigert. Viele Unternehmen z.B. in der Automobilindustrie oder im Maschinenbau sind im Jahr 2008 von einem Monat auf den nächsten aus der Überproduktion nahtlos in die Kurzarbeit übergegangen und waren in der weiteren Folge zu radikalen Umbaumaßnahmen gezwungen.

Man kann an dieser Stelle wohl ohne zuviel zu riskieren die Hypothese aufstellen, dass es in absehbarer Zeit kein Zurückschwingen in einen Zustand der gewohnten organisationalen Stabilität geben wird. Moderne Organisationen sind vergleichbar mit modernen Kampfflugzeugen, die bereits in ihrer aerodynamischen Auslegung bewusst instabil entworfen sind und sich damit eigentlich permanent im Absturz befinden. Das erfordert zwar unentwegt computerunterstützte Lenkbewegungen, führt aber auch zu einer für herkömmliche – auf Stabilität ausgelegte – Flugzeugtypen unerreichbaren Wendigkeit und Möglichkeiten bei Flugmanövern.²⁵

Moderne Organisationen sind instabil im Sinne einer jeweils nur temporären oder dynamischen Stabilität und der Notwendigkeit sich in der Verfolgung ihrer Strategien kontinuierlich mit den unberechenbaren Einflüssen unvorher-

²⁵ Vgl. zur Analogie klassischer Flugzeugtypen und modernen Kampffjets

gesehener Marktentwicklungen, eigenwilliger Kooperationspartner, rascher Innovationen und, und, und auseinanderzusetzen.

Der Anpassungsdruck auf Organisationen und die notwendige Steigerung der Veränderungsgeschwindigkeit wird zukünftig damit einhergehen, in immer kürzeren Abständen Veränderungen der Strukturen und Prozesse erfolgreich zu gestalten. Offen ist dabei, ob all diese Faktoren als Hindernisse oder als Gelegenheiten wahrgenommen werden.

Beides – sowohl die Veränderung der jeweiligen Umwelt als auch die der internen Strukturen ist aber nicht ein objektives Datum, sondern eine Beobachtungsleistung: Die Umwelt beeinflusst die Organisation auf die Art und Weise wie die Organisationen die Umwelt wahrnehmen. Jede Veränderung der Umwelt wird in der Organisation nur insoweit zum Thema, als sie Eingang in deren Beobachtung findet.²⁶ Wichtiger noch: Es bedarf auch des Eingangs in die Kommunikation, damit die Veränderung auch Anschluss in der Organisation finden kann.²⁷

Es ist selbstredend, dass eine solche Zunahme in der Dynamik heutiger Organisationen von ihren Führungskräften ein hohes Mass an Fähigkeiten im Umgang mit Ungewissheit und widersprüchlichen Situationen abverlangt. Mehr noch: Da diese Situationen mittlerweile nicht mehr die Ausnahme, sondern das Tagesgeschäft der Führung darstellt, verpufft jeder Griff in die Trickkiste organisationaler Tranquilizer. Aber auch für Organisationen stellt sich die Frage, wie man der veränderten Dynamik wirkungsvoll begegnen kann, denn „eine Organisation oder eine Gesellschaft, die sich keine Reformen mehr zutraut, wofür es gute Gründe geben mag, wird umso mehr dazu neigen, Probleme durch Auswechseln des Führungspersonals zu lösen“²⁸.

²⁶ Vgl. zur Definition von organisationalem Wandel als empirisch beobachteten Unterschieden in der Zeit in einem sozialen System bereits VAN DE VEN A. H. / POOLE M. S. (1988), Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change, in: Quinn R. E./Cameron K.S. (Hrsg.), Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management, Cambridge Ma., S. 19 ff.

²⁷ Aus systemtheoretischer Perspektive ist das Zustandekommen von Kommunikation unwahrscheinlich. Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation entsteht durch eine doppelte Kontingenz, d.h. dass es für beiden Seiten in Bezug auf die jeweils andere Seite auch anders sein könnte. Die Unwahrscheinlichkeit der gelingenden Kommunikation bezieht sich dabei auf das Verstehen, das Erreichen des Adressaten und die Akzeptanz der Mitteilung vgl. LUHMANN N. (2002), Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg.

²⁸ LUHMANN N. (2000), Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden.

B) Postheroische Führung

Die beschriebenen Veränderungen auf Seiten der Organisation und der relevanten Umwelt von Organisationen hat weit reichende Implikationen für die Führung solcher Organisation.

Was sind die Konsequenzen, wenn Organisationen und ihre Umwelt sich mit den beschriebenen Veränderungen auseinandersetzen müssen? Wie müssen die Führung und Organisationen in Zukunft anders gedacht werden? Welche Veränderungen bedarf es in den Denk- und Handlungsmodellen der Führung, um Führung, d.h. die Sorge für die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten?

Nachfolgend sollen die Grundzüge eines „Post-Krisen“ und Post-heroischen Führungsverständnisses in seinen Grundzügen beschrieben werden, welche die Antwortfähigkeit von Organisationen erhöhen.

Wir gehen dabei im Folgenden von einem systemischen Grundverständnis von Führung aus, das heisst wir betrachten Führung als eine organisationale Fähigkeit, die darauf abzielt, laufend die Überlebensfähigkeit der Organisation zu gewährleisten.²⁹ Dies bedeutet insbesondere, dass die Führung auf der Basis der permanenten Beobachtungen der Umwelt aber auch der eigenen Organisation Impulse für das erfolgreiche Fortbestehen der Organisation entwickelt. Dieses Verständnis von Führung ist insofern folgenreich, als Führung dann eine Eigenschaft und eine Fähigkeit eines sozialen Systems und nicht allein einer Person ist. O'TOOLE beschreibt die Notwendigkeit dieses veränderten Führungsverständnisses als Ergebnis seiner eigentlich individualistisch ausgerichteten Führungsforschung „soon we were suprised to discover that the relative performance of large corporations cannot be explained adequately by measures of the individuals who head them“³⁰.

Nachfolgend soll nun auf einige Merkmale eines solchen Führungsverständnisses eingegangen werden.

1. Die permanente kommunikative Verfertigung von Führung

Geht man davon aus, dass es im Kern der Führung letztlich darum geht, bestehende Unsicherheiten über angemessene Entscheidungen in gemeinsame Handlungssicherheit zu überführen, ist Führung auf eine akzeptierte Asym-

²⁹ WIMMER, Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille.

³⁰ O'TOOLE J. (2001), When Leadership is an Organizational Trait, in: Leadership, Bennis W./Spreitzer G.M./Cummings T.G. (Hrsg.), The Future of San Francisco, S. 158 ff.

metrie angewiesen. Ohne eine solche Einfluss- und Machtdifferenz fehlen die Voraussetzungen, um über entsprechende Entscheidungen die Handlungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten.³¹ Allerdings sind die Zeiten der unhinterfragten hierarchischen Setzung von Führung vorbei. Mit LUHMANN gesprochen gilt die Logik von Herr und Knecht nicht mehr, in der ein „Tu dies“ paradoxiefrei kommuniziert werden kann.³² Von den heutigen „Knechten“ wird erwartet, dass sie diese Handlung als eigene Handlung ausführen. Neben das asymmetrische hierarchische Verhältnis tritt ein symmetrisches Beobachtungsverhältnis: Nicht nur der Mitarbeiter muss beobachten, wie er von der Führungskraft beobachtet wird, sondern auch die Führungskraft muss beobachten, wie sie vom Mitarbeiter beobachtet wird. Beobachtet wird insbesondere die Legitimation der Führung. Dabei fällt auf, dass, je mehr die hierarchische Differenz bemüht wird, um Folgebereitschaft gegen etwaige Zweifel oder konträre Vorstellungen auf Seiten des Mitarbeiters zu erzeugen, umso mehr verbraucht sich die Differenz und umso mehr wird letztlich nur noch „höflich“ kommuniziert.

Führung muss sich also durch die Art und Weise wie sie kommuniziert die Akzeptanz und die Glaubwürdigkeit als Grundlagen für die eigene Führung selber herstellen. Das „Wie“ der Führung wird zur zentralen Quelle der eigenen Legitimation. Oder anders ausgedrückt: Die Führung verfertigt sich selbst permanent beim Führen. Akzeptanz und Folgebereitschaft als Voraussetzung für das Führen herzustellen wird unter der Bedingung unterschiedlicher Interessen und beschränkter Möglichkeiten der Beteiligung zur Eigenleistung von Führung – Münchhausen lässt grüssen.

Legitimation und damit Akzeptanz erlangt Führung nur, wenn sie glaubwürdig vermitteln kann, dass sie ihr Führungshandeln auf die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit der Organisation hin ausrichtet. Die Führung wird also permanent daraufhin beobachtet wie es ihr gelingt, das Miteinander so zu gestalten, dass die Organisation als Ganzes morgen noch existiert.

2. Umgang mit Ungewissheit und Ambiguitätstoleranz

HEINZ VON FÖRSTER hat mit Blick auf die Entscheidungsnotwendigkeit und Entscheidbarkeit von Situationen den Satz geprägt, dass nur das Unentscheidbare entscheidbar ist.³³ Gemeint ist damit der Umstand, dass es bei vielen Fragen nicht um eine eindeutig richtige oder falsche Lösung geht, die

³¹ WIMMER, Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille.

³² LUHMANN, Organisation und Entscheidung.

³³ FÖRSTER H. V. (1974), Kybernetik einer Erkenntnistheorie, in: Förster H. (Hrsg.), Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke H., Frankfurt/Main, S. 50 ff.

über einen entsprechenden Algorithmus beschrieben werden kann. Fragen, die objektiv entschieden werden können, sind eigentlich schon entschieden. Wenn es eine objektiv „richtige“ Entscheidung gibt, kann man sie von einem Computer berechnen lassen. Im Organisations- und Führungsalltag geht es dagegen in vielen Entscheidungssituationen darum, viel Uneindeutigkeit auszuhalten, insbesondere dann, wenn z.B. Mitarbeiter oder Stakeholder klare Vorgaben erwarten. Der Begriff der „Ambiguitätstoleranz“, der aus der psychiatrischen Diagnostik stammt, beschreibt genau diese Fähigkeit, Ungewissheit, Vieldeutigkeit, Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, Grautöne, Paradoxien auszuhalten.

Führung ist daher nur eine begrenzt logische Veranstaltung. „Die Aufgabe von Führung ist nicht rationales Entscheiden im Sinne einer Entweder-oder-Logik, sondern zwischen verschiedenen rationalen Optionen zu entscheiden, obwohl bzw. weil sich dabei nicht mittels rationaler Kriterien entscheiden lässt“³⁴. Damit ist selbstverständlich nicht gemeint, dass Entscheidungen, die nach rationalen Kriterien entschieden werden können nicht auch entsprechend entschieden werden (sollten). Es geht vielmehr darum, zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Fragen unterscheiden zu können und auch unter viel äusserem Druck Uneindeutigkeit auszuhalten. Auch wenn man sich damit bisweilen keine Freunde macht: Ein scharfes Bild von Unschärfe ist unscharf.

Ambiguitätstoleranz bedeutet daher für die Organisation, dass die Führung ihre eigenen Beurteilungen und Einschätzungen kommuniziert und diese auf unterschiedlichen Kommunikationsplattformen gegebenenfalls korrigieren lässt. Dieses Vorgehen ist für die Führung einerseits riskant, weil es eben potenziell Widerspruch erzeugt. Auf der anderen Seite kann nur so erreicht werden, dass die Intelligenz der Organisation auch angemessen berücksichtigt wird. Es geht darum, der Komplexität der Welt angemessen Rechnung zu tragen ohne der Versuchung der Simplifizierung und der einfachen klaren Lösungen zu erliegen. Das bedeutet konkret das Wissen und die Erfahrung von Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche und Ebenen so zu nutzen, dass die Führung gegebenenfalls auch den Widerspruch zur eigenen Meinung einfordert. Im Rahmen seiner Untersuchungen über die Führung in so genannten High Reliability Organizations identifiziert KARL WEICK die Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen als einen wesentlichen Bestandteil für das Management des Unerwarteten und eine „organizational mindfulness“³⁵.

³⁴ SIMON F. B. (2007), Paradoxienmanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. *Revue für Postheroisches Management* (1), S. 68 ff.

³⁵ WEICK.

Für Führungskräfte bedeutet Ambiguitätstoleranz, dass sie sich der Paradoxien bewusst sein müssen innerhalb derer sie handeln und entscheiden. Das bedeutet, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, Vieldeutigkeit zu akzeptieren (oder sogar herzustellen), Widersprüchlichkeiten und Unklarheiten zu ertragen, ohne diese sofort durch eine Schwarz-Weiss-Logik zu beseitigen und in ein „entweder-oder“ Schema zu pressen. Dabei müssen sie allerdings trotzdem Entscheidungen herbeiführen. Dieses Spannungsverhältnis verbietet die Orientierung an kontextfreien, vermeintlich absolut gültigen Prinzipien oder Erfolgsfaktoren. Diese Erkenntnis wird nicht zuletzt dadurch eindrücklich belegt, dass die jahrzehntelangen Versuche von Managementforschern, unternehmerische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, stets erfolglos geblieben sind.³⁶

3. Das Management von (kulturellen) Unterschieden

Die zunehmende gesellschaftliche Ausdifferenzierung sowie die verstärkte internationale Arbeitsteilung macht den Umgang mit Unterschieden – seien es interkulturelle Unterschiede oder auch solche zwischen verschiedenen Professionsgruppen – zur besonderen Anforderung an die Führung. In der Kooperation zwischen unterschiedlichen Kulturen, Rationalitäten und Logiken (z.B. internationalen Projekten zwischen Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten, in Public Privat Partnerships zwischen Verwaltungsangestellten und Unternehmen) kommt dem Management solcher Unterschiede eine erfolgentscheidende Bedeutung zu.

Am augenfälligsten ist diese Bedingung im internationalen Kontext zu beobachten, wo im Umgang mit anderen Kulturen nicht nur kulturelles Wissen, sondern insbesondere ein sensibler und bewusster Umgang mit den interkulturellen Unterschieden erforderlich ist. Vorbei sind die Zeiten, in denen ein paar gut gemeinte Hinweise an die reisefreudigen Manager à la „think globally, act locally“ oder „when you are in Rome, do like the Romans“ ausreichten.

Die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede wahrzunehmen und zu erfahren, hängt nach BENNETT maßgeblich davon ab, wie komplex kulturelle Unterschiede konstruiert werden.³⁷ Er unterscheidet in seinem Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) Entwicklungsstufen der interkulturellen

³⁶ NICOLAI A./ KIESER A. (2002), Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, Die Betriebswirtschaftslehre (6), S. 579 ff.

³⁷ Vgl. hierzu insbesondere BENNETT M. J. (2001), Developing intercultural competence for global managers, in: Reineke R. D. (Hrsg.), Intercultural Management, Wiesbaden.

Kompetenz. Mit Hilfe des DMIS können hilfreiche Ansätze und Hinweise für die Führung im Umgang mit kulturellen Unterschieden abgeleitet werden.

BENNETT unterscheidet zwei Grundformen im Umgang mit Unterschieden: Ethnozentrismus beschreibt eine Wirklichkeitskonstruktion, die die eigene Kultur als zentral voraussetzt und daher die Idee kultureller Unterschiede als eine implizite oder explizite Gefahr für die eigene kulturelle Erfahrung versteht. In einem ethnorelativistischen Weltbild wird dagegen bewusst wahrgenommen, dass jegliches (auch das eigene) Verhalten in einem kulturellen Kontext stattfindet und dieser zum Verständnis deshalb notwendig ist.

Das Kontinuum dieser ethnozentristischen und ethnorelativistischen Wirklichkeitskonstruktionen kann jeweils noch in Umgangsformen mit kulturellen Unterschieden differenziert werden, die sowohl auf der individuellen wie auch der organisationalen Ebene beobachtet werden können. Den deutlichsten ethnozentristischen Umgang beschreibt die Ablehnung/Verleugnung von Unterschieden, gefolgt von einer Abwehr/Verteidigung von kulturellen Unterschieden sowie deren Minimierung. Ethnorelativistische Formen der Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden sind die Akzeptanz, die Anpassung sowie die Integration.

Derlei Muster finden sich aber nicht nur im Rahmen interkultureller Zusammenarbeit, sondern auch in der Kooperation in nationalem Rahmen z.B. zwischen verschiedenen Professionen, wenn diese miteinander kooperieren wie z.B. in Krankenhäusern, wo die medizinischen und pflegerischen Rationalitäten aufeinander treffen. Ein selbstbewusster (im Sinne eines selbstreflektierten) Umgang mit den jeweiligen Unterschieden in einem interkulturellen oder interdisziplinären Team eröffnet hier der Führung nicht nur Möglichkeiten zu einem harmonischeren Miteinander. Studien zeigen hier eindrücklich, dass die Leistungsfähigkeit von solchen Teams entweder deutlich über oder unter der von homogeneren Teams liegt.³⁸

4. Vom HR Management zur Führung von Personen

Die beschriebenen Veränderungen haben massgeblichen Einfluss auf die direkte Personalführung. In der Vergangenheit ging es im Rahmen der Personalverwaltung oder neudeutsch „HR Management“ im Wesentlichen darum, den richtigen Mann/Frau am richtigen Platz zu haben. Anforderung und Eignung sollten korrelieren. Erwartungen der Mitarbeiter konnten über lange Zeit weitgehend unberücksichtigt bleiben.

³⁸ Vgl. ADLER N. J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH.

Die organisationsseitigen Veränderungen lassen nun kooperative Problemlösungen und die Frage wie in einem arbeits- und wissensteiligen System gemeinsam unternehmerische Chancen identifiziert und gezielt genutzt werden können überlebenswichtig werden.³⁹ Damit wirken sich unterschiedliche Personenmerkmale und Entscheidungsstile deutlicher aus und rücken in den Mittelpunkt der Führung. Wenngleich Disziplin und Zurückstellung privater Interessen nach wie vor Bedeutung haben, ist die strukturelle Kopplung von Unternehmens- und Individualinteressen komplexer geworden: War die „private“ Nutzung von Telefon und Internet noch vor Jahren betrieblich untersagt, werden Mitarbeiter heute wegen ihres social Networks umworben, wird Netzwerken der Zugang zu Programmen von Softwarefirmen eröffnet – selbst auf die Gefahr hin, dass die Lockerung der Firewalls auch Headhuntern den Zugang ermöglicht.

Während in traditionellen Organisationsverhältnissen die Personalführung darauf abzielte, die Ressource Personal im Rahmen von formalisierten Regelwerken reibungslos zu funktionalisieren, wird heute Selbstverantwortung und das geschickte Agieren in hybriden organisationalen Strukturen ohne entsprechende exakte Vorgaben selbstverständlich erwartet. Es geht mehr und mehr um eine höhere unternehmerische Kompetenz auf der Ebene der Einzelpersonen, um auch kurzfristig Gelegenheiten für das Unternehmen ergreifen zu können. Für die Mitarbeiterführung bedeutet das nicht nur die Konditionierung auf bestimmte Routinen hin, sondern die gezielte Anstiftung der Mitarbeiter zur Nutzung der persönlichen Wahrnehmung und der Einspeisung der Beobachtungen in die Organisation, um als Organisation die erforderliche Achtsamkeit zu entwickeln.

5. Vom Individuum zur teamförmigen Führung

Die zunehmende Beanspruchung von Führung durch den erhöhten Entscheidungsbedarf im Rahmen z.B. von Internationalisierungs- oder auch Wachstumsprozessen führt dazu, dass sich Führung heutzutage „breiter“ aufstellen muss. Augenfällig wird dieser Zusammenhang etwa bei inhabergeführten oder Familienunternehmen, die im Zuge ihres Wachstums häufig nicht umhin kommen, bewährte personenorientierte Entscheidungsstrukturen auf teamförmige Führungsstrukturen umzustellen. Solche „Umstellungen“ sind allerdings vorraussetzungsvolle Lernprozesse sowohl auf der Ebene der Organisation, wo die lange eingeübten Formen der Entscheidungsfindung und Unsicherheitsabsorption zu Gunsten von neuen ungewohnten Formen der Ent-

³⁹ MARCH J. G. (1991), Exploration and Exploitation in organizational Learning, Organization Science 2 (1), S. 71 ff.

scheidungsfindung „verlernt“ werden müssen. Auch auf der Ebene der Einzelpersonen bedeuten solche Musterwechsel eine erhebliche Änderung in Bezug auf die eigene Aufgabe, Rolle und Verantwortung.

Systemtheoretisch gesprochen benötigt ein Unternehmen, das im Zuge von Internationalisierungs- oder Wachstumsprozessen einem höheren Entscheidungsbedarf gegenübersteht, eine erhöhte „absorptive capacity“⁴⁰. Durch den Aufbau entsprechender Teamstrukturen wird eine höhere interne Komplexität erzeugt, die nicht nur dazu dient, den gestiegenen Entscheidungsbedarf zu bedienen. Solche Teamstrukturen fungieren auch als Kopplungsmechanismus zwischen relativ autonomen Einheiten und Hierarchieebenen und ermöglichen es, Widersprüche und Zielkonflikte bearbeitbar zu machen, die etwa im Rahmen von Strategieentwicklungsprozessen oder komplexen Reorganisationsprozessen ein hohes Mass an Unsicherheit auslösen. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, bedarf es auf der Ebene der Teams einer entsprechend hohen Arbeitsfähigkeit, damit man offen über die mit den Entscheidungen verbundenen Unsicherheits- und Risikopotenziale sprechen und die unterschiedlichen Begabungen und Ressourcen für einen gemeinsamen Lösungsweg nutzen kann. Die dazu notwendige Arbeitsfähigkeit solcher Managementteams ist angesichts dieser Herausforderungen und der beteiligten Persönlichkeiten, die häufig als Alpha-Männchen (oder -Weibchen) individualistisch sozialisiert worden sind, keine Selbstverständlichkeit, sondern muss in aller Regel aktiv hergestellt werden. Nur dann können die Potenziale solcher Führungsstrukturen für die Bearbeitung der zentralen Überlebensfragen der Organisation genutzt werden, ohne durch widersprüchliche Interessen bzw. durch Macht- und Konkurrenzdynamiken der Organisation nachhaltig zu schaden.⁴¹ Andernfalls kann im Sinne eines „gemeinsam sind wir blöd“⁴² die Gruppendynamik in der Auseinandersetzung über die sachbezogenen Fragenstellungen dazu führen, dass mangelnde Kooperations-, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit solcher Teams fatale Auswirkungen für die Organisation hat.

⁴⁰ ASHBY W. R. (1956), *An introduction to cybernetics*, London.

⁴¹ WIMMER R. (2006), *Der Stellenwert von Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen*, in: Kraus W./Edding C. (Hrsg.), *Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung*, Opladen, S. 169 ff.

⁴² SIMON F. B. (2004), *Gemeinsam sind wir blöd?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten.*, Heidelberg.

C) **Aufgabenfelder von Führung**

Versteht man Führung im beschriebene Sinne als eine organisationale und nicht in erster Linie als eine individuelle Fähigkeit, die auf die erfolgreiche Zukunftssicherung des Unternehmens abzielt (und damit nicht in erster Linie die Interessen der Shareholder oder die eigenen monetären Interessen der Führungskräfte verfolgt), so stellt sich unmittelbar die Frage, was dann die Aufgabenfelder einer solchen Führung sind. Anders gefragt: Worin besteht der Wertschöpfungsbeitrag von Führung?

Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über diese Aufgabenfelder der Führung skizziert. Die Aufgabenfelder gruppieren sich um sechs und vermeintliche Grundparadoxien, deren Bearbeitung den Kern von Führung ausmacht.⁴³

1. **Aufgabenfeld Strategie**

Das Aufgabenfeld der Strategieentwicklung ist auf der einen Seite geprägt von einer grundsätzlichen Unsicherheit im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der relevanten Märkte, der Wettbewerbsverhältnisse, der Chancen und Risikopotenziale für das Unternehmen. Andererseits steht diesen vor allem äusseren Herausforderungen das Festhalten an jenen Erfolgsmustern und geschäftspolitischen Grundüberzeugungen der Vergangenheit gegenüber, die dem Unternehmen bisher sein Überleben ermöglicht haben („das haben wir schon immer so gemacht“).

Aufgabe der Führung ist es, die strategischen Festlegungen der Vergangenheit immer wieder zur Disposition zu stellen und Weichenstellungen für die Zukunft vorzugeben – wohl wissend, dass alles auch ganz anders kommen kann als erwartet – die Zukunft ist und bleibt ungewiss.

2. **Aufgabenfeld Marketing und Branding**

Im Bereich Marketing und Branding geht es um möglichst klare und stabile Einschätzungen des Geschäftsumfelds vor allem hinsichtlich der Frage, wie das eigene Leistungsportfolio von den unterschiedlichen Kundengruppen aufgenommen wird, welche Veränderungen zu beobachten sind etc. Je stabiler und unverrückbarer allerdings diese Einschätzungen des jeweiligen Um-

⁴³ WIMMER R./SCHUMACHER T. (2009), Führung und Organisation, in: Wimmer R./Meissner J./Wolf P. (Hrsg.), Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg.

feldes durch das Unternehmen sind, desto geringer ist die Überraschungsfähigkeit für die grundsätzlich unüberschaubaren und nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen. Im Kontext sich rasch ändernder Rahmenbedingungen wächst damit die Verletzbarkeit des Unternehmens dramatisch an.

Aufgabe der Führung ist es deshalb, sich einerseits verlässliche Bilder des eigenen Geschäftsumfeldes zu schaffen und andererseits offen zu sein für Überraschungen und noch unbekanntere Entwicklungen, um so den eigenen Markt durch eine Weiterentwicklung des eigenen Leistungsspektrums immer wieder neu zu erfinden.

3. Aufgabenfeld Ressourcenmanagement

Im Bereich des Ressourcenmanagement gilt es gleich zwei Grundwidersprüche angemessen zu bearbeiten: Zum einen orientiert sich der Ressourceneinsatz in Unternehmen – entgegen aller anders lautenden betriebswirtschaftlichen Vorstellungen – in erster Linie am historisch eingespielten Eigenbedarf der Organisation und nicht unbedingt an deren wertschöpfungsorientierter Verwendung. Führung muss hier die Wertschöpfungsorientierung zu jedem Zeitpunkt für jeden Leistungsprozess gegen die Eigentendenzen der Organisation sicherstellen.

Zum zweiten ist die Führung gezwungen, aus der Logik der Kapitalmärkte und den Interessen der Eigentümer heraus bestimmte Renditeerwartungen zu erreichen. Allerdings stellt diese Ausrichtung unter Umständen die langfristige Überlebenssicherung des Unternehmens und dessen zukünftige Ertragskraft in Frage: Anstatt in neue Geschäftsideen zu investieren wird das Kapital an die Kapitalgeber ausgeschüttet. Die Führung muss daher entscheiden, wie mit den Zielkonflikten, die in die kurz- und mittelfristigen Lösungen eingebaut sind, umgegangen wird.

4. Aufgabenfeld Organisation

Die Herausforderung im Aufgabenfeld Organisation besteht einerseits in der Notwendigkeit, angesichts sich ändernder Geschäftsherausforderungen in alternativen Organisationsdesigns zu denken, Prozesse gezielt neu zu gestalten und neue erfolgsversprechende Strukturen aufzubauen. Auf der anderen Seite muss für die Einhaltung und Stabilisierung von Regeln und Strukturen gesorgt werden, damit sichere und verlässliche Rahmenbedingungen für das Funktionieren des Alltagsgeschäft und den Zusammenhalt des Unternehmens bestehen (bleiben).

Aus Sicht der Führung geht es beim Aufgabenfeld Organisation darum, die eigenen Organisationsverhältnisse so zu gestalten, dass genügend Freiräume für unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens gewahrt bleiben, ohne dass der Zusammenhalt des Ganzen gefährdet wird.

5. Aufgabenfeld Personal

Die erhöhten Produktivitätsanforderungen und die wachsende Bedeutung des Faktors „Wissen“ verschärft die Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Mitarbeitern. Durch die vertragliche Bindung von Mitarbeitern kann jedoch nicht sichergestellt werden, dass das Unternehmen auch über das damit eingekaufte Leistungspotenzial tatsächlich verfügen kann. Aufgabe der Führung ist es daher, die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern aktiv zu gestalten. Die Justierung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen und das damit verbundene Ausbalancieren wechselseitiger Erwartungen ist eine – wenn nicht die – zentrale Gestaltungsaufgabe von Führung. Die Absicherung der Leistungsbereitschaft beinhaltet dabei die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensinteressen fördern. Darüber hinaus geht es hier aber auch um die Förderung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, insbesondere durch die Instrumente der Personalauswahl und Personalentwicklung.

6. Aufgabenfeld Controlling

Im Bereich des Controllings besteht die Herausforderung darin, dass zur Steuerung von komplexen Organisationen einerseits ein System der zeitnahen Selbstbeobachtung notwendig ist, um auf beobachtete Abweichungen mit gezielten Veränderungs- und Korrekturmaßnahmen reagieren zu können. Andererseits führt ein solches Controllingssystem auf Seiten der Führung häufig zu der Illusion gegenüber dem unternehmerischen Risiko – vergleichbar mit dem Instrumentenflug eines Verkehrsflugzeugs – gewappnet zu sein.

Aus Sicht der Führung geht es beim Aufgabenfeld Controlling darum, möglichst zeitnahe und einfache Systeme der Selbstbeobachtung einzurichten, die genügend Sicherheit für die Steuerung des eigenen Handelns bieten, ohne dabei der Illusion Vorschub zu leisten, schon über alles Bescheid zu wissen, alle relevanten Wirkungszusammenhänge fest im Griff zu haben und so das Risiko vollständig beherrschbar zu halten.