

Bernhard Krusche

Paradoxien der Führung

Aufgaben und Funktionen für ein
zukunftsfähiges Management

2008

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Burkhard Peter	Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Kersten Reich	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Wolf Ritscher	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
Carl-Auer-Systeme Verlag und
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Satz: Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2008
ISBN: 978-3-89670-619-5
© 2008 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Inhalt

Spielansage	7
1. Wovon wir reden, wenn wir von Führung reden	9
2. Im Stadion: Gesellschaft	18
Strukturbrüche und Kontingenzerfahrung	20
<i>Familie</i>	28
<i>Nationalstaat</i>	29
<i>Parteien</i>	32
<i>Kirche(n)</i>	36
<i>Kultur und Sport</i>	37
<i>Markt</i>	41
Führung und Gesellschaft – Spielstand	44
Interview mit Prof. Dr. Dirk Baecker	46
3. Am Spielfeld: Organisation	57
Von der Beherrschung zur Bearbeitung	59
Von der Rationalität zur Komplexität	61
Organisation und Gruppe	63
Organisation als Erzählung	64
Von der Rationalität zur Intelligenz	66
Führung und Organisation – Spielstand	71
a) <i>Umstellung der Betrachtung von Einheit auf Differenz</i>	71
b) <i>Umstellung der Betrachtung von Kausalität auf</i> <i>Kommunikation</i>	72
c) <i>Umstellung in der Betrachtung von Zeithorizonten</i>	73
Interview mit Prof. Dr. Rudolf Wimmer	74
4. Im Spiel: Führung revisited	87
Hierarchie	88
Aufgaben der Führung	93
<i>Versorgung mit Soll-Ist-Differenzen</i>	94
<i>Überlebensfähigkeit sichern</i>	95
<i>Veränderungen im Umfeld von Organisationen</i>	96
<i>Strategiearbeit als Führungsleistung</i>	104

Zusammenfassung	105
Für (wirksame) Entscheidungsprämissen sorgen	108
Auszeit: Organisationskultur	110
Fokussierung von Aufmerksamkeit	113
Ordnung durch Selbstbindung: konditionierte Autonomie	117
Vom Was zum Wie: Führung als Kommunikationsprozess	119
Auszeit: Charisma	124
Führungskraft: Person, Rolle, Funktion?	126
Glaubwürdigkeit	127
Entscheidung und Willkür	128
Führung revisited – Spielstand	130
Interview mit Prof. Dr. Fritz B. Simon	132
5. Spielzüge: Praxis der Führung	145
Was zeichnet »gute« Führung aus?	145
Management Teams	146
Intelligente Lernarchitekturen	150
Die Aufgabenfelder von Führung	154
Die Führungskraft als Coach	155
General Management	156
Arbeitsfelder des General Management	159
Strategieentwicklung	160
Marketing/Branding	162
Ressourcenmanagement	164
Organisation	165
Personalmanagement	167
Controlling	168
General Management und Zukunftssicherung	170
6. Führung auf dem Prüfstand – Der osb-Business-Navigator	172
7. In Zukunft führen: Implikationen für Beratung	179
8. Spielstand	181
Literaturverzeichnis	184
Über den Autor	189

Bevor wir uns im nächsten Schritt den Konsequenzen dieses modernen Verständnisses von Organisationen nähern (und im darauffolgenden Schritt die Rolle der Führung in diesem Kontext unter die Lupe nehmen), haben wir Dirk Baecker eingeladen, im gemeinsamen Gespräch nochmals die wesentlichen Aspekte der bisherigen Argumentation zusammenzubringen und erste Querverweise zu den noch folgenden Aus-Führungen zu streuen.

Interview mit Prof. Dr. Dirk Baecker

Das Hauptaugenmerk des folgenden Gespräches liegt auf den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Organisation. In der Bestimmung des unternehmerischen Einsatzes als Produktion von Sinn vollzieht Dirk Baecker eine überraschende und zum Mainstream des »Heuschrecken«-Diskurses querliegende Wendung in Bezug auf die gesellschaftliche Wirkung von Führung. Und in seiner luziden Beschreibung der Transformation von Hierarchie zum Netzwerkmodell zeigt er, inwiefern gesellschaftspolitische Veränderungen auf die Mikrostrukturen von Unternehmen zurückwirken. Zudem deutet er einen Ausblick auf das freie Spiel zwischen Zentrum und Peripherie an, das in naher Zukunft wohl immer stärker den Handlungsrahmen von Führung abgeben wird.

Dirk, in der Öffentlichkeit scheint das Unbehagen gegenüber Managern, Führungskräften und Konzernen erheblich zu wachsen – Stichwort »Heuschrecken«. Wie erklärst du dir das?

Ich denke, dass man die Manager vor solchen Vergleichen in Schutz nehmen muss. Als »Heuschrecken« gelten jene Investoren des freien Kapitalmarkts, vor denen auch die Manager selbst nicht geschützt sind, wenn sich Differenzen zwischen dem Marktwert des Unternehmens auf der einen Seite und vermuteten Reserven oder unausgeschöpften Potentialen auf der anderen Seite ergeben. Trotzdem ist auch das Image des Managements zurzeit nicht das beste. Vermutlich liegt das daran, dass sie für die immer mehr sich öffnende Schere zwischen den wachsenden Unternehmensgewinnen und dem sinkenden Einkommen aus Löhnen und Gehältern mitverantwortlich gemacht werden.

Manager gelten als die Wachhunde der Kosteneffizienz. Warum haben sie solche Probleme, ein Unternehmen nicht nur abzuwickeln, sondern auch zu entwickeln?

Man sollte zunächst zwischen Unternehmertum und Management unterscheiden. Das Unternehmertum eines Ingenieurs, eines Chemikers, eines Juristen, eines Arztes ist eine Sache, die vor allem darin besteht, eine interessante und lebensfähige Produktidee zu entwickeln. Die betriebswirtschaftliche Kompetenz des Managements hingegen kommt erst dann zum Zug, wenn die Produktidee schon da ist. Sie besteht dann darin, Mittel und Zwecke in der Tat kosteneffizient miteinander abzustimmen und an wechselnde Marktlagen anzupassen.

Hinterlässt die »Abwertung« des Managements nicht gleichzeitig eine gesteigerte Nachfrage nach Führung, nach einer Instanz, die ein klares Ziel vorgibt?

Ich denke, dass Führung genau dort gefordert ist, wo das Management mit Blick auf den Markt zu schnell bereit ist, die Zwecke auszutauschen oder es mit anderen Mitteln zu versuchen. Führung stattet die Zielsetzung eines Unternehmens, also seine Produktidee, mit einer zusätzlichen und für den Manager eigentlich überflüssigen Sinnkomponente aus, die es unmöglich macht, allzu schnelle Kehrtwenden zu vollziehen. Man kann das Sinnvolle nicht so schnell hinter sich lassen wie das Ineffiziente. Führung arbeitet daher an den viel schwierigeren Aufgaben, den Sinn des Unternehmens, seine Produktidee, den wechselnden Marktlagen anzupassen – und kann in dieser Hinsicht durchaus auch die Option vertreten, den Wandel des Marktes lieber auszusitzen und auf eine Besserung zu Gunsten des Unternehmens zu warten, als jedes Auf und Ab gleich mitzuvollziehen. Führung hat in dieser Hinsicht eine für soziale Systeme aller Art sehr wichtige Verzögerungsfunktion, die die nötige Zeit dafür gibt, einen hinreichenden Blick für die Lage und die eigenen Möglichkeiten zu entwickeln.

Braucht man Führung nicht auch dazu, den Blick auf die eher globalen Zusammenhänge zu richten und ein Verständnis für Entwicklungen zu fördern, die über die lokalen Gegebenheiten hinausgehen?

Mir scheint, dass man Führung vor allem dazu braucht, Entscheidungen zu treffen, es nach wie vor unternehmerisch – mit Investitio-

nen in Produktionsanlagen – zu versuchen und das Kapital nicht von vornherein auf dem Kapitalmarkt anzulegen. Führung und Unternehmertum sind eben nicht auf das bloß ökonomische und deswegen natürlich nicht weniger sinnvolle Kalkül zu reduzieren, sondern sie haben etwas mit Perspektive, mit Engagement, mit einer noch nicht ausgeschöpften Idee, vielleicht sogar mit der Lust an der Schaffung und Erhaltung von Arbeit zu tun. Man spricht heute zuweilen von *social entrepreneurs*, um Unternehmer zu beschreiben, denen ihre gesellschaftliche Wirkung wichtiger ist als die Aussicht auf Gewinne. Ich glaube, dass jeder Unternehmer in diesem Sinne ein *social entrepreneur* ist. Gewinne sind nur dazu da, den eigenen Erfolg zu belegen und den längerfristigen Erhalt des Unternehmens sicherzustellen.

Du würdest also durchaus sagen, dass das ökonomische Kalkül Teil der Idee ist, Herr im eigenen Hause zu sein?

Ja, natürlich, der Unternehmer muss rechnen können, um den Erhalt seines Unternehmens zu sichern. Der Witz ist bloß, dass man seine Tätigkeit nicht auf das Rechnen reduzieren kann. Er braucht Erfindungsgabe, Problembewusstsein, Marktgefühl, Geschick im Umgang mit Leuten, Sinn für Netzwerke – und nicht zuletzt eine ausgeprägte Fähigkeit, mit dem Wachsen oder auch Schrumpfen seines eigenen Unternehmens fertigzuwerden. Wie viele aussichtsreiche Unternehmen scheitern daran, dass sie ab einer bestimmten Größe nicht mehr so spontan funktionieren, wie sich das der Unternehmer vielleicht wünscht!

Gibt es da nicht eine grundsätzliche Lücke zwischen einer unternehmerischen Idee und ihrer ökonomischen Umsetzung?

Deswegen hat Joseph Alois Schumpeter davon gesprochen, dass der Unternehmer in einem bestimmten Sinne »verrückt« sein muss. Er springt aus den bereits laufenden Kalkülen des Marktes hinaus, indem er dort eine Marktlücke sieht, wo allen anderen nichts fehlt, und muss anschließend die Nachfrage für ein Produkt sicherstellen, von dem vorher niemand wusste, wozu es zu gebrauchen ist. Der Unternehmer transzendiert die gegebenen Verhältnisse und kommt auf die ganz unwahrscheinliche Idee, diese Verhältnisse in seinem Sinne verändern zu können.

Andererseits gilt der Unternehmer als jemand, der an der Spitze einer Hierarchie steht und einem kleinen oder großen Unternehmen Vorgaben machen kann, deren Sinn und Zweck nicht unbedingt von allen Mitarbeitern eingesehen werden müssen. Hat sich diese Idee der Hierarchie in komplexen Marktumwelten, die nur bearbeitet werden können, wenn die Intelligenz jeden einzelnen Mitarbeiters gefragt ist, nicht überlebt?

Ja, das würde ich auch so sehen. Aber der Dreh liegt ja nach wie vor darin, dass diese Intelligenz aller Mitarbeiter nur genutzt werden und von ihnen auch nur entwickelt und eingesetzt werden kann, wenn es einen Sinn für eine Richtung gibt, die nötige Zeit, damit man reagieren kann, und die Unternehmenskultur, die zwischen den Mitarbeitern jenes Gespräch fördert, das jeden einzelnen von ihnen auf gute Ideen bringt. Für diese Richtung, diese Zeit und diese Kultur muss sich die Führung verantwortlich fühlen. Vielleicht ist dies zumindest nach innen (nach außen hat sie ja die Funktion der Adresse für Kapitalmarktzuschreibungen) sogar die einzige, in jedem Fall aber die wichtigste Aufgabe der Führung, in die auch der Unternehmer hineinschlüpfen muss, sobald seine Produktidee darauf angewiesen ist, vom ganzen Unternehmen umgesetzt zu werden.

Wie ist denn Führung in Netzwerken denkbar?

Die Funktion von vertikalen Hierarchien liegt nach wie vor darin herauszufinden, welche Projekte von welchen Arbeitsbereichen oder Geschäftsführungseinheiten noch profitabel sind – und welche nicht. Man muss diesen Bereichen eine Möglichkeit geben, ihre Chancen selbst zu sehen; man braucht aber auch eine Spitze, die im rechten Moment sagen kann: »Ihr habt zwei Jahre lang euren Markt gesucht und nicht gefunden; ein drittes Jahr können wir nicht finanzieren«, weil ein solches Projekt von sich aus nicht zu einem Ende kommen würde. Die Geschäftsführung muss Schlussstriche ziehen und aus Projekten aussteigen können, die personell und sachlich mehr Begeisterung hervorrufen, als ökonomisch gerechtfertigt ist.

Viel schwieriger ist die Frage nach der Funktion von Führung in Netzwerken. Denn diese organisieren sich im unternehmerischen Feld nach der Zentrum-Peripherie-Unterscheidung. Im Zentrum werden die Ressourcen verwaltet, um die die Peripherie konkurriert, wobei die Organisationskriterien nicht unbedingt klar sind. Im Gegensatz zur vertikalen Hierarchie spielen in Netzwerken diffuse Unterschiede, etwa in Bezug auf Personen, die man für bestimmte Projekte

heranholen könnte, oder Kriterien des Spielens mit Technologien eine viel größere Rolle. Das hat Vor- und Nachteile. Ein Vorteil liegt darin, dass die Peripherie nicht genau weiß, worum sie konkurriert. Deshalb kann sie auch viel mehr ausprobieren. Allerdings weiß der, der scheidet, auch nicht, warum, und das ist ein Nachteil. Das erzeugt in den Leuten diffuse Hypothesen in Bezug auf das Gelingen und Scheitern: »Ich habe ein Stichwort verpasst und bin raus aus dem Spiel.« – »Ich habe auf der Party das richtige Stichwort in der Begründung meines Projektes fallenlassen.« – »Es war Glück, es hat auch was mit meiner Kompetenz zu tun, hätte aber auch jeden anderen treffen können.«

Solche Mutmaßungen sind unseren turbulenten Umwelten extrem angemessen, aber gleichzeitig auch schwierig für alle Beteiligten, weil sich daraus sowohl Führung als auch Nichtführung ableiten lässt. Die Leute wissen, dass andernorts über sie entschieden wird, aber nicht, nach welchen Kriterien dies geschieht.

Was wäre dann aus Sicht der Führung die Funktion von Führung in solchen Netzwerken?

Die bestünde schlicht darin, sich im Zentrum zu halten und zu signalisieren, dass man in der Lage ist, jedes andere Zentrum auszuschaalten. Denn Netzwerke operieren dauernd mit der Gefahr, dass sich Subzentren bilden und zum Hauptzentrum mutieren.

Und wie kann Führung sicherstellen, dass im Zweifel genügend Autoritätsressourcen vorhanden sind, damit noch eingegriffen werden kann?

Autorität besteht ja nach einem schönen Wort von Niklas Luhmann darin, dass man in der Lage ist, Rückfragen zu entmutigen: Man beruft sich auf seine Autorität – und der andere verstummt. Das ist auch in Netzwerken häufig anzutreffen, aber natürlich ein extrem starker Mechanismus der Blockade des Flusses von Information. Aber das ist keine Antwort auf die Frage. Sicherstellen kann Führung dies nicht – mehr. Das macht Führung ja zu einem riskanten Geschäft. Es geht hierbei vielmehr darum, immer wieder Anlauf zu nehmen, die eigenen Entscheidungen als legitim zu kennzeichnen. Und dies geschieht in der Regel nicht durch Entmutigung, sondern durch Ermutigung: In dem Moment, wo Führung zum Widerspruch ermutigt, stärkt sie ihre eigene Legitimation und investiert damit in ihre *credibility* für die hoffentlich seltenen Momente, bei denen sie keinen Widerspruch dulden darf.