

sechsseiten

2009 – FÜHRUNG | AUSGABE 03-5 | SEPTEMBER 2009

PROCESS'ONE

◆ Vitale Führung für vitale Unternehmen



“Leadership is different from management, but not for the reason most people think. Leadership isn’t mystical and mysterious. It has nothing to do with having “charisma” or other exotic personality traits. It is not the province of a chosen few. Nor is leadership necessarily better than management or a replacement for it.

Rather, leadership and management are two distinctive and complementary systems of action. Each has its own function and characteristic activities. Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment. Most US corporations today are overmanaged and underled. They need to develop their capacity to exercise leadership. (...)“

HENRIK ESPER

Vitale Führung für vitale Unternehmen

Immer wieder erleben wir, dass die Vorstellungen davon, was Führung leisten muss und was sie eigentlich „ist“, erheblich variieren. Und zwar abhängig davon, welchem Konzept von Organisation unsere jeweiligen Gesprächspartner anhängen.

Im Wesentlichen geht es dabei stets um die nachfolgend beschriebenen Konzepte. Sie bilden die Endpunkte eines Kontinuums. Häufig erleben wir Mischformen. Es sei hier noch einmal betont: Es geht um die Vorstellung von Organisationen in den Köpfen der Beteiligten sowie um die daraus folgenden Implikationen für die Funktion von Führung.

UNTERNEHMEN ALS MITTEL ZUM ZWECK

Auf der einen Seite finden wir ein Organisationsverständnis, das sich umschreiben lässt mit dem Satz: Die Organisation ist das Mittel für einen von Außen gesetzten Zweck.

Dieses Verständnis hat eine lange Tradition und geht zurück auf Ansätze des Scientific Managements unter anderem von Frederic Taylor. Wir finden seine Fortsetzung bis heute im Ansatz des Shareholder Value, wonach ein Unternehmen die von Seiten des Kapitalmarktes – sprich von Außen – gesetzten Zwecke (Renditeerwartungen) zu erfüllen hat. Vertreter dieses Ansatzes argumentieren, dass die stringente Ausrichtung an finanzielle Kennzahlen ein gutes Steuerungstool sei, welches die Wertsteigerung (und damit die Vitalität) des Unternehmens zum Ziel habe.

Führung hat hier zur Aufgabe, das gesamte Unternehmen so aufzustellen und derart auf die zu Führenden einzuwirken, dass unter Minimierung des Ressourceneinsatzes eine optimale Eigentümerrendite erzeugt wird. Die Führungskräfte sind gefordert, sich genau für dieses Ziel einzusetzen. Konsequente Zielplanung sowie Steuerung und Kontrolle des Zielerreichungsgrades stehen demnach im Mittelpunkt der täglichen Führungsarbeit. Führungskräfte genießen hier meist den Nimbus herausragender charismatischer Persönlichkeiten, gesegnet mit exzellenten analytischen und steuernden Fähigkeiten.

Nur, so verbreitet wie dieses Bild auch heute noch ist, es kommen Zweifel an dessen Nützlichkeit auf: „Unfortunately, empirical studies have failed to establish a link between effective leadership and any single trait or group of traits“ (P. Sadler 2003).

UNTERNEHMEN ALS SOZIALE SYSTEME

Begreift man Unternehmen hingegen als sich selbst organisierende soziale Systeme, so kommt man zwangsläufig zu einer anderen Auffassung von dem, was Führung leisten muss. Diesem Ansatz folgend liegt der Zweck des Unternehmens in seiner eigenen Vitalität (oder Überlebensfähigkeit). Um diese zu erhalten oder zu mehren, zielt das unternehmerische Handeln darauf ab, ständig Problemlösungen (Dienstleistungen oder Produkte) von überdurchschnittlichem Kundennutzen zu erzeugen.

Führung wird in derartigen Unternehmen nicht als Leistung einzelner herausragender Persönlichkeiten betrachtet, sondern als organisationale Fähigkeit, die der Entwicklung bedarf und entsprechende Räume und Ressourcen benötigt. Des Weiteren folgt sie keinem hierarchischen Oben-Unten-Denken, sondern einem Außen(Markt/Kunde)-Innen-Denken.

Selbstverständlich geht es dabei nicht darum, Hierarchien aufzuheben und Führungskräfte abzuschaffen. Damit Führung seine Funktion entfalten kann, braucht es eine von allen Seiten akzeptierte Asymmetrie in den Beziehungen, ein Oben und Unten zwischen den Mitgliedern. Diese wird von Seiten des Unternehmens mit Personen besetzt. Entscheidend ist aber, dass die Akzeptanz nicht mitgeliefert wird. Vielmehr muss sie im täglichen Miteinander stets neu erarbeitet werden und ein gemeinschaftliches Wollen erzeugen – ein Wollen, das deutlich machtvoller ist als ein durch hierarchische Setzung verordnetes Müssen.

Welches Verständnis von Führung können Sie in Ihrem Unternehmen beobachten?

Wie würde dies ein Außen stehender Besucher formulieren?

Wie gut ist die Ressource Führung bei Ihnen im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen entwickelt?

Wie hoch schätzen Sie den Beitrag von Führung für den Erfolg Ihres Unternehmens ein?

Was würde Ihre Organizational Capacity in Sachen Führung entscheidend stärken?

Wer müsste dafür mit wem sprechen?

Führung macht sich in diesem Fall glaubwürdig, wenn sie im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens handelt und damit seinem ureigensten Zweck dient – und sich eben nicht einer von Außen gesetzten Zweckdefinition unterwirft.

ZUKUNFTSFÄHIGE FÜHRUNG LEBEN

Das in jüngster Zeit stärker ins Blickfeld tretende Konzept des impliziten, psychologischen Vertrages zwischen Mitarbeitern und Unternehmen trägt diesem Verständnis von Führung optimal Rechnung. Dabei wird davon ausgegangen, dass Unternehmen auf der Basis von Kooperation funktionieren. Das Unternehmen als soziale Gemeinschaft bietet Gehalt, Entwicklung, Prestige und respektvollen Umgang, die Mitglieder der Gemeinschaft bringen dafür Arbeitseinsatz, Commitment, Lernwilligkeit und Identifikation ein. Es liegt auf der Hand, dass der Nutzen für beide Seiten umso größer ist, je besser die Kooperation, also das wechselseitige Tauschgeschäft, funktioniert.

Der Lohn guter Führung zeigt sich entsprechend als Loyalität, Motivation, Identifikation und Höchstleistung. Um diesen Lohn ernten zu können, bedarf es jedoch einer gründlichen Vorbereitung – konkret braucht es einen Führungsentwicklungsprozess, der die Legitimation von ganz oben erhält. So muss im Führungskreis zunächst einmal ein gemeinsam verhandeltes und geteiltes Bild der spezifischen Anforderungen an Führung im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens entstehen. Hier werden Rollenerwartungen, Fähigkeiten, Kompetenzen definiert und – ganz wichtig – zunächst auf sich selbst angewendet. Erst dann kann ein Leadership Capacity Develop-

ment durch das ganze Unternehmen hindurch Fahrt aufnehmen. Der Fisch muss in diesem Fall vom Kopf her stinken!

So ein Prozess hat übrigens einen definierten Startpunkt, aber keinen Endpunkt. Denn die Beteiligten begreifen, dass die Entwicklung der organisationalen Führungsfähigkeit ein kritischer Erfolgsfaktor des Unternehmens ist. Und damit Einzug in das Tagesgeschäft hält, zum Beispiel als Teil der Jobdescription einer jeden Führungskraft.

NO GO

Keinesfalls funktioniert ein derartiger Führungsentwicklungsprozess in den (meistens unausgesprochenen) Mischformen. Das heißt dort, wo man die Vorzüge des einen Ansatzes und das entsprechende motivatorische Potenzial einkaufen möchte, zugleich aber fortwährend versucht, dem Unternehmen einen fremden Zweck aufzudrücken. Das wird schnell entlarvt – und zwar aufgrund der erstaunlichen Wahrnehmungsfähigkeit von Unternehmen.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.



Henrik Esper

geboren 1970,
seit 2009 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Beratung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und -training, Führungsnachwuchs- und Potentialentwicklungsprogramme, Teamentwicklung und Teamtraining