Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung

Glaubrecht, Helmut

Freiburg im Breisgau, 1987

D. Entwicklungstendenzen der Personalführung

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4718

D Entwicklungstendenzen der Personalführung

Führungslehre — Abschied vom Modelldenken

Prof. Dr. Fritz Bisani

Übersicht Seite

Ungebrochen ist die wachsende Flut der Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Managementlehre und immer noch nehmen bei den Fortbildungsinstituten und im Bereich innerbetrieblicher Schulungsmaßnahmen Fragen der Führungstechnik, des Verhaltenstrainings und des optimalen Führungsstils einen breiten Raum ein.

Im Frühjahr 1985 hat Raidt in der Zeitschrift ‚Management-Wissen' (Heft 2—4) eine „großangelegete Bestandsaufnahme von Führungs- und Organisationsmodellen" vorgelegt. Er skizziert hier nicht weniger als 13 Management-by-Methoden und 35 Idealtypen des Führungsverhaltens neben den als „Standard der Organisation" bezeichneten Organisationskonzepte wie Projekt-Management, Matrix-Organisation, Profitcenter-Prinzip usw.

Einige der hier vorgestellten Bücher erreichen Höchstauflagen, wie z. B. „Die Suche nach Spitzenleistungen" von Peters/Waterman, von denen selbst Belletristikautoren nur zu träumen wagen.

Wenn man bei solchen Aufzählungen auch kritisch fragen muß, ob man wirklich einige durchaus lesbare Zeitschriftenaufsätze und Buchbeiträge unbedingt sofort zu „Führungstechniken" hochstilisieren muß, so bleiben doch genügend ernsthaft vertretene Ansätze übrig, die bei aller Verschiedenheit doch eine Gemeinsamkeit aufweisen: Sie wollen Führungskräften zeigen, wie sie führen müssen, um Erfolg zu haben.

Auch wenn man sich nur auf die Anzahl der Darstellungen beschränkt, die sich selbst als Führungsstile oder Führungsmodelle bezeichnen, so bleiben doch noch zu viele übrig, als daß sich ein interessierter Vorgesetzter in diesem Labyrinth der verschiedenen, teils mit einem großen missionarischen Eifer vorgetragenen Heilslehren zurechtfinden könnte.

Eine seit vier Jahren laufende umfangreiche — jedoch noch nicht abgeschlossene — Untersuchung über die Effektivität und Umsetzbarkeit von Führungsmodellen, ergab als Zwischenergebnis, daß jeweils nur ein verhältnismäßig kleiner Anteil der Anwender die mit dem Einsatz der jeweiligen Modelle angestrebten Ziele voll erreicht hat. Bei einem etwa gleichgroßen Anteil von Anwendern führte dies zu ausgesprochenen Fehlschlägen und Mißerfolgen, die teilweise die Existenzfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigten. Während bei der großen Masse nach einer verhältnismäßig kurzen Anlaufzeit, der Versuch, diese Führungsmodelle einzusetzen, entweder wieder aufgegeben wurde, weil die mit großer Euphorie begonnenen Maßnahmen nach kurzer Anlaufphase versandeten oder die ursprünglich „reine Lehre" durch die Übernahme systemfremder Bestandteile anderer Ansätze ergänzt oder auf die Belange des Unternehmens zurecht geschnitten wurde.

Als Fazit wäre aus dieser Untersuchung zu ziehen, daß es sich bei Führungsmodellen wie mit einem Medikament verhält. Im Einzelfall, nach sorgfältiger Dia-

gnose gezielt ausgewählt, wohl dosiert abgestimmt, kann es hilfreich sein. Als Allheilmittel angesehen, muß es jedoch mehr schaden als nutzen.

I Bedürfnisse schaffen Nachfrage und Angebot, auch nach Führungsmethoden

1 Ursachen für das gestiegene Bedürfnis

Es entspricht einem marktwirtschaftlichen Prinzip, daß auf die Dauer nur das angeboten wird, was zur Bedürfnisbefriedigung führt. Aus der Fülle des nachgefragten Angebotes an Führungshilfsmitteln auf dem Buch- und Zeitschriftenmarkt, wie auch auf dem Seminar- und Beratungssektor läßt sich unschwer auf das noch vorhandene Bedürfnis schließen. Hierbei ist nicht so sehr die Stärke dieses Bedürfnisses, die überrascht, als vielmehr die Tatsache, in welcher kurzen Zeit es zu dieser explosiven Entwicklung gekommen ist.

Vor nicht mal 30 Jahren war an den deutschen Hochschulen von einer Führungslehre weder etwas zu verspüren noch etwas zu erahnen. Der Altmeister der deutschen Betriebswirtschaftslehre, der Kölner Professor Erich Gutenberg, der mehrere Generationen von Betriebswirtschaftlern nachhaltig beeinflußt hat, hielt „Führung" noch für eine Kunst, die weder lehr- noch lernbar ist.

Und trotzdem ist Führen ein Phänomen, das untrennbar mit menschlicher Tätigkeit verbunden ist. Seit Menschen arbeitsteilig zusammenwirken und seit sie in ihren Organisationsformen hierarchische Strukturen geschaffen haben, besteht die Notwendigkeit zu Führen, d.h. auf das Verhalten anderer zum Zwecke der Erreichung eines Zieles einzuwirken.

Daß sich aus diesen Ausgangsbedingungen ein so starkes Bedürfnis nach Handlungsanweisungen und Gestaltungshilfen entwickeln konnte, ist erstaunlich und nur aus den veränderten Umweltbedingungen heraus zu erklären.

Ursachen hierfür sind aber nicht nur der Wandel der Umwelt, die immer größer werdende Komplexität der Organisationen und die differenzierteren Zusammenhänge. Was vielmehr den Bedarf an Führungsmodellen so stark steigen läßt, sind die Änderungen in den Handlungsbedingungen. Die hierarchische Stellung reicht heute nicht mehr aus, um Gehorsam zu erzwingen. Diese Entwicklung erhält noch einen verstärkten Impuls durch die Veränderung des sozialen Gefüges und der Werthaltung der Betroffenen. Verstärkte Probleme wirft aber vor allem die Entwicklungsgeschwindigkeit auf. Im Laufe der Geschichte haben sich Menschen an Vielerlei gewöhnt. Die Zunahme des Wissens — ausgedrückt in seiner „Halbwertzeit" — wächst in einem kaum übertreffbaren Ausmaß. Ethische Normen, wie die protestantische Arbeitsmoral, weichen zunehmend anderen Werthaltungen.

Waren lange Zeit Veränderungsprozesse im Verlauf von mehreren Generationen zu beobachten, so treten sie nun innerhalb weniger Jahre auf.

Führen und Gehorchen sind Phänomene, die man früher durch die Vorbildwirkung gelernt und im Sozialisationsprozeß internalisiert hatte. Dies reicht heute jedoch nicht mehr aus, weil sich die Erfahrung durch den immer rascheren Einstellungswandel zunehmend entwertet. Besonders betroffen ist hiervon die Schicht der mittleren Führungskräfte. Während die Führungsspitze eines Unternehmens noch weitgehend ihren „eigenen Stil" pflegt und in Grenzen auch durchsetzen kann, sind mittlere Führungskräfte, die zwar Vorgesetzte und zum anderen Teil aber auch Mitarbeiter ihrer Vorgesetzten sind, an einen vorgegebenen Rahmen gebunden. Einerseits müssen diese Führungskräfte den ihnen gestellten Erwartungen gerecht werden und die vorgegebenen Ziele erreichen, auf deren Zustandekommen sie wegen der Abhängigkeit von den ihnen unterstellten Mitarbeitern nur unvollkommenen Einfluß haben, andererseits sind sie für Ziele verantwortlich, für deren Erreichung sie die Zusammenhänge nur sehr unvollkommen überblicken und noch weniger zu beherrschen vermögen.

2 Die Anbieter von Führungsmodellen

Aus der aufgezeigten Entwicklungstendenz bei Führungskräften ergibt sich gerade aus der Ebene der mittleren Führungshierarchie das größte Bedürfnis nach Orientierungshilfen. Das Problem stellt sich vor allem bei der Frage, wie sie ihren Aufgaben in einer immer komplexer und unübersehbarer werdenden Umwelt gerecht werden können.

Als Anbieter von Führungsmodellen kommen nur in wenigen Fällen Führungskräfte infrage, da ihnen die Komplexität ihrer Aufgabe und die Tagesroutine nur wenig Zeit und Gelegenheit dazu läßt, solche Modelle zu entwickeln. In der Regel ist auch ihr grundlegendes Interesse anders gelagert, als beispielsweise Konkurrenten damit vertraut zu machen, wie sie ihre Probleme besser lösen können.

Nur in Ausnahmefällen kommen Wissenschaftler infrage. Sie greifen in der Regel nur dann Probleme auf, wenn von anderer Seite her ein Bedarf an sie herangetragen wird. So wurden letztendlich alle auf dem Markt befindlichen Führungsmodelle von Mitgliedern einer Zunft entwickelt, die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte zunehmenden Zuspruchs erfreut, nämlich die Gruppe der Unternehmens- und Personalberater. Sie erkannten rascher als andere die Probleme ihrer Klientel und waren bestrebt, Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, ggf. unter Rückgriff auf bekannte wissenschaftliche Ansätze in anderen Disziplinen, wie z. B. der Lerntheorie, der Gruppendynamik, der Verhaltenswissenschaften usw.

Da die Entwicklung solcher Modelle nicht dem Selbstzweck dient, sondern dem vermarkteten Interesse unterliegt, wurden aus der Fülle der mit der Führungs-

problematik verbundenen Teilbereiche jeweils einige herausgegriffen, die Erfolg versprachen. Anfangserfolge ermutigten schließlich dazu, die Führungsmodelle mit einem immer umfassenderen Geltungsanspruch zu versehen, einem Anspruch, dem sie allerdings nicht gerecht werden konnten.

Ein typischer Fall ist das „Harzburger Modell". Ursprünglich aus den Meisterkursen für bessere Führung entwickelt, versuchte sein „geistiger" Vater Reinhard Höhn es zu einem umfassenden, für alle Fälle geeigneten Führungsmodell weiterzuentwickeln, so daß es letztlich an seinem Absolutheitsanspruch scheitern mußte.

Die Gesetzmäßigkeiten des Marktes — auch des Marktes für Führungsmodelle — sind es, die auch das Verhalten von Wettbewerbern beeinflussen. Jedes Modell findet Nachahmer und bildet den Anstoß für Neuentwicklungen, die sich wieder nur auf Teilaspekte der Gesamtproblematik stützen, um sich von anderen Modellen zu unterscheiden.

So wie das Konsumverhalten der westdeutschen Bevölkerung nach dem zweiten Weltkrieg von bestimmten Konsumwellen geprägt war, so ist auch der Markt für Führungsmodelle von Modewellen gekennzeichnet.

II Die Modewellen

1 Das Delegationsprinzip

Die Grundannahmen sind einfach. Führungskräfte können dadurch ihre Aufgabe erleichtern, indem sie Aufgaben an ihre Mitarbeiter delegieren. Sie übertragen dauerhaft gleichartige Aufgaben, statt Einzelaufträge zu erteilen. Diese Delegation sollte möglichst vollständige Bereiche umfassen und sich nicht auf Teilgebiete beschränken, zudem müssen delegierte Aufgaben den Fähigkeiten der Mitarbeiter angepaßt werden. Es darf weder eine Über- noch eine Unterforderung eintreten. Mit den Aufgaben müssen auch gleichzeitig die notwendigen Kompetenzen und die erforderliche Verantwortung übertragen werden. Die zur Aufgabenerfüllung benötigten Informationen sind bereitzustellen. Geschieht dies, so hat der Vorgesetzte seinen Kopf frei für die eigentliche übergeordnete Koordinations-, Kontroll-, Überwachungs- und Führungsaufgaben.

Im Rahmen meiner Untersuchung stellte sich bei 98 Führungskräften mit 420 Mitarbeitern, die das Prinzip des Management by Delegation angeblich praktizieren oder zu praktizieren versuchen, heraus:

Von den Führungskräften erklärten

82 % sie würden mehr delegieren, aber die Mitarbeiter sind hierzu nicht fähig oder nicht willens

70 % der Mitarbeiter wären nicht bereit, die mit der Delegation verbundene Verantwortung zu übernehmen,

aber von den Mitarbeitern erklären

90 % sie könnten mehr Aufgaben in eigener Verantwortung übernehmen, wenn ihnen nur die notwendigen Kompetenzen übertragen würden.

Eine nähere Analyse ergab, daß bei den so einfachen Grundannahmen für das Delegationsprinzip drei ganz einfache Voraussetzungen nur in bestimmten Fällen gegeben sind:

- Abhängigkeit von der Aufgabenstruktur. Nicht jeder Aufgabenbereich ist delegationsfähig. Je stärker die Interdependenzen von Teilleistungen sind, umso weniger Delegationsraum besteht. Gleiches gilt, wenn der Umfang der Interdependenzen zu gering ist.
- Delegationsbereite Vorgesetzte. Voraussetzung für eine Delegation ist, daß der Vorgesetzte das notwendige Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters hat. Dies wird umso schwerer, je mehr der Vorgesetzte damit rechnen muß, daß er wegen einer mangelhaften Leistung eines Mitarbeiters zur Verantwortung gezogen wird.
- Delegationsfähige Mitarbeiter. Menschen sind nicht gleich und es ist falsch zu erwarten, daß jeder daran interessiert ist, ein Höchstmaß an eigener Verantwortung zu übernehmen. Dies umso mehr, je stärker sich die Bereiche der Erfüllung persönlicher Lebenserwartungen von der Arbeitswelt in die Freizeit verlagern. Hierüber darf der hohe Anteil der Antworten der Mitarbeiter, daß sie bereit wären, mehr Aufgaben in eigener Verantwortung zu übernehmen, nicht hinweg täuschen. Weitergehende Interviews haben hier ergeben, daß in einem nicht unerheblichem Maße weniger die Verantwortung gefragt war, die man gerne dort lassen würde, wo sie ist, als vielmehr die mit den Aufgaben verbundene Kompetenz.

2 Harzburger Modell

Zu Beginn der 50er Jahre bestanden auf allen Bereichen erhebliche Wachstumschancen. Der Markt war groß, das „Führerprinzip" einer vergangenen Epoche überholt. Amerika schien nicht nur der Hort wirtschaftlichen Wohlstandes und das Mekka der Führungskunst und der erfolgreichen Managementlehre zu sein. Von dort hieß es, zu lernen.

Management by Delegation war die erste große Modewelle. Noch bevor sich die US amerikanischen Consulting Firmen auf dem deutschen Markt etablieren konnten, hatte Höhn das „Harzburger Modell" in seinen Grundzügen entwikkelt. Lange Zeit galt es als das Wundermittel einer modernen Technik für erfolgreiche Unternehmensführung. Tausende von Firmen schickten ihre Führungs-

kräfte nach Bad Harzburg zur Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, um die neue Methode kennenzulernen. Geprägt von der Denkweise des Juristen und Generalstabsoffiziers, verbunden mit dem unerschütterlichen Glauben an die Allmacht des geschriebenen Wortes, propagierte Höhn in einer Vielzahl von Veröffentlichungen (seine Bücher haben die höchsten Auflagen der deutschen Managementliteratur) ein straffes, klar gegliedertes System von Regeln und Instrumenten. Aufbauend auf den schriftlich kodifizierten „allgemeinen Führungsanweisungen" über Stellenbeschreibungen, Vollmachtenkatalogen, Beurteilungsrichtlinien, Normen und Regeln für Besprechungen und Gesprächsführung usw. sollte die Idee vom mündigen Mitarbeiter durchgesetzt werden.

Wegen des stark formalistischen Charakters dieses Modells und seines instrumentellen Anspruchs konnte es in seiner „Reinkultur" kaum verwirklicht werden. Die Mehrzahl der Firmen brach die Bemühungen vorher ab. Fast alle während der Untersuchung befragten Firmen, die das Harzburger Modell einzuführen versuchten, sind bei Teilergebnissen stecken geblieben, haben einzelne Ansätze übernommen und verschiedene Teile des Systems mehr oder weniger gut auf ihre Verhältnisse zurechtgerückt beibehalten. Ungeachtet dieses Ergebnisses hat aber das Harzburger Modell in Deutschland die Denkweisen geprägt und den Boden für die Einführung systematisierter Führungsorganisationen vorbereitet.

3 Prinzip der Zielvorgaben

Mit dem Abklingen der Euphorie um das Harzburger Modell begannen immer mehr Unternehmen das Heil in der meist kritiklosen Übernahme von den von amerikanischen Beratungsfirmen propagierten Konzepten zu suchen. Besondere Bedeutung erlangte hier das Management by Objectives (MbO).

Nicht mehr ein systematisiertes voll integriertes bis in das einzelne durchdachtes instrumentelles Regelwerk wie beim Harzburger Modell sollte die Grundlage bilden, sondern die einfache Ausrichtung aller Führungskräfte auf vorgegebene, vereinbarte Ziele. Diese Ziele, jeweils in Stellenbeschreibungen fixiert, sollten für die Führungskräfte einen größeren Rahmen für die Entfaltung ihrer Möglichkeiten bieten. Das MbO war der große „Führungsstilschlager" der 60er bis zum Beginn der 70er Jahre.

Da sich Menschen stärker mit Zielen identifizieren, an deren Erstellung sie selbst mitgewirkt haben, unterscheidet man eine autoritäre Variante, bei der die Ziele von der Unternehmensleitung vorgegeben werden und eine kooperative Variante, bei der die Mitarbeiter am Zielbildungsprozeß beteiligt sind.

Die erwähnte, noch laufende Untersuchung ergab:

a) Die kooperative Variante der Zielvereinbarung läßt sich nur in relativ wenigen Fällen konsequent durchführen. Meist werden durch wechselseitige Ver-

flechtungen im Unternehmensprozeß bereits die anzustrebenden Ziele determiniert.

b) Die Vorzüge des Modells sind nur in Bereichen ohne enge gegenseitige Abhängigkeiten zu vorgelagerten oder nachgeordneten Bereichen realisierbar.

c) In Bereichen mit gegenseitigen Abhängigkeiten treten anstelle von Teamgeist und Zusammenarbeit in allen Fällen in immer stärkerem Ausmaß Abteilungsegoismus und gegenseitiges Absicherungsstreben.

4 Mitarbeiter- und Sachaufgabenorientierung. Das Verhaltensgitter und die situativen Ansätze

Als Reaktion auf die starke Betonung autoritativen Führungsverhaltens durch die Führergefolgschaftsideologie im Dritten Reich setzte sich als natürliche Gegenreaktion die Forderung nach einem mehr demokratischen, den mündigen Bürger betonenden Führungsverhalten durch. Ein solches Verhalten wurde als humaner und erfolgreicher angesehen, ohne daß seine Befürworter jeweils im einzelnen anzugeben wußten, wie eine solche Führung im Detail, in dem bekanntlich der Teufel steckt, auszusehen hätte und obwohl keiner ihrer Vertreter den Nachweis dafür erbringen konnte, daß ein solches Verhalten auch wirklich erfolgsversprechender bzw. effektiver wäre. Im Gegenteil, mir sind mehr Fälle von durchaus erfolgreichen Unternehmen bekannt, in denen ein stark autoritatives, zentralistisches Führungsverhalten gepflegt wird, als daß man nur von Zufälligkeiten sprechen kann. Was allerdings noch kein Beweis dafür ist, daß diese Unternehmen mit einem anderen Führungsverhalten nicht noch erfolgreicher sein könnten.

Untersuchungen an der Ohio-State-University und der Michigan-University führten zu der Erkenntnis, daß zwei unterschiedliche Ausprägungen das Führungsverhalten bestimmen. So kann ein Vorgesetzter einmal den Bedürfnissen und persönlichen Erwartungen seiner Mitarbeiter sehr stark entgegenkommen und zum andern kann er sich unter Vernachlässigung der Interessen der Mitarbeiter verstärkt auf die Sachaufgaben konzentrieren.

Weiterführende Untersuchungen ergaben, daß sich diese beiden Orientierungsrichtungen nicht gegenseitig ausschließen, sondern daß es sich um zwei Faktoren handelt, die in jeweils verschiedenen Stärken und unterschiedlichen Kombinationen auftreten können.

Um die Vielfalt der möglichen Kombinationsformen in ein allgemeines Ordnungsschema zu bringen, haben Blake/Mouton den Zusammenhang in einem zweidimensionalen Koordinatensystem schematisch dargestellt. In den Abstufungen 1—9 kennzeichnen sie die Grade der Intensität im Führungsverhalten der Mitarbeiter- und Leistungsorientierung.

Von den 81 möglichen Kombinationsformen sind fünf im nachfolgenden Schaubild 1 beschrieben.

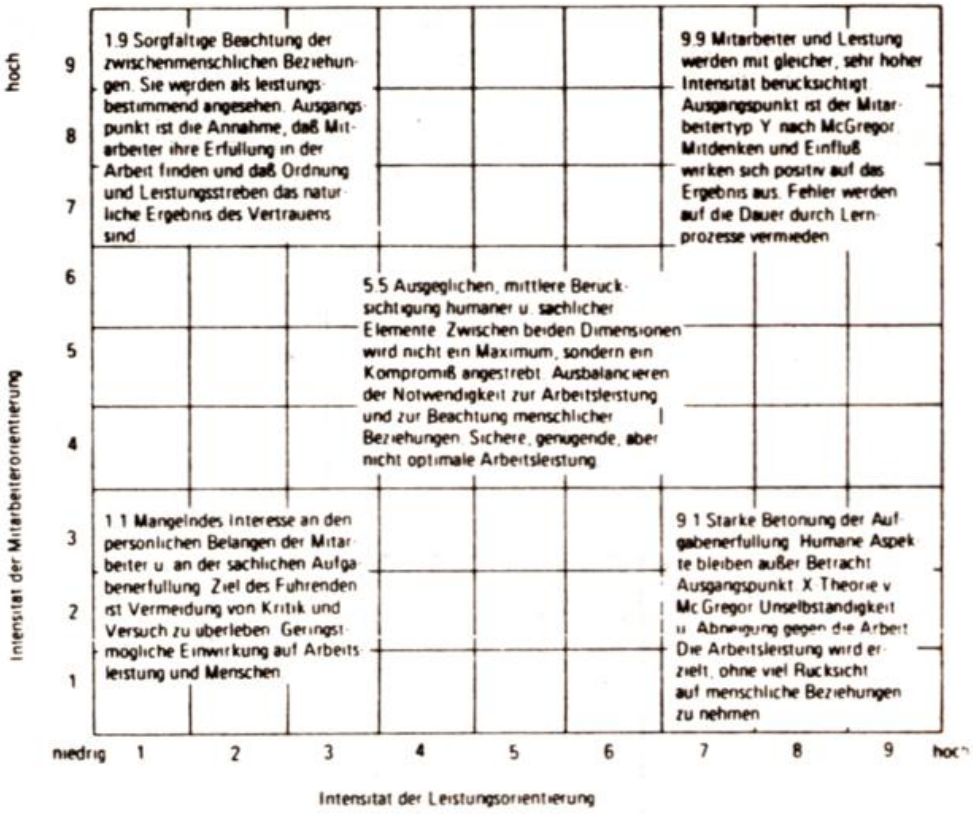

*Schaubild 1: Verhaltensgitter**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 119, nach Blake/Mouton.

In Tausenden von Seminaren wurde dieses Verhaltensgitter propagiert und Zehntausenden von Führungskräften die Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit eines 9.9-Führungsstils nahegebracht und versucht, mit ihnen dieses Verhalten einzuüben.

Simon und Likert haben dieses Schema durch Einbeziehung einer dritten Dimension, der Partizipation (Teilnahme des Mitarbeiters am Entscheidungsprozeß) erweitert.

Seit einigen Jahren wird das 3-D-Modell von Reddin auch auf dem deutschen Markt vertrieben. Reddin kritisiert die normative Forderung von Blake/Mouton, die in ihrem Verhaltensgitter den 9.9-Führungsstil als optimal propagieren. Er fordert, daß das Umfeld mit in die Betrachtung einbezogen werden muß; er stellt hierbei fest, daß eine Führungskraft mit einem 9.9-Führungsverhalten in günstigen, effektiven Situationen zu einem leistungsfähigen „Integrierer" wird, während er sich in weniger günstigen (uneffektiven) Situationen zum standpunktlosen „Kompromißler" entwickelt.

Im Rahmen der veranstalteten Schulungsseminare wird Führungskräften die Notwendigkeit, sich der jeweiligen Situation effektiv anzupassen, vermittelt.

Die drei Dimensionen des Führungsverhaltens

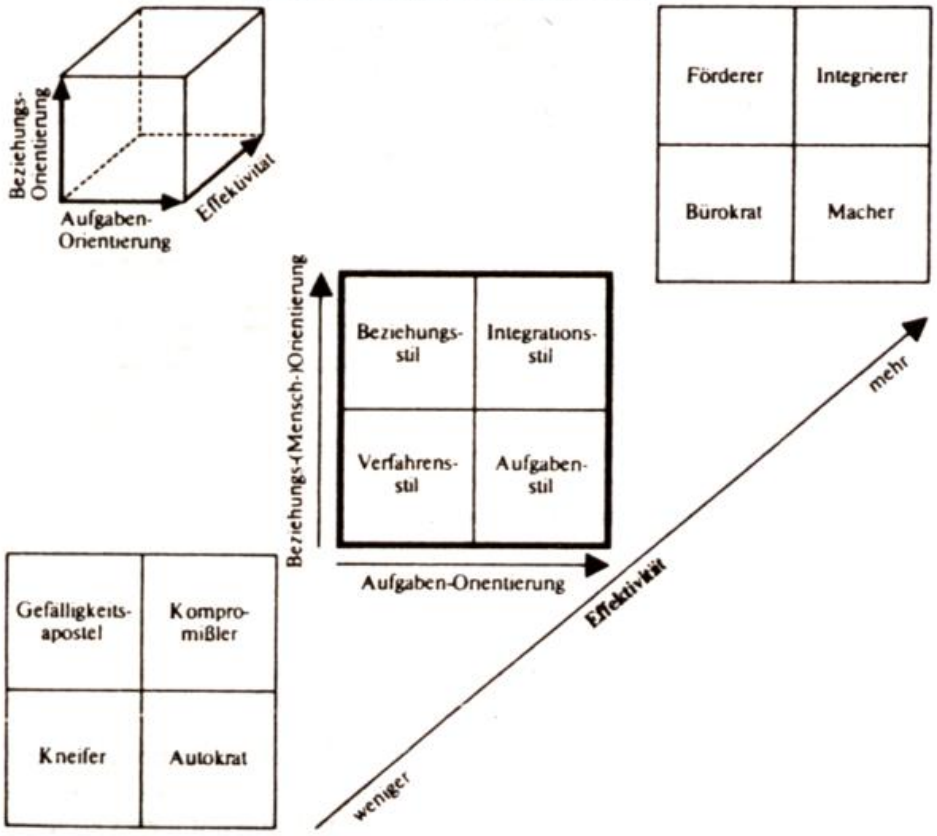

*Schaubild 2: 3-D-Modell von Reddin**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 143, nach Reddin.

Das Modell verlangt vom Vorgesetzten Stiltreue, wenn er heraus gefunden hat, daß ein bestimmter Stil die Effektivität erhöht bzw. Stilflexibilität zur effektiven Anpassung des Stils an die Erfordernisse der Situation.

Hersey und Blanchard präzisieren dieses Vorgehen, indem sie davon ausgehen, daß die Effektivität eines bestimmten Führungsverhaltens vom Reifegrad der Mitarbeiter abhängt, der sich in den Fähigkeiten (Wissen und Können) und der Motivation (Bereitschaft, sich hohe Ziele zu setzen und für die Zielerreichung auch die Verantwortung zu übernehmen) äußert.

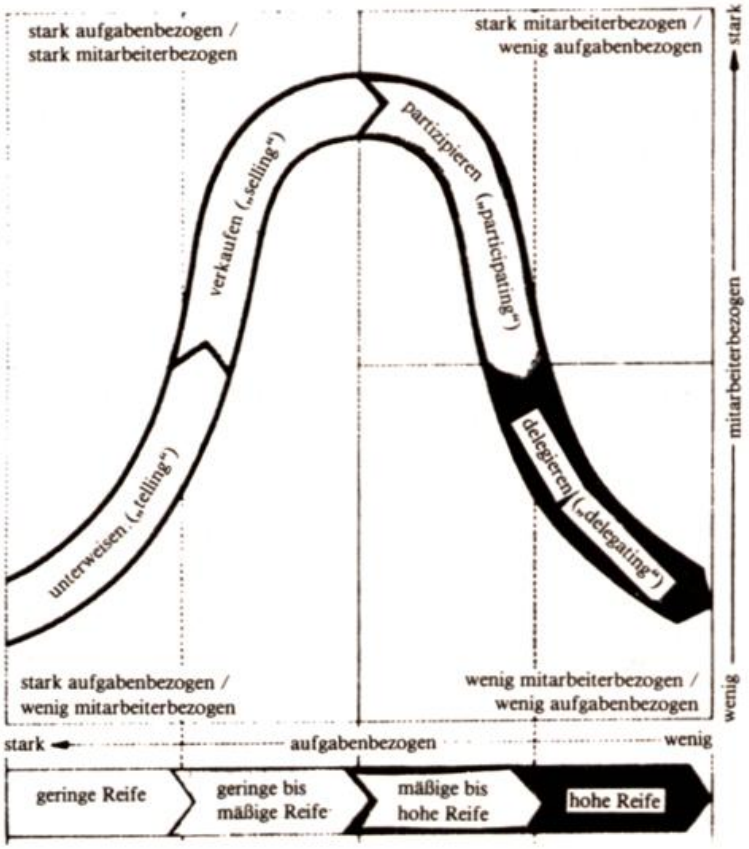

*Schaubild 3: Die Theorie des Reifegrades von Hersey und Blanchard**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 144, nach Hersey und Blanchard.

Reifegrad	Beschreibung	Empfohlenes Verhalten
Geringe Reife	Fehlende Fähigkeit und fehlendes Wollen	Stark aufgaben- und wenig mitarbeiterbezogen
Geringe bis mäßige Reife	Fehlende Fähigkeiten, aber vorhandenes Wollen	Stark aufgaben- und stark mitarbeiterbezogen
Mäßig bis hohe Reife	Vorhandene Fähigkeiten, aber fehlendes Wollen	Wenig aufgaben-, aber stark mitarbeiterbezogen
Hohe Reife	Vorhandene Fähigkeit und vorhandenes Wollen	Wenig mitarbeiter- und wenig aufgabenbezogen

Differenzierter ist der Ansatz des Kontigenzmodells von Fiedler. Ob ein mehr mitarbeiter- oder mehr aufgabenbezogenes Führungsverhalten effektiver ist, hängt nach seinem Konzept von der Günstigkeit der Situation ab. Für die Bestimmung der Situation nennt er drei Haupteinflußfaktoren:

— affektive, persönliche Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern,
— Strukturierungsgrad der zu erfüllenden Aufgabe,
— Positionsmacht des Vorgesetzten.

Während Blake und Mouton, Redding sowie Hersey und Blanchard jeweils, ggf. in Abhängigkeit von der Situation einen bestimmten Führungsstil präferieren, an denen sich der Vorgesetzte in seinem Verhalten zu orientieren hat, geht Fiedler von der Überlegung aus, daß das Verhalten eines Vorgesetzten weniger das Ergebnis rationaler Überlegungen als vielmehr das Produkt seiner Persönlichkeit sei, in der sich seine Sozialisation und auch seine Erfahrung niederschlagen. Dieses Verhalten läßt sich nur sehr schwer ändern. Er empfiehlt deshalb dem Vorgesetzten kein festgelegtes Verhalten in einer bestimmten Situation, sondern aufgrund einer Situationsanalyse die Stelle des Vorgesetzten mit einer Person zu besetzen, die für das geforderte, effektive Verhalten prädestiniert ist.

Da sich das mit diesen Ansätzen geforderte Führungsverhalten nicht nach außen erkennbar in bestimmten Verhaltensformen niedergeschlagen hat, ergaben sich für meine laufende Untersuchung auch keine Möglichkeiten, ihre Effektivität kritisch zu analysieren. Hinzu kommt, daß der Seminarbesuch häufig schon längere Zeit zurückgelegen hat. Bei den im Detail analysierten Fällen ließ sich aber feststellen, daß die Mitarbeiter der in Frage kommenden Vorgesetzten in der Regel keine signifikanten und deutlich erkennbaren Verhaltensänderungen ihrer Vorgesetzten nach der Schulung festgestellt haben. Positiv erwähnte allerdings die Mehrzahl der Schulungsteilnehmer, daß sie durch einen solchen Seminarbesuch, unabhängig von den jeweiligen Lehrinhalten, ihre Führungsaufgabe viel bewußter als vorher wahrnehmen konnten.

5 Organisationstechniken

Von den Organisationstechniken wurden zwei mit in die Untersuchung einbezogen, und zwar die Führungsgrundsätze und die Stellenbeschreibung.

5.1 Führungsgrundsätze

Im September 1986 schreibt Gottschalk in der Zeitschrift ‚Management-Wissen': „Grundordnung und Leitsätze sollen den Managern die Führungsaufgabe erleichtern. Kein größeres Unternehmen scheint ohne sie auskommen zu können". Er stellt gleichzeitig eine Reihe von Kernausagen aus den Führungsgrundsätzen bekannter deutscher Großunternehmen vor.

Die Leitidee ist einfach. In den Unternehmensgrundsätzen werden die Leitlinien für unternehmerisches Handeln festgelegt, aus denen die Führungsgrundsätze abgeleitet werden, die die allgemeinen Regeln für die Zusammenarbeit, Informationen usw. enthalten und die Grundlage für die Führungsorganisation, die Führungsinstrumente und die Personalführung bilden.

Vergleicht man die verschiedenen Kernsätze aus den einzelnen Führungsgrundsätzen, so lassen sich sehr starke Ähnlichkeiten feststellen. Mehr Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten als man geneigt ist, bei den unterschiedlichen Organisationen und Unternehmenskulturen der Unternehmen anzuerkennen.

Als zusammenfassendes Resümee der Untersuchung von 28 Unternehmen, die Führungsgrundsätze eingeführt haben, lassen sich als Anhaltspunkte feststellen:

- Etwa die Hälfte hat sich von der Einführung eine stärkere Motivation der Mitarbeiter und etwa ein Viertel eine Verbesserung des Betriebsklimas und des Führungsverhaltens erwartet.
- Die überwiegende Zahl der Führungsgrundsätze enthält verbindliche Vorgaben für ein bestimmtes Führungsverhalten. Knapp die Hälfte bekennt sich zum Delegationsprinzip, etwa ein Viertel zur Vorgabe von Zielen und fast ein Drittel zu einer Kombination von beiden Formen.
- Der Bekanntheitsgrad der Führungsgrundsätze wird bei den Mitarbeiter in unteren betrieblichen Hierarchieebenen zunehmend geringer.
- Auswirkungen auf das Führungshandeln durch die Einführung von Führungsgrundsätzen sind kaum feststellbar.
- Führungskräfte der unteren Ebenen haben erkennbar Probleme, die abstrakten Regeln in die betriebliche Praxis umzusetzen.
- Bei einem großen Anteil wurden Führungsgrundsätze als unglaubwürdig und im Widerspruch mit dem Verhalten der oberen Führungsebene bezeichnet.
- Die vorgefundenen Schwächen lassen sich auch nicht generell durch Beteiligung von Mitarbeitern beim Aufstellen der Grundsätze oder durch Schulungsmaßnahmen beheben.

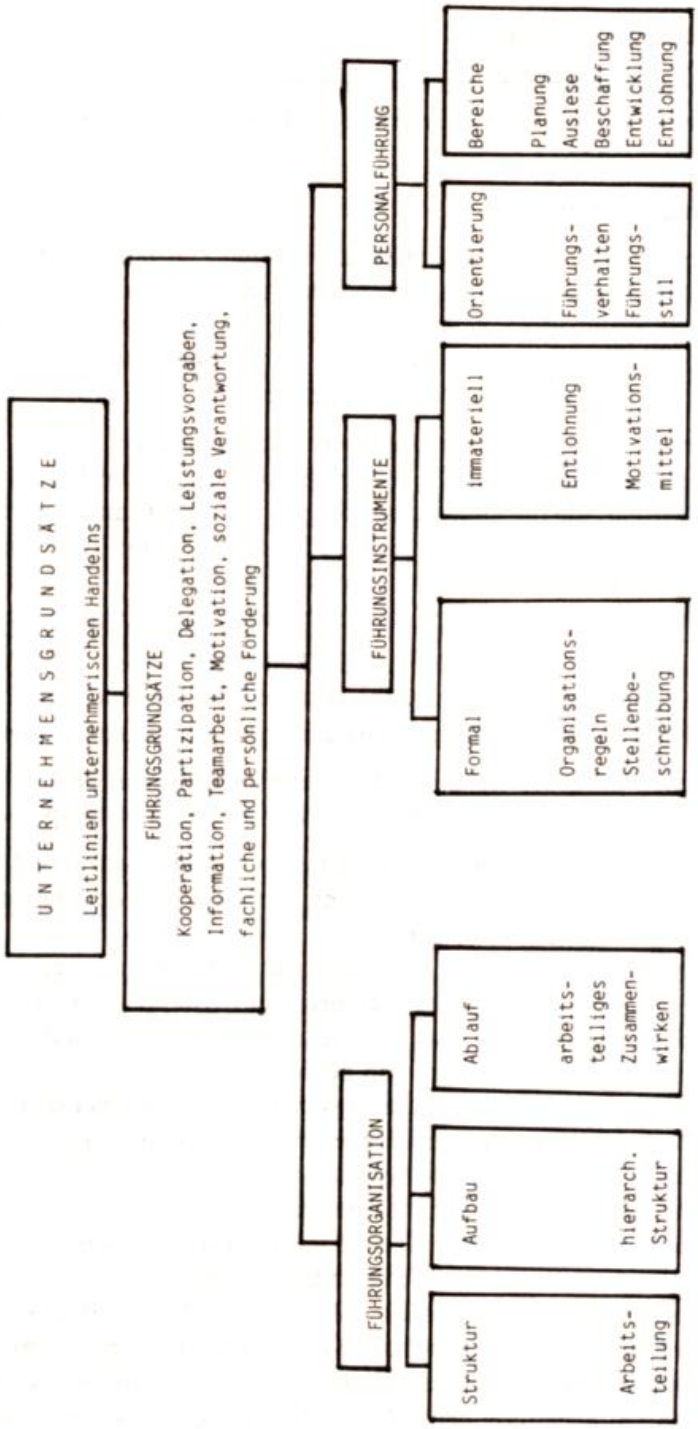

Schaubild 4: Unternehmensgrundsätze

Als Gesamtergebnis läßt sich zusammenfassen:

Tiefgreifendere und dauerhaftere Auswirkungen als geschriebene Leitlinien hat die prägende Vorbildwirkung des Handelns durch das Top-Management.

Als Richtlinien für eine erfolgreiche Einführung von Führungsgrundsätzen können gelten:

— keine engen Vorgaben und keine straffe Reglementierung, sondern eine gezielte und geplante Vorbildwirkung,
— keine Überschwänglichkeit des Sollens, sondern Glaubhaftigkeit des praktischen Handelns in den Aussagen,
— keine Vielfalt in den Ausführungen, sondern Begrenzung und Widerspruchsfreiheit,
— kein Absolutheitsanspruch, sondern Regelungen von Selbstbestimmungs- und Gestaltungsfreiräumen für die Betroffenen,
— kein Regelungsfetischismus, sondern Bejahung von Selbstorganisations- und Selbstgestaltungsfähigkeit von Individuen und Gruppen,
— kein normativ-ethisches, nicht zu erfüllendes Menschenbild, sondern Akzeptanz menschlicher Unzulänglichkeit.

5.2 Stellenbeschreibung

Die Grundidee der Stellenbeschreibung ist ebenso einfach wie vordergründig überzeugend; wenn für jeden Teilbereich im Unternehmen und für jede Stelle, die Aufgaben und Kompetenzen, die Zuständigkeiten und die Verantwortung klar beschrieben und eindeutig festgelegt sind, dann muß sich daraus ein reibungsloses Zusammenarbeiten ergeben. Deshalb wird gefordert, daß jede Stellenbeschreibung aus folgenden Bestandteilen besteht:

a) Instanzenbild mit Angabe der Stellenbezeichnung sowie der Über- und Unterordnungsverhältnisse, einschließlich der Vertretungsregelungen und der Kommunikationsbeziehungen,
b) Aufgabenbild mit Beschreibung der Aufgabenkompetenzen und Verantwortungsbereiche,
c) Leistungsbild mit Angabe der Leistungsanforderung, die an den Stelleninhaber gestellt werden.

Hauptzweck der Stellenbeschreibung ist es, die Zusammenarbeit im Unternehmen sicherzustellen, zur Klärung von Streitfällen beizutragen, als Hilfsmittel zur Beurteilung des Stelleninhabers sowie als Entscheidungsgrundlage bei der Stellenplanung und Stellenbesetzung zu dienen, die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte zu erleichtern usw. Damit soll die Stellenbeschreibung zur Regelung aller irgendwie auftretenden Unternehmensprobleme beitragen. Ob sie dieser Aufgabe gerecht wird, wird meist davon abhängig gemacht, ob es im Einzelfall gelingt,

das statische Element, das jede Stellenbeschreibung in die Organisation bringt, mit der Dynamik der laufenden Veränderungen, die durch zusätzlich neuauftretende Aufgaben unvermeidlich werden, in Übereinstimmung zu bringen.

Je exakter und genauer die einzelnen Bereiche beschrieben werden, um so rascher werden die Festlegungen von der laufenden Entwicklung überholt. Dies um so schneller, je dynamischer ein Unternehmen geführt, je schneller es sich entwickelt und je stärker markt- und gesellschaftliche Kräfte auf das Unternehmen einwirken. Der Änderungsdienst, der als wesentlicher Bestandteil eines jeden Stellenbeschreibungssystems gefordert wird, erfordert Zeit und Kosten.

Beschränkt man sich bei der Abfassung von Stellenbeschreibungen auf relativ wenig detaillierte, allgemein gehaltene, abstrakt formulierte Aussagen, so behalten die Festlegungen zwar für längere Zeit ihre Gültigkeit, haben aber nur noch sehr eingeschränkten Wert als Hilfsmittel zur Strukturierung der Führungsorganisation, sowie als Grundlage für Leistungsbeurteilung zur Stellenbesetzung oder zur Klärung von Kompetenzstreitigkeiten.

Die laufende Untersuchung zeigt, daß fast ausnahmslos alle in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen irgendwann einmal versucht haben Stellenbeschreibungen einzuführen. Nur in wenigen Ausnahmefällen, bei denen die Anforderungen an die Stellenbeschreibung nicht allzu hoch gestellt wurden, wurde die Aktion auch konsequent durchgeführt. Der Änderungsdienst war überwiegend unvollständig. Meist jedoch wurde festgestellt, daß alle Aktivitäten nach einer kurzen euphorischen Startphase versandet sind.

Der Bekanntheitsgrad des Inhalts der Stellenbeschreibung ist bei den Betroffenen in der Regel gering. Die Frage nach dem Zeitpunkt und dem Anlaß, bei dem die Stellenbeschreibung in der letzten Zeit zur Lösung eines Problems herangezogen wurde, konnte nur vereinzelt beantwortet werden und dann überwiegend in der Form, daß die Stellenbeschreibung als Alibifunktion oder zur Rechtfertigung dienen mußte.

Die Untersuchung zeigt auch deutlich, daß die Stellenbeschreibung, die lange Zeit als das Allheilmittel angesehen wurde, große, arbeitsteilige und als komplexe Organisation zu führen, ihrer Aufgabe vom System her gar nicht gerecht werden kann.

Probleme in einem Unternehmen sind nur in Ausnahmefällen individuelle Probleme eines Mitarbeiters. Wird der Mitarbeiter seinen Aufgaben nicht gerecht, erkennt man dies nicht anhand einer Stellenbeschreibung, sondern nur durch die Personalbeurteilung. Probleme in einem Unternehmen sind in aller Regel Probleme der Zusammenarbeit. Hierfür kann eine Stellenbeschreibung, die auf eine einzelne Stelle fixiert ist, wenig Hilfestellung geben. Als ein besseres organisatorisches Hilfsmittel, wäre das Funktionendiagramm anzusehen.

6 Management-by-Techniken

Diese großen Modewellen wurden begleitet von einer fast unübersehbaren Flut von verschiedenen Management-by-Techniken, die jeweils einen besonderen Aspekt aus dem Führungsbereich herausgreifen und zum Gegenstand einer speziellen Führungstechnik machen. Als die wesentlichsten Techniken sind zu sehen:

- Management-by-Alternatives; keine Entscheidung ohne vorherige Entwicklung von alternativen Lösungsmöglichkeiten, von denen die günstigste auszuwählen ist,
- Management-by-Decision Rules; dem Mitarbeiter sollen zusammen mit den Aufgaben auch verbindliche Entscheidungsregeln in Form einfacher Programme (Entscheidungstabellen) zur Verfügung gestellt werden,
- Management-by-Systems; durch ein System von Verfahrensregeln soll die Zusammenarbeit übersichtlicher gestaltet und systematisiert werden. Hier spielen Managementinformationssysteme, insbesondere auf der Basis elektronischer Datenverarbeitung eine entscheidende Rolle,
- Management-by-Breakthrough; Ziel ist, mit Hilfe einer systematischen Strategie einen durchgreifenden Wandel zu erreichen und abzusichern,
- Management-by-Ideas; wichtig ist die Schaffung eines Leitbildes, an dem sich die Mitarbeiter orientieren,
- Management-by-Results; Konzentration der Produktionsfaktoren auf Marktchancen, die den größten Ertrag abwerfen,
- Management-by-Exception; Führungskräfte konzentrieren sich auf die Ausnahmefälle und delegieren Routinearbeiten,
- Management-by-Innovation; Förderung der Kreativität und der Ideenfindung der Mitarbeiter,
- Management-by-Motivation; Mitarbeiter dadurch motivieren, daß ihre Bedürfnisse und Interessen und Werthaltungen anerkannt und mit den Interessen des Unternehmens verbunden werden,
- Management-by-Control and Direction; Führung durch klare, präzise Anweisung und Kontrolle des Arbeitsergebnisses,
- Management-by-Communication and Participation; Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß, um Fähigkeit und Verantwortungsbereitschaft zu fördern,
- Management-by-Self Control and Example; Führung durch Vorbildwirkung und Appell an die eigene Verantwortlichkeit.

7 Portfolio-Technik und Mehrfaktorenkonzepte

7.1 Portfolio-Technik

Die Abkehr, den Führungserfolg vor allem im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter zu sehen, begann durch die verschiedenen Basiskonzepte strate-

gischer Planungsinstrumente. Der Vorläufer der verschiedenen Portfolio-Ansätze war das „Produktlebenszyklus-Konzept", wonach für jedes Produkt ein gesetzmäßiger Verlauf der Umsatz- und Absatzentwicklung vorliegt. Produkte durchlaufen nach der Einführungsphase eine Wachstums- und Reifephase, um anschließend in eine Sättigungsphase einzumünden.

Ziel eines Unternehmens muß es sein, eine gute Zusammensetzung von Produkten bzw. Produktgruppen anzustreben, die sich in den verschiedenen Reifestadien befinden. Ergänzt wird dieses Konzept durch die Erfahrungskurve, die auf der empirischen Feststellung basiert, daß eine Zunahme der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produkts ein Sinken der Kosten bewirkt. Die kumulierte Ausbringungsmenge ist umso größer, je höher der relative Marktanteil eines Unternehmens im Verhältnis zu seinen Mitwettbewerbern ist.

Ähnlich dem Grundsatz für die Gestaltung eines Wertpapier-Portefeuille basiert das Portfolio-Konzept der strategischen Unternehmensplanung auf dem Grundsatz der Risikostreuung. Tragende Elemente der Unternehmungspolitik sind die als „strategische Geschäftseinheiten" bezeichneten Produkte oder Produktbereiche.

Entscheidend für die Eingruppierung der „strategischen Geschäftseinheiten" ist das vorhandene Marktwachstum und der relative Marktanteil, den ein Unternehmen hat. Dargestellt in Form einer zweidimensionalen Matrix lassen sich hier vier große Gruppen bilden, aus denen sich dann verschiedene Normstrategien ableiten lassen.

Einprägsam wurden diese vier Gruppen als „Stars", „Melkkühe", „Fragezeichen" und „arme Hunde" bezeichnet.

„Stars" sind die Geschäftsfelder, bei denen eine relativ gute Marktposition und ein hohes Marktwachstum vorliegen. Hier muß das Unternehmen verstärkt investieren, um die Vorteile der Erfahrungskurve zu nutzen und die führende Position zu behalten und auszubauen.

„Melkkühe" sind jene Bereiche, bei denen das Marktwachstum nachgelassen hat, das Unternehmen aber eine relativ starke Marktposition besitzt. Entsprechend der Schlußfolgerungen aus der Produktlebenskurve sind hier nur noch Erhaltungsinvestitionen durchzuführen, Neuinvestitionen zu unterlassen und das durch die verdienten Abschreibungen freigesetzte Kapital in andere entwicklungsträchtigere Bereiche zu lenken.

„Arme Hunde" sind die Bereiche, bei denen das Marktwachstum niedrig und die eigene Marktposition schwach ist. Hier lautet die empfohlene Normstrategie, sich aus dem Geschäft ganz zurückzuziehen, keine Neuinvestitionen zu tätigen und bereits vorgenommene Investitionen auslaufen zu lassen.

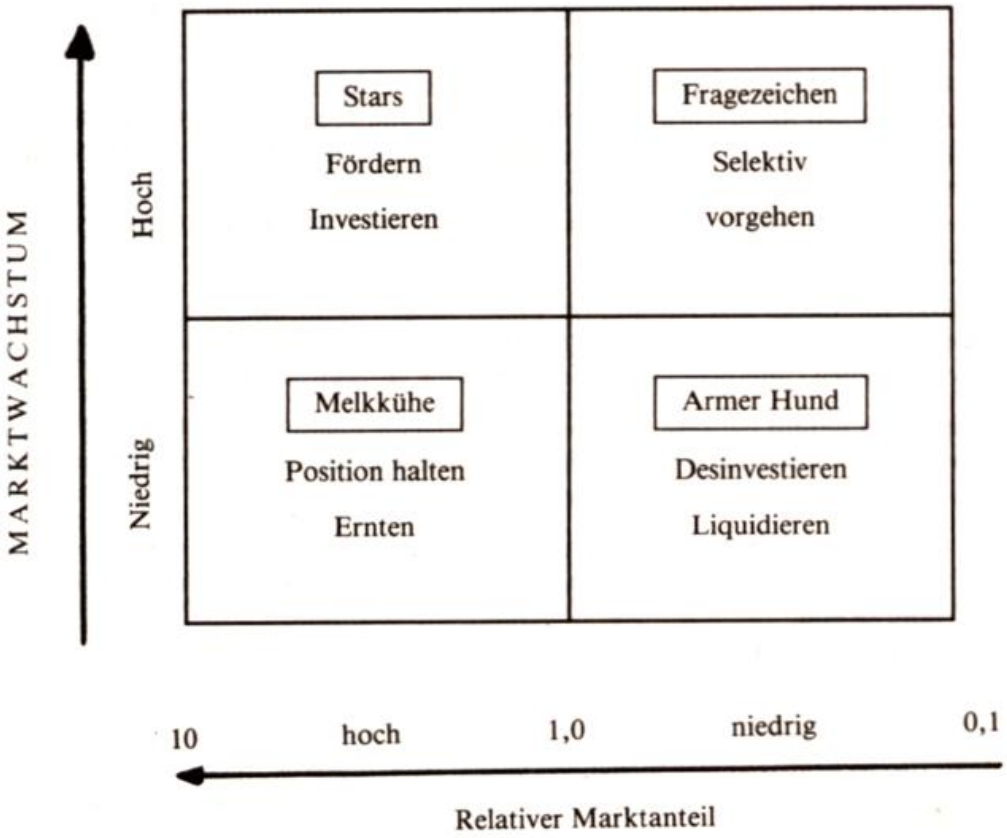

Schaubild 5: Normstrategie im Portfolio-Konzept

„Fragezeichen" sind die Bereiche, bei denen zwar ein starkes Marktwachstum erwartet wird, die eigene Marktposition jedoch schwach ist. Hier steht das Unternehmen vor dem Problem, sich nach einer gründlichen Analyse der Einflußfaktoren für eine der beiden Alternativen zu entscheiden: entweder erhebliche Investitionen und verstärkten Einsatz von Ressourcen, um die eigene relative Marktposition entscheidend zu verbessern oder sich ganz aus diesem Bereich zurückzuziehen.

Verallgemeinerungsfähige Erfahrungen mit diesem Konzept liegen nicht vor. Teilweise werden nicht eingetretene Erwartungen bei der Anwendung von Normstrategien damit begründet, daß das Unternehmen noch nicht den notwendigen Reifegrad im strategischen Denken und Handeln erreicht hat und deshalb die Geschäftsfelder entweder nicht richtig abgegrenzt und/oder nicht exakt im Portfolio-Schema positioniert hat.

In einigen Fällen verhinderten auch ganz natürliche menschliche Reibungswiderstände ein konsequentes Durchsetzen dieser Normstrategien. Vorgesetzte von „Melkkuh-Bereichen" wehren sich nicht selten erfolgreich dagegen, daß ihnen die im eigenen Bereich erwirtschafteten Mittel voll abgezogen und in andere Bereiche, die gegenwärtig weniger ertragsstark sind, investiert werden. Häufig haben sie auch mit Erfolg durchgesetzt, daß die Mittel, die eigentlich in „Stars" investiert werden sollten, als Erweiterungsinvestitionen im eigenen Bereich verblieben.

Zutreffend haben hier Kirsch u.a. darauf hingewiesen, daß jede Strategie eine spezielle Einstellung der Unternehmungsleitung voraussetzt, die zwangsläufig nicht bei allen Unternehmen im gleichen Maße gegeben sein kann.

Obwohl er darauf hinweist, daß viele Faktoren die Identität eines Unternehmens und der leitenden Kräfte bestimmen, beschränkt er sich bei der Betrachtung auf zwei Grunddimensionen, und zwar:

— Einstellung zur Spezialisierung und Generalisierung, d.h. die Neigung, sich auf einen engen Bereich zu konzentrieren oder in vielen Bereichen gleichzeitig tätig zu sein.
— Einstellung zur Veränderung, d.h. mehr konservativ, jede Veränderung scheuende oder progressive, jede Neuerung begierlich aufgreifende Grundhaltung.

Aus diesen beiden Dimensionen lassen sich nach dieser Auffassung neben dem mehr standpunktlosen „Reagierer" fünf Grundverhaltensweisen erkennen:

- Konservativer Spezialist = Verteidiger. Er bewegt sich im angestammten Betätigungsfeld, das er kennt und das ihm vertraut ist. Er neigt dazu, sich auf diesen Gebieten zu spezialisieren und seine Marktposition gegenüber anderen Konkurrenten zu verteidigen.
- Progressiver Spezialist = Innovator. Oberstes Bestreben ist es, einer bestimmten Idee zum Durchbruch zu verhelfen. Ist dieses Ziel erreicht, wendet er sich dem nächsten Ziel zu, ohne sein Feld gegen Nachfolger oder Angreifer zu verteidigen.
- Konservativer Generalist = Risikostreuer. Er ist im Grund genommen ein Verteidiger von mehreren, häufig auch sehr stabilen „Beinen". Er hat eine Vorliebe für Bewährtes, verbunden mit einem starken Absicherungsstreben.
- Progressiver Generalist = Prospektor. Er ist durch eine Art von „Ausbeuteverhalten" gekennzeichnet. Er unterscheidet sich vom Innovator durch die Leichtigkeit, mit der er von einer Idee zur nächsten wechselt. Seine Stärke ist sein Ideenreichtum und seine Schwäche ist die Art des Vorgehens, die in etwa dem eines Glückspielers gleicht.

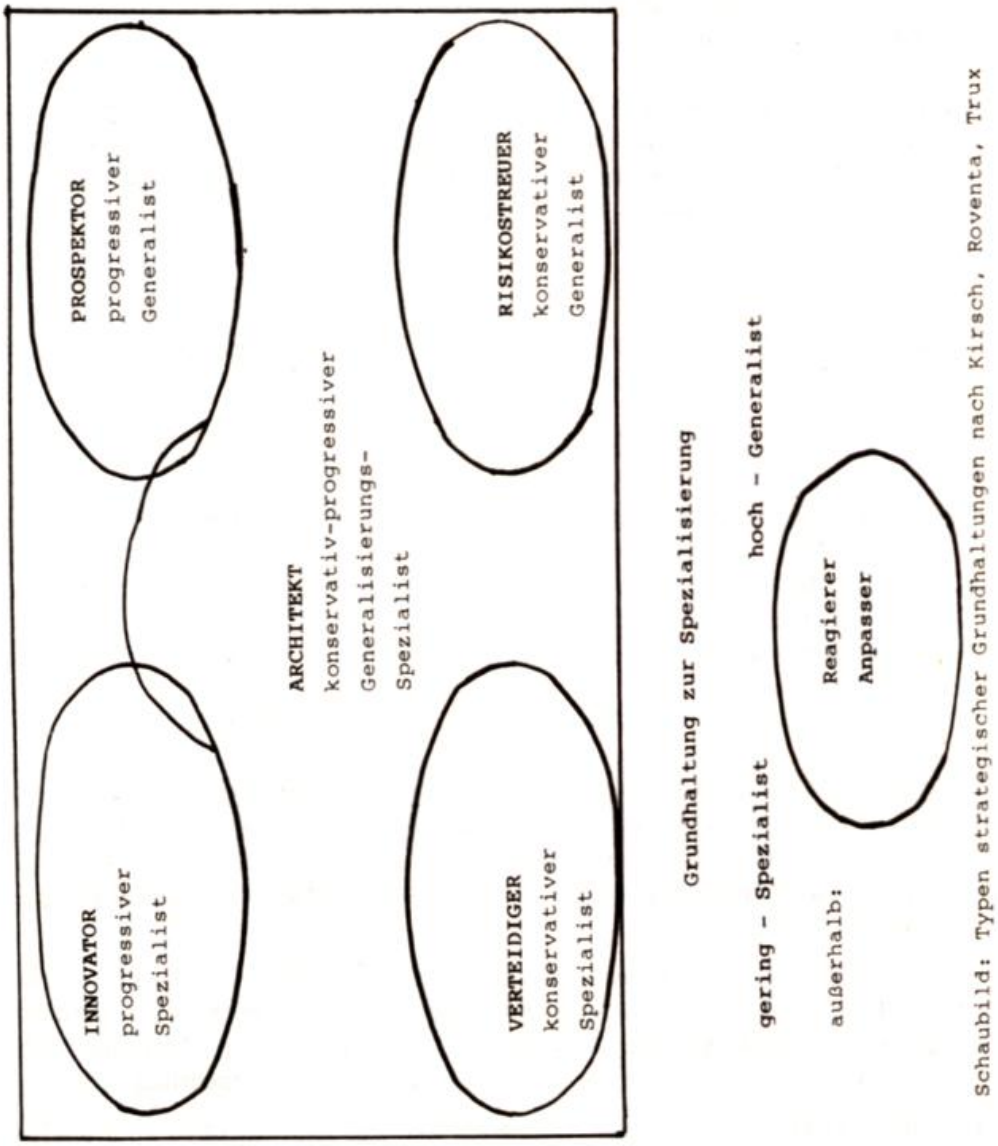

Schaubild: Typen strategischer Grundhaltungen nach Kirsch, Roventa, Trux

Schaubild 6: Typen strategischer Grundhaltungen nach Kirsch u.a.

- Konservativ-progressiver Generalisierungs-Spezialist = Architekt. Er steht in der „goldenen Mitte" beider Grunddimensionen. Er versucht das Gebäude des Unternehmens nach den Vorstellungen von Zweckmäßigkeit, Schönheit und Zukunftssicherheit zu errichten bzw. es durch Um- oder Erweiterungsbauten der bereits eingetretenen oder den vorausschauend erwarteten Veränderungen anzupassen.

Zu recht dürften die Autoren hier feststellen, daß das Portfolio-Konzept im wesentlichen nur für den „Architekten" unter den Unternehmen paßt und daß sich alle anderen Typen vom Verteidiger bis zum Prospektor schwer tun, dieses strategische Konzept überhaupt sinnvoll anzuwenden.

7.2 Mehrfaktorenkonzepte

Zu den neuesten Formen der Mehrfaktorenkonzepte der letzten Jahre zählt das 7-S-Konzept von Pascal/Athos.

Der Unternehmenserfolg ist ihrer Meinung nach vom Zusammenspiel von sieben Faktoren abhängig:

- Structure: die formale Organisationsstruktur, der bewußt gestaltete Organisationsaufbau und Arbeitsablauf.
- Strategy: die Produkt-Markt-Konzeption, die geschlossene, in Teilstrategien aufgelöste Gesamtunternehmensstrategie.
- System: die eingesetzten Instrumente und Methoden der Planung, Steuerung und Kontrolle.
- Skills: die fachliche Qualifikation und die sozialen Fähigkeiten der Vorgesetzten.
- Style: das Führungsverhalten, das Betriebs- und Organisationsklima.
- Staffing: Formen und Regeln der Stellenbesetzung, der Personalrekrutierung, der Einarbeitung, Beförderung usw.
- Superordinate Goals: das geschlossene Zielsystem abgeleitet aus den übergeordneten Unternehmungszielen.

Peters/Waterman hingegen beabsichtigen nach eigenen Worten zwar keine neue oder vollständige Organisations- oder Führungstheorie zu entwickeln, sondern wollen einige Grundtugenden für erfolgreiches Führen, die ihrer Meinung nach zu wenig beachtet werden, wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken:

- Primat des Handelns, mit dem Drang zur Tat. Probleme nicht zu Tode analysieren, sondern rasch und beherzt anpacken. Ständiges Experimentieren, selbst auf die Gefahr hin, Fehler zu machen.
- Handeln dicht am Kunden, im permanenten Kontakt zu ihm, gute Qualität zu liefern und besten Service zu bieten.

- Freiraum für eigenständiges Unternehmertum, deshalb kleine operative Einheiten, dadurch Überschaubarkeit und unternehmerischer Einsatz, sowie Entscheidungsfreiheit und Wettbewerb auf den unteren Führungsebenen.
- Produktivität durch den Menschen mit Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Aktivierung ihres Einsatzwillens durch die Beteiligung an den Verbesserungen der Arbeitsabläufe. Durch Motivation aus durchschnittlichen Leuten gute Mitarbeiter machen.
- Sichtbar gelebtes Wertsystem. Keine übertriebenen normativen Wertvorstellungen. Das praktische Vorbild muß Unternehmenswerte wie Qualität, Zuverlässigkeit usw., ebenso wie alle Aktivitäten durchdringen und die Unternehmenstrategie bestimmen.
- Bei der eigenen „Webart" bleiben, durch die Bindung an das angestammte Geschäft, neue geschäftliche Aktivitäten nur dort vornehmen, wo eigenes Know-how fruchtbar eingesetzt werden kann.
- Einfacher und flexibler Organisationsaufbau durch kleine, mager ausgestattete Stäbe. Keine Perfektion der Systeme und Organisationsstrukturen. Vorrang der informalen Kommunikation.
- Straff-lockere Führung, durch eine ausgewogene Mischung zentraler und dezentraler Strukturen soll die Freiheit zur Initiative und für eigene Lösungswege im Rahmen klar definierter Unternehmungsziele unter strikter Wahrnehmung der Führungselemente gewährt werden.

III Unternehmenskultur als tragende Kraft

1 Die Komplexität des Führungsprozesses

Die Ausübung der Führungsfunktion erfolgt in einer komplexen Umwelt, die sich in einem stetigen Wandel befindet. Führung bedeutet nicht autonomes Handeln, sondern sie ist eingebettet in ein System von Fremdbestimmungen durch ein vielfältiges Netz von sozialen Abhängigkeiten, aus denen sich Normen, Regeln, Sachzwänge und Rollenerwartungen ableiten. Das Unternehmensergebnis wird nur zu einem Teil vom Führungsverhalten des Vorgesetzten bestimmt, zum anderen Teil wirken darauf gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und soziale Umweltbedingungen ein.

Das Führungsverhalten selbst ist nicht nur das Ergebnis rationaler Überlegungen und verstandesmäßiger Kontrolle. Es ist auch nicht allein von der Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten abhängig, sondern ebenso von der Arbeitsaufgabe und den zur Verfügung stehenden Machtmitteln, die eingesetzt werden können, um Anweisungen zur Durchsetzung zu verhelfen.

Das Verhältnis zum Mitarbeiter ist nicht, wie verschiedene Führungstheorien unterstellen, ein einseitiger Beeinflussungsvorgang, sondern ist das Ergebnis eines

Interaktionsprozesses, bei dem sich je nach den situationalen Gegebenheiten beide, Vorgesetzte und Mitarbeiter in unterschiedlicher Weise gegenseitig beeinflussen. Dies wird bei einer Reihe von durchgeführten empirischen Untersuchungen deutlich, wo das gleiche Verhalten eines Vorgesetzten von verschiedenen Mitarbeitern sehr unterschiedlich beurteilt wurde.

2 Führung als kompromißbestimmtes Handeln zwischen unverzichtbaren Anforderungen

Die Komplexität des Führungsprozesses zwingt Vorgesetzte zu laufenden Kompromissen zwischen gegenseitigen Anforderungen, die beide unverzichtbar sind und die sich trotzdem gegenseitig ausschließen.

2.1 Auf der Ebene der Organisation

- **Statisches Beharren versus dynamische Entwicklung**

Jede Organisation muß zur Verringerung der Verhaltensunsicherheit ihrer Mitglieder Verhaltensregeln, Normen und Werte entwickeln. Diese sind auf Dauer angelegt. Äußere und innere Einflüsse erzwingen jedoch einen ständigen Wandel, denen sich die Organisation und die sie tragenden Normen anpassen müssen. Damit steht der Vorgesetzte vor der Aufgabe, teils die Einhaltung bewährter Normen zur Sicherung der Zusammenarbeit zu fördern und notfalls auch durchzusetzen, auf der anderen Seite muß er aber auch Veränderungen notfalls gegen den Widerstand und das Beharrungsvermögen der Betroffenen erzwingen und damit Bestehendes teilweise entwerten.

- **Kreativität versus Ordnungsrahmen**

Der Vorgesetzte muß im Interesse der Zusammenarbeit für die Berechenbarkeit der Arbeitsdurchführung und für normgerechte Aufgabenerfüllung sorgen. Damit sind die Mitarbeiter bestimmten Regeln unterworfen. Bestimmte Fähigkeiten werden nur zu bestimmten Zeiten und in ganz bestimmten Situationen benötigt. Eine zu starke Reduzierung des Handlungsraumes schränkt Kreativität und Impulsivität ein. Zu weit gefaßte Regeln lösen die Ordnung auf und machen den arbeitsteiligen Prozeß leicht unkoordinierbar.

- **Kontrolle versus Vertrauen**

Der Vorgesetzte muß seine Arbeitsleistung mit Hilfe seiner Mitarbeiter erbringen. Da er nicht alles selbst erledigen kann, ist er darauf angewiesen, daß jeder Mitarbeiter in einem bestimmten Rahmen eigenverantwortlich handelt. Da er aber davon abhängig ist, daß Vorgaben und festgelegte Pläne zuverlässig einge-

halten werden, kann er seiner Aufgabe nur gerecht werden, wenn er im bestimmten Umfang Kontrollen durchführt.

Zuviele Kontrollen machen den Mitarbeiter unselbständig, zu wenig Kontrollen gefährden Zusammenarbeit und Koordination. Aber Kontrolle ist nicht nur ein Steuerungsinstrument, sondern kann auch als Disziplinierungsmittel und als ein Instrument zur Selbstbestätigung des Vorgesetzten mißbraucht werden.

- **Einzelverantwortung versus Gesamtverantwortung**

Das Delegationsprinzip fordert zwar die Trennung von Handlungsverantwortung für die Mitarbeiter und Führungsverantwortung für den Vorgesetzten. Da sich aber beide Bereiche in der Realität nur sehr schwer trennen lassen, wird in aller Regel der Vorgesetzte auch für Fehler der Mitarbeiter mit verantwortlich gemacht, mit der Folge, daß er sich auch für deren Fehler mitzuständig fühlt. Damit wird der Vorgesetzte in eine Position gedrängt, in der er glaubt, eine Verantwortung übernehmen zu müssen, die er in diesem Umfang gar nicht übernehmen kann.

- **Fachwissen versus Führungswissen**

Aufgrund der vertikalen Arbeitsteilung zwischen Vorgesetzten (Koordinations- und Führungsaufgaben) und Mitarbeitern (Ausführungsaufgaben) wird vielfach behauptet, daß der Vorgesetzte das, was die Mitarbeiter erledigen, nicht so gut kennen müsse wie diese selbst. Seine Aufgabe wäre eine Führungsaufgabe und die liege auf einem anderen Gebiet. Auf der anderen Seite muß aber der Vorgesetzte in der Lage sein, Leistungen der Mitarbeiter kompetent zu bewerten und zu beurteilen. Zu diesem Zweck muß er Einzelheiten und Schwierigkeiten der Arbeitsdurchführung, die Möglichkeit von Fehlern, und die Methoden zur Beseitigung dieser Fehler kennen. Dazu genügt Führungswissen allein nicht. Aber zu starke Beschäftigung mit fachlichem Teilwissen beeinträchtigt den Überblick und damit die Koordinationsaufgabe und Integrationsfähigkeit.

- **Wettbewerb versus Teamarbeit**

Ein arbeitsteiliges Wirtschaften setzt koordinierte Zusammenarbeit voraus. Diese erfordert Bereitschaft zum Kompromiß und die Anerkennung berechtigter Forderungen anderer. In einer wettbewerbsorientierten Gesellschaftsform und bei hierarchisch gegliederten Strukturen stehen Individuen und Gruppen im Wettbewerb um knappe Mittel. Es setzt sich immer derjenige erfolgreicher durch, der dynamischer, klüger, schneller und egoistischer als andere handelt. Genügsamkeit, Hilfsbereitschaft usw. sind Tugenden, die zwar die Zusammenarbeit fördern, jedoch im Wettbewerb um den Aufstieg hinderlich sind.

- **Eigennutz versus Gemeinnutz**

Die These der klassischen liberalen Nationalökonomie, wonach gleichsam eine „unsichtbare Hand" dafür sorge, daß beim Streben nach Eigennutz auch gleichzeitig der größte Nutzen für die Allgemeinheit entsteht, könnte man auch auf das Unternehmen übertragen. Das Streben nach eigener egoistischer Vorteilssicherung (z. B. Streben nach Gehalt, Gewinnbeteiligung usw.) leistet auch einen Beitrag für das Ganze. In der Realität stößt diese These rasch auf ihre Grenzen. Im volkswirtschaftlichen Bereich sind es Monopolrendite, Umweltbelastung usw. Im betrieblichen Bereich führt zu weit getriebenes egoistisches Vorteilsstreben zu einer Abwehrhaltung anderer.

2.2 Auf der Ebene des Verhältnisses Vorgesetzter und Mitarbeiter

- **Persönlichkeit versus Leistungsfaktor**

Entscheidend für Führungsverhalten und Mitarbeiterreaktion ist die Grundeinstellung, wie der Vorgesetzte den Mitarbeiter sieht. Sieht er ihn stärker als Leistungsfaktor, als eine Art Einsatzgröße im Produktionsprozeß oder als soziales Wesen mit all seinen Stärken und Schwächen. Bei einer arbeitsteiligen, leistungsorientierten Organisation darf er keine der beiden alternativen Aspekte vernachlässigen.

- **Individualität versus Normung**

Der Mensch ist als Individuum ein vielschichtiges Wesen. Im Leistungsprozeß des Unternehmens wird jedoch nur ein Teil seiner Persönlichkeit gefordert, nämlich derjenige, der zur Leistungserfüllung notwendig ist. Im Hinblick auf einen reibungslosen Arbeitsablauf müssen sich Individuen einheitlichen Normen anpassen und in ihrem Verhalten und Handeln in den einzelnen Positionen austauschbar sein. Dies zwingt zu einem Verzicht auf Rücksichtnahmen von menschlichen Eigenheiten. Auf der anderen Seite verlangt die Beachtung der Würde des Menschen, daß er in seiner ganzen Persönlichkeit anerkannt wird und Berücksichtigung findet.

- **Leistung versus Zufriedenheit**

Durch die „human relations-Bewegung" war die Einsicht gefördert worden, daß zufriedene Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind. Aber zu hohe Zufriedenheit führt zu Sattheit, Bequemlichkeit und Trägkeit. Bequeme und träge Mitarbeiter sind jedoch meist nicht leistungsorientiert. Ein Vorgesetzter, der Leistung erreichen will, muß seine Mitarbeiter herausfordern und anspornen. Er muß sie unzufrieden machen, da nur aus der Unzufriedenheit heraus ein Streben nach einer Veränderung entsteht.

3 Die Unausweichlichkeit mit der Komplexität zu leben

Die Komplexität der Handlungsbedingungen, die sich aus der Individualität der handelnden Personen ergibt, ist unabänderbar und die Vielfalt der Führungssituationen läßt sich nur in sehr extremen Ausnahmesituationen reduzieren.

Wenn man diese Tatsache akzeptiert, dann kommt man zu der Schlußfolgerung, daß es kein universelles Führungsmodell und kein Organisationskonzept geben kann, das sich als das „einzig richtige" darstellt.

Führungskräfteschulungen, die einseitig auf ein bestimmtes Modell abstellen, verschließen den Blick für die Vielfalt der Handlungssituationen und Handlungsnotwendigkeiten. Um diesem Dilemma zu begegnen, wäre es notwendig, die Kenntnis der Betroffenen, also der Vorgesetzten und der Mitarbeiter, über die Zusammenhänge im Führungsprozeß zu verbessern und ihre Erkenntnis über das gegebene Spektrum von Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Gleichzeitig wäre eine stärkere Sensibilisierung für Situationsgegebenheiten erforderlich.

4 Die individuelle Unternehmenskultur

Von besonderer Bedeutung ist hier vor allem die informal entstandene, nicht bewußt gestaltete Kultur eines Unternehmens oder einer Ogranisation. Überall dort, wo Menschen zusammenwirken, entstehen besondere Formen ihres Zusammenlebens, der Art, wie sie miteinander umgehen und wie sie Probleme lösen. Nur ein Teil dieser Regeln ist bewußt geschaffen, der weitaus größere Teil ist stets ungewollt und ungeplant im Zeitablauf entstanden. Beide Formen, bewußt geplante und gestaltete Struktur, sowie ungeplante und unbewußt gewachsene Kultur, beeinflussen sich gegenseitig und sind untrennbar miteinander verbunden. Sie sind zwei Seiten ein und derselben Medaille. So wie bei einem Eisberg immer ein Teil unter Wasser ist, so verhält es sich auch bei der Organisation eines Unternehmens im Verhältnis von geplanter, formaler (über der Wasseroberfläche befindlicher) Struktur und der ungeplanten, informell entstandenen (unter der Wasseroberfläche befindlichen) Kultur.

Beide, Kultur und Struktur, stehen in einem unauflöslichen und sich gegenseitig beeinflussenden und durchdringenden Abhängigkeitsverhältnis.

Alle Versuche, einer Organisation bestimmte Strukturen aufzupropfen, die in einem Widerspruch zu den sie tragenden Normen stehen, müssen zu negativen Folgen führen und sind in der Regel zum Scheitern verurteilt.

Auch eine Kultur läßt sich nicht verordnen und durch Geschäftsleitungsbeschluß einführen. Ihre Entwicklung braucht Zeit zum Entstehen. Sie muß wachsen und reifen. Hier liegt der Schlüssel für die oft gehörte Aussage: „Organisationen lernen schwer und vergessen nur langsam". Einflüsse auf die Organisationskultur

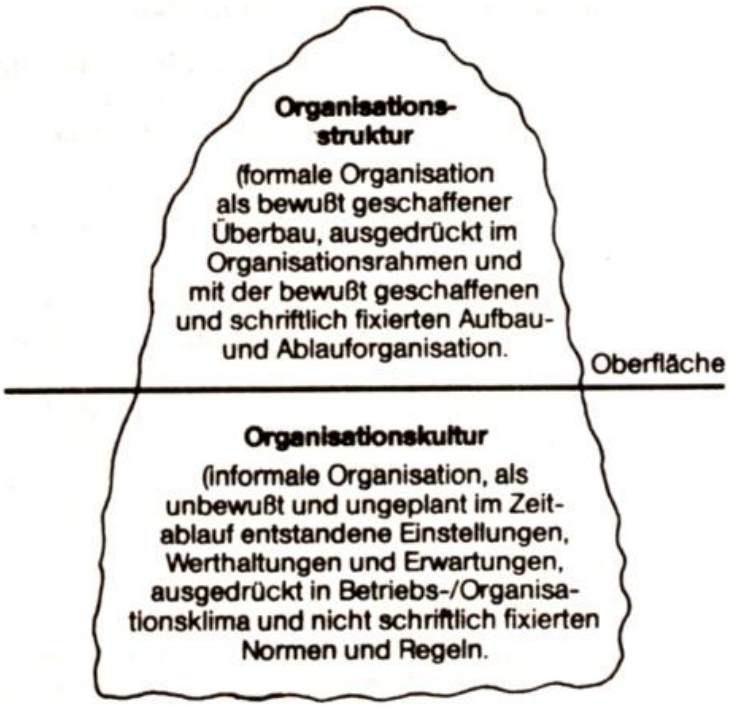

*Schaubild 7: Verhältnis formaler zu informaler Organisation (Organisationsstruktur versus Organisationskultur)**

* Quelle: Bisani, Fritz: Personalführung, Wiesbaden 1985, S. 20, nach Selfridge und Sokolik, wiederabgedruckt bei Staehle.

zu nehmen, bedarf langwieriger Arbeit und gleicht einem „beharrlichen Bohren dicker Bretter". Erfolg kann aber letztlich nur durch Vorbildwirkung und gezielte Erfahrungsvermittlung erreicht werden.

Lösen kann diese Aufgabe aber letztlich nur derjenige, der die Zusammenhänge, die zur Bildung von kulturellen Normen führen, kennt oder sie zumindest intuitiv erahnt und der weiß oder verspürt, daß diese informellen Erscheinungen eine Organisationskultur prägen und kennzeichnend sind für eine gemeinsame Denkweise und die sie tragende Geistesverfassung sowie der Wertvorstellungen. Damit sind alle informellen Ausprägungen auch raum- und zeitgebunden, und deshalb nicht ohne weiteres übertrag- und transformierbar. Als soziale Phänomene überdauern sie das einzelne Individuum. Als Normen sind sie handlungsbestimmend und verhaltenssteuernd. Ihre Inhalte werden durch Sozialisation (d. h. die Einarbeitung erlernt) und durch Symbole übermittelt.

Hierbei ist es nun sehr schwer, diesen vielschillernden Begriff „Kultur" genau zu beschreiben und so zu definieren, daß aus ihm unmittelbare Handlungsanleitungen abgeleitet werden können.

Der Versuch, die Organisationskultur wenigstens in Ansätzen zu erkennen und zu beeinflussen, wird folgende Faktoren einbeziehen müssen.

- Meinungsbildung und Leitbildbestimmung
  - — Dominanz von einzelnen Personen oder stärkerer Gruppeneinfluß.
  - — Einheitlichkeit oder Kompromisse bzw. von-Fall-zu-Fall-Entscheidungen.
  - — Dauerhaftigkeit der Festlegung oder Unstetigkeit und Unsicherheit.
  - — Werthaltung der meinungsbildenden Personen; eher risikofreudig oder sicherheitsbetont.
- Art des Leitbildes
  - — Grundhaltung; mehr konservativ oder mehr progressiv, mehr liberal-kapitalistisch oder mehr sozial-ethisch.
  - — Art des Menschenbildes; der Mitarbeiter als Produktionsfaktor oder Mitglied der Betriebsgemeinschaft.
  - — Verhältnis zu Lieferanten, Kunden usw. mehr Harmoniestreben oder egoistische Vorteilssicherung.
- Gemeinschaftsbildende Einrichtungen
  - — Vorhandensein oder Wertschätzung von Einrichtungen im Personal- und Sozialbereich wie Kantinen, Firmenzeitung, Betriebsausflüge, Ideen-, Umsatz-, Leistungswettbewerbe, Anreizprogramme, betriebliches Vorschlagswesen usw.
- Planung und Zielorientierung
  - — Unternehmensziele; bekannt und klar definiert oder nur vage Vorstellungen.
  - — Planung; systematisches Vorgehen oder mehr auf Improvisation gestützte ad hoc Entscheidungen.
  - — Zielinhalt; kurzfristiges Gewinnstreben oder mehr langfristige Existenzsicherung.
- Firmenspezifische Bindungen
  - — Personalauswahl; Aufstieg aus eigenen Reihen oder Rekrutierung von außen.
  - — Statussymbole; sehr stark betont oder weniger ausgeprägt.
  - — Schulung und Einarbeitungsprogramme; systematisch ausgerichtet oder kaum praktiziert.
  - — Informale Beziehungen; kaum vorhanden oder stark verhaltensbestimmend.

- Führungsgrundsätze
  - — Autoritätsbasis; mehr funktional oder streng hierarchisch.
  - — Organisationsaufbau; mehr fachbezogen oder sehr stark hierarchisch strukturiert.
  - — Organisationsbeziehungen; stärker formalisiert oder mehr informal.
  - — Willensbildung; mehr direktiv bestimmend oder mehr partizipativ mitbestimmungsorientiert.
  - — Entscheidungsdurchsetzung; einseitiger und detaillierter Befehlsweg oder mehr auf Zielvorgaben ausgerichtet.
- Arbeitsbeziehungen
  - — Arbeitsweise; straff vorgegeben oder Rahmenvorgabe mit Ermessensspielraum.
  - — Informationsbeziehungen; mehr aufgabenbezogen oder stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiter.
  - — Kontrolle; mehr autoritäre Fremdkontrolle oder mehr Selbstkontrolle.

IV Widerspruchsfreie Unterordnung unter eine Leitidee

Die Aufzählung der die Unternehmungskultur bestimmenden Faktoren wird nie vollständig sein, da die Zahl der Einflußfaktoren zu groß ist. Berücksichtigt man diesen Umstand, so wird man zu dem Ergebnis kommen, daß es für die Zukunft nicht darauf ankommen kann, neue Führungsmodelle zu entwickeln, sondern vielmehr darauf, die Bedingungen herauszuarbeiten und durch empirische Studien abzusichern, unter denen der eine oder der andere Führungsansatz angemessen oder erfolgversprechend ist.

Unternehmen werden zu prüfen haben, welche Führungs- und Organisationsgrundsätze in dieses Schema passen und Beratern wird es obliegen, nicht mehr nur in ihre „Kisten mit Patentrezepten" zu greifen und anzubieten, was sich unter ganz anderen Umständen in der Vergangenheit bewährt hat. Zukünftig werden Berater vor einem Vorschlag in einem größeren Umfang Vorfeldstudien betreiben müssen, um das Umfeld des Unternehmens kennenzulernen. Unternehmer werden für den hierfür erforderlichen höheren Aufwand Verständnis zeigen müssen.

Wichtig wird noch sein, daß Berater ein stärkeres Gefühl für die Bedeutung der informalen sozialen Strukturen und die unterschwelligen in keiner Stellenbeschreibung und in keinem Organisationsplan niedergelegten Strömungen eines Unternehmens entwickeln müssen. Seminarreferenten und Lehrbuchautoren werden ihre Modellvorschläge differenzierter, abgewogener und zurückhaltender vortragen müssen. Nicht mehr abstrakt-theoretische Hypothese und Modelle, die auf einem vermeintlich idealen Menschenbild und einer idealen Organisa-

tion aufbauen, sind gefragt. Auch muß über die typologisierende Betrachtung hinaus der Weg zu einer kritischen Analyse gefunden werden.

Das Beispiel der Anamnese des Arztes, der sich durch ein Explorieren der Krankengeschichte ein Bild vom Zustand des Patienten macht, ist hier nicht weit hergeholt. Im Rahmen einer Anamnese eines Unternehmens sind vor allem die spezifischen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, wobei die Risiken und Chancen mit einzubeziehen sind. Man darf hier nicht mehr in Normstrategien allgemeiner Patentrezepte stecken bleiben. Ein Unternehmen ist ein arbeitsteiliges Gebilde, das aus Funktionseinheiten besteht. In Konkurrenz- und Wettbewerbssituationen ist es nur lebensfähig, wenn es durch ein aufeinander abgestimmtes Ineinandergreifen der einzelnen Funktionen, also durch einen Synergieeffekt aktive Energiebilanz erzielt.

Das Schaubild eines Räderwerkes macht dies deutlich.

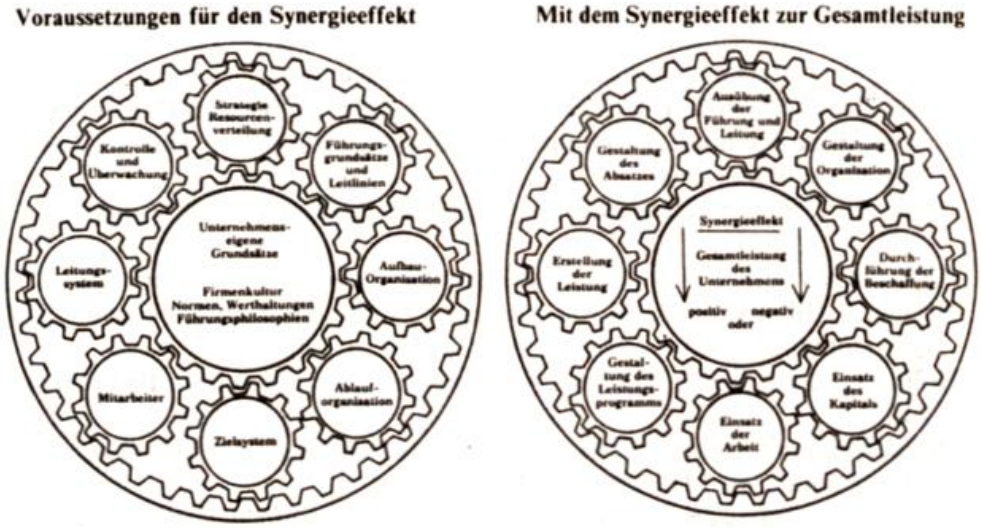

Schaubild 8: Räderwerk

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Ein Bauwerk ist mehr als Baumaterial, Arbeitsstunden und Geräteeinsatz. Voraussetzung aber ist ein reibungsloses Ineinandergreifen aller notwendigen Teilbereiche. Wenn nur eines dieser „Räder" nicht richtig bemessen ist, führt dies sowohl zu Reibungswiderständen, als auch zu Verlusten. Die mangelhafte Funktion eines Teilbereiches kann nicht durch das bessere Funktionieren eines anderen Bereiches kompensiert werden, genausowenig wie in diesem Getriebe ein kleineres Rad nicht durch den größeren Durchmesser eines anderen ausgeglichen werden kann.

Voraussetzung für den Synergieeffekt und für das reibungslose Zusammenwirken ist, daß alle Teilbereiche sich widerspruchsfrei einer Leitidee unterwerfen. Alle diese Teilbereiche sind gleichrangig und müssen miteinander abgestimmt sein. Jeder Teilbereich übt auf die anderen einen Einfluß aus und wird gleichzeitig von ihnen beeinflußt.

Diese Zusammenhänge erklären auch die Ursachen für den hohen Anteil von Fehlschlägen bei nahezu allen Führungsmodellen und Organisationskonzepten. Sie setzen meist nur an einem Teilbereich an. Interdependenzen zwischen den einzelnen Teilbereichen wurden häufig entweder nicht erkannt oder dort, wo sie erkannt wurden, nur unzureichend berücksichtigt.

V Literaturverzeichnis

Bisani, Fritz: Was ist Führung in den achtziger Jahren? In: Eichholz/Sterner (Hrsg.): Unternehmenserfolg sichern. Frankfurt 1984, S. 15ff.

Bisani, Fritz: Personalführung, 3. Aufl. Wiesbaden 1985

Blake, R. R./Mouton, J. S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das Verhaltensgitter. Eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf-Wien 1968

Ferguson, I. R. G.: Management by Objectives in Deutschland, Frankfurt u.a. 1973

Fiedler, Fred, E.: A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967

Hersey, P./Blanchard, K. H.: Management of Organisationals Behavior; Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, N. J. 1977

Höhn, Reinhard/Böhm, Gisela: Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1977

Höhn, Reinhard/Böhm, Gisela: Der Weg zur Delegation der Verantworung im Unternehmen, Bad Harzburg 1973

Humble, J.: Praxis des Management by Objectives, München 1972

Knebel, H./Zander, E.: Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg 1984

Knebel, Heinz/Schneider, Helmut: Taschenbuch zur Stellenbeschreibung 2. Aufl. Heidelberg 1978

Knebel, H./Schneider, H.: Taschenbuch für Führungsgrundsätze, Heidelberg 1983

Odiorne, G. S.: Management by Objectives, München 1980

Pascale, Richard, T./Athos, Anthony, G.: The Art of Japanese Management, New York 1981

Peters, Thomas, J./Waterman, Jun. Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg 1984

Raidt, Fritz: Die Konstruktion der Wirklichkeit, in: Management Wissen, Jhg. 1985, Heft 2, S. 72—82; Heft 3, S. 78—84; Heft 3, S. 86—95

Reddin, W. J.: Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, München 1977

Töpfer, Armin/Zander, Ernst: Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmerpraxis, Frankfurt 1981

Zander, Ernst: Taschenbuch für Führungstechnik, 6. Aufl. Heidelberg 1982

Zander, Ernst/Töpfer, Armin: Personalführung in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt 1981

Zander, Ernst/Florek, Th.: Das Organisationsklima als Einflußfaktor auf ausgewählte personalwirtschaftliche Aspekte, München 1985

Zander, Ernst: Führung in den 80er Jahren, Freiburg 1980

Zander, Ernst: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 2. Aufl. Freiburg 1982

Zander, Ernst: Mitarbeiter informieren, Information als Führungsaufgabe, 3. Aufl. Heidelberg 1982

Vorstellungen zur Personalführung im Wandel der Zeit

Dr. Hans Peter Kolzen, München

Übersicht Seite

I Vorbemerkung

Der Verfasser hat über 1 1/2 Jahrzehnte aus unmittelbarer Nähe die umfangreiche, praktische, theoretische und wissenschaftliche Arbeit des Jubilars auf dem Gebiet der Personal- und Sozialpolitik verfolgen und z. T. als dessen Mitarbeiter an deren Ausgestaltung aktiv mitwirken können. Der folgende Beitrag soll zum einen deutlich machen, welche Grundauffassungen Zander zur Personalführung vertritt und zum anderen darlegen, in welchem Maße und in welche Richtungen im Zeitablauf Veränderungen in den Vorstellungen der Personalführung bei ihm eingetreten sind. Hierfür soll in erster Linie auf die Bücher, Broschüren, Vorträge und sonstige Veröffentlichungen zurückgegriffen werden, die der Jubilar in so beachtlichem Umfang publiziert hat.

Dabei soll der Begriff der Personalführung im engeren Sinne verwendet werden, sich also auf solche Konzepte beschränken, die im allgemeinen in Leitlinien über Führung und Zusammenarbeit, Führungsgrundsätzen oder Führungsbausteinen für einzelne Unternehmen oder eine ganze Unternehmensgruppe zusammenge-

faßt werden. Nicht eingegangen werden soll auf die eng mit den Führungsvorstellungen verknüpften Beurteilungs- und Entlohnungssysteme sowie auf die Arbeits- und Leistungsbewertung, für die Zander ebenfalls umfangreiche Veröffentlichungen vorgelegt hat.

II Personalführung als zeitunabhängige Aufgabe

Andere Menschen zu führen, sie bei ihren Aktitiväten in bestimmte Richtungen zu leiten, sie so einzusetzen, daß gewisse, vorher festgelegte Ziele erreicht werden, dies sind keine Aufgaben, die erst in unserer heutigen Zeit entstanden sind.

Die Führungsaufgabe stellt sich vielmehr von dem Zeitpunkt an, an dem Menschen miteinander lebten und dieses Zusammenleben zur Vermeidung eines Chaos in eine gewisse Ordnung gebracht werden mußte.

Zander selbst hat Beispiele herausgearbeitet, in denen bereits in früheren Jahrhunderten die Frage der Führung anderer Menschen und die dabei anzuwendenden Prinzipien beschrieben wurden[1]. Auf einige dieser von ihm dargestellten Beispiele soll kurz eingegangen werden.

Als wohl ältesten Beleg für die Umschreibung von Führung und Delegation von Aufgaben führt Zander das Alte Testament (Mose 2, 18) an. „Und das Volk stand um Mose her von Morgen bis zum Abend. Als aber sein Schwiegervater alles sah, was er mit dem Volk tat, sprach er: „Was tust du mit dem Volk? Warum mußt du ganz allein da sitzen, und alles Volk steht um dich her vom Morgen bis zum Abend? ... Es ist nicht gut, was du da tust. Du machst Dich zu müde, dazu auch das Volk, das mit Dir ist. Das Geschäft ist Dir zu schwer, du kannst es allein nicht ausrichten ...

Sieh dich unter dem ganzen Volk um nach redlichen Leuten, die Gott fürchten, wahrhaftig sind und dem ungerechten Gewinn Feind. Die setze über sie als Oberste von Tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn, daß sie das Volk allezeit richten. Nur wenn es eine größere Sache ist, sollen sie dies vor Dich bringen, alle geringeren Sachen aber sollen sie selbst richten. So mach dir's leichter und laß sie mit dir tragen."

Zander leitet hieraus eine Art biblisches Organigramm ab, das Moses als Führer an der Spitze sieht, dem ein Assistent, mehrere Berater in Stabsfunktion und einige Führungskräfte in direkter Linie unterstellt sind[2]; eine klare Zuordnung auf mehrere hierarchische Führungsebenen sorgt dafür, daß Moses sowohl von Führungs- als auch von Sachaufgaben entscheidend entlastet wird.

Als Beispiel aus einem späteren Jahrhundert zitiert Zander, was der Heilige Benedikt über die Entscheidungsfindung — Bestandteil eines jeden modernen Kon-

zeptes zur Führung — niedergeschrieben hat[3]: „Die Brüder sollen zur Beratung herbeigezogen werden. Sooft im Kloster eine vielseitige Angelegenheit zu entscheiden ist, rufe der Abt die ganze Klostergemeinde zusammen und lege selbst dar, worum es sich handelt. Und er höre den Rat der Brüder an, überlege dann bei sich und tue, was nach seinem Urteil das Nützlichste ist ... Handle es sich aber um weniger wichtige Angelegenheiten des Klosters, so ziehe er nur die Älteren zu Rate." Aus diesen Ausführungen wird der noch heute aktuelle Grundsatz deutlich, daß zur Entscheidungsvorbereitung vor allem bei komplexen Problemen alle diejenigen herangezogen werden und einen Beitrag leisten sollen, die aufgrund ihrer Sachkenntnis zur Entscheidung beitragen können. Hierbei soll die Funktion oder auch die hierarchische Stellung völlig außer acht gelassen werden. Allerdings kann — so die Regel des Ordensmannes — die Entscheidung selbst keinesfalls auf den größeren Kreis der Berater verlagert werden; hierfür ist in klarer Abgrenzung der Verantwortung der vorgesetzte Abt allein zuständig. — Ein Grundsatz, der auch heute noch im Sinne einer exakten Abgrenzung der Verantwortlichkeit in den allermeisten Führungsleitlinien Bestand hat.

Der Heilige Benedikt äußert sich darüber hinaus auch sehr dezidiert zu Fragen der gerechten Behandlung der einem Abt unterstellten Mönche sowie zur Beurteilung, die Lob, Tadel oder auch härtere Maßnahmen bis zur Ausschließung nach sich ziehen können.

Zander folgert aus diesen umfangreichen Ausführungen, daß man schon fast von einem geschlossenen System, von einer Art von Führungskonzept sprechen könne, das in den Benediktus Regeln niedergelegt sei[4].

Schließlich verweist Zander als Beleg für die These, daß Personalführungsgrundsätze bereits in früheren Jahrhunderten ihre Wurzeln haben, auf den militärischen Bereich; er macht deutlich, daß die militärische Führung sich auch in früheren Zeiten keinesfalls auf die beiden Komponenten „Befehl und Gehorsam" beschränkte, sondern daß von jeher in besonderen Situationen auch der selbständig entscheidende, selbst die Verantwortung für seine Untergebenen und für sich übernehmende, notfalls auch der gegen ausdrückliche Befehle handelnde Vorgesetzte gefragt war. Es wird Friedrich der Große zitiert, der anläßlich der Beförderung eines Offiziers ausführte: „Ich habe ihn zum General gemacht, damit er weiß, wann er nicht zu gehorchen hat."

Zusammenfassend kann anhand dieser Ausführungen, die noch um eine Vielzahl weiterer Beispiele ergänzt werden könnten, mit Zander sicherlich die These bestätigt werden, daß sich mit Fragen der Führung, der Leitung und des Einsatzes anderer Menschen bereits viele herausragende Persönlichkeiten in früheren Jahrhunderten befaßt haben.

Immer stand dabei — ausgesprochen oder implizit — als anzustrebendes Ergebnis im Mittelpunkt der Betrachtung, durch die Festlegung bestimmter Verhaltensnormen die Leistung der zu führenden Menschen im Hinblick auf das zu erreichende Ziel zu verbessern, die Effizienz zu erhöhen; dabei war und ist es gleichgültig, ob diese Ziele nun im kirchlich-religiösen, im militärischen oder im betrieblichen Bereich lagen.

Insofern kann die Personalführung zeitunabhängig umschrieben werden:

„Führen bedeutet, Ziele zu setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer zu erreichen. Dazu müssen andere Menschen zu gemeinsamen Denken und Handeln untereinander und mit dem Führenden gebracht werden"[5]. Oder anders ausgedrückt: „Führen heißt Menschen von einer Idee überzeugen und sie befähigen, diese Überzeugung in aktives Handeln zu transferieren"[6].

Zander selbst schließlich definiert Führung als „persönliche Einflußnahme auf das Verhalten anderer zur Realisierung bestimmter Ziele, die in der Regel im Finden, Treffen, Durchsetzen, Durchführen und Kontrollieren von Entscheidungen und deren Auswirkungen liegen"[6a].

Diese Umschreibung des Begriffes der Führung ist nicht nur — wie schon dargelegt — zeitunabhängig; sie ist auch nicht beeinflußt von den gesellschaftlichen Systemen, in denen das Phänomen des Einsatzes anderer Menschen auftritt. Gleich, ob — wie bei den oben angeführten Beispielen — die Führungsproblematik in früheren Jahrhunderten lag oder ob in der Gegenwart über Führung in unterschiedlichen Gesellschaftssystemen, seien sie kapitalistischer, sozialistischer oder kommunistischer Art, gesprochen wird, das Führungsziel bleibt gleich: Die Erreichung eines hohen, möglichst verbesserten Leistungsergebnisses der geführten Menschen.

III Die Abhängigkeit der Grundsätze der Personalführung von den geistig — gesellschaftlichen Grundhaltungen

So unabhängig die Ziele der Personalführung von den Zeitumständen und den Gesellschaftssystemen sind, so stark werden die Grundsätze der Personalführung, die konkreten Führungsmethoden selbst von diesen beiden Faktoren geprägt. Jeder Epoche mit ihren jeweiligen gesellschaftlichen Verhaltenssgrundlagen ist ein bestimmter Führungsstil und ein bestimmtes betriebliches Führungsverhalten zuzuordnen. Ein erster Überblick ist der folgenden Darstellung zu entnehmen[7], in der — sicherlich leicht schematisiert — Gesellschaftsepochen und die Ausprägungen der betrieblichen Führung untereinander verknüpft werden.

Gesellschaftliche Verhaltensgrundlagen				
Epoche	Mittelalter	Industriealisierung	Drittes Reich	Heute
Kriterien	Handwerk Zünfte	ungelernte Fabrikarbeiter	Führerprinzip	Freiheitliche Grundordnung
Verhalten	traditional	revolutionär	Personenkult	soziale Persönlichkeit

Betriebliches Führungsverhalten				
Führungsstil	patriarchalisch familiär	militärisch organisatorisch	charismatisch Befehlsmacht	partnerschaftliches Verhalten
Fehlverhalten	Verstöße gegen familiäre Ordnung	Befehlsverletzung	Beleidigung des Führers	Mißachtung von Gruppennormen
Führungssysteme	autoritäre Führungssysteme			Kooperative demokratische Führungssysteme
Führungsziel	Leistungsgehorsam			Kritische Leistungskreativität

Abb. 1: Gesellschaftsepochen und betriebliche Führung

Führungsstil / Kriterien	autoritär	bürokratisch	patriarchalisch	kooperativ	Laissez-faire
Die Beschäftigten werden betrachtet als	Maschinen	anonyme Faktoren	Kinder	Mitarbeiter	isolierte Individuen
Autorität und Macht des Vorgesetzten wird hergeleitet von	Hierarchie	Apparat	Vater	persönliches Können und Aufgabe	Mitarbeiter
Entscheidungen werden getroffen durch	Befehl	schriftliche Anweisungen und Vorschriften	anordnende Aufklärung	Anhören und Überzeugen der Mitarbeiter	Abstimmungen
Die Information geht aus	von der Spitze	formelle Wege, überwiegend von oben nach unten	wohlwollend von oben	von oben, von unten, auch Quer- und Schräginformation	zufällig
Aufsicht und Kontrolle	Totalkontrolle	durch Berichte und schriftl. Überprüfungen	nach Gefühl	durch den Vorgesetzten	Selbstkontrolle
Schwerpunkt der Motivation	Angst	Anweisungen und Vorschriften	Abhängigkeit	Bürger im Betrieb	Freiheit
Anwendungsgebiet	Diktaturen	starre Verwaltungen	Gutshof	moderne Unternehmen und Verwaltungen	Forscherteams

Abb. 2: Kriterien der Führungsstile

Auf die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen Führungsstil einerseits und den jeweiligen regionalen, politisch-gesellschaftlichen Gegebenheiten andererseits weist auch Zander hin[8], ohne allerdings zwingende Verknüpfungen feststellen zu können. Er beschränkt sich vielmehr darauf, die in der Realität — der gegenwärtigen und der vergangenen — festzustellenden Stile der Personalführung zu umschreiben und die Unterschiede und Abgrenzungen an Hand einer Reihe von Einzelkriterien herauszuarbeiten. Zander faßt diese Überlegungen in Abbildung 2 zusammen[9].

Wenn diese Grundüberlegung richtig ist, daß die konkrete Ausgestaltung von Führungsgrundsätzen abhängig ist vom Zeitgeist, dann muß dies nicht nur für die jeweils größeren Epochen (Mittelalter, Industrialisierung, Drittes Reich usw.) gelten; vielmehr müßten auch innerhalb dieser z. T. ja sehr lang anhaltenden Perioden Differenzierungen in den Grundsätzen der Personalführung festzustellen sein. Welche Entwicklungen lassen sich in diesem Sinne in den Überlegungen Zanders zur Führungsfrage bis zum heutigen Tage feststellen?

IV Stationen der Vorstellungen zur Personalführung bei Zander

1 Der Grundgedanke der Humanität

Als Konsequenz der oben dargelegten Abhängigkeit des Stils der Personalführung von den geistig-gesellschaftlichen Grundhaltungen kann in unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung im Prinzip nur ein partnerschaftliches, ein kooperatives Führungssystem praktiziert werden.

Mit der Verabschiedung des Grundgesetzes hat der Einzelne die Möglichkeit, sich auch im betrieblichen Bereich auf die Grundrechte zu berufen. „Die Würde des Menschen ist unantastbar", heißt es in Art. 1 GG. Und der Art. 2 GG spezifiziert weiter: „Jeder hat das Recht auf freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsgemäße Ordnung oder das Sittengesetz verstößt". Und schließlich stellt Art. 20 fest, daß alle Menschen in der Bundesrepublik in einem demokratischen und sozialen Rechtsstaat leben.

Doch mit dem Hinweis auf die demokratische Grundordnung und auf die Möglichkeit für jeden, die Grundrechte in Anspruch nehmen zu können, ist über die konkrete Ausprägung des in den Betrieben praktizierten Führungsstils noch nichts gesagt. Zum einen ist es immer noch möglich, daß einzelne Vorgesetzte oder auch ein ganzes Unternehmen an einem überkommenen, autoritären Führungsstil festhalten, zum anderen sind die Spielarten einer kooperativen Personalführung so vielgestaltig und vielschichtig, daß es schon einer exakten Um-

schreibung der Führungsprinzipien und -grundsätze bedarf, um die jeweilige Ausprägung des kooperativen Führungsstils erkennen zu können.

Die konkreten Vorstellungen Zanders zur Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen beschränkten sich von jeher nicht auf die Effizienzsteigerung als alleinige Zielsetzung; vielmehr war es so, daß Zander, abgeleitet aus seinem demokratischen Grundverständnis und sicherlich geprägt von sehr persönlichen Erlebnissen im Zusammenhang mit den Kriegs- und unmittelbaren Nachkriegsereignissen, von Anfang an den Gedanken der Humanität in seine Überlegungen und Vorstellungen zur Personalführung einbezog.

Ihm war es zu wenig, daß eine verbesserte Personalführung ausschließlich die Leistungssteigerung, den Produktivitätsanstieg zum Ziel haben sollte; für ihn stand mindestens gleichgewichtig der von der Führung betroffene Mitarbeiter im Mittelpunkt; das Unternehmen sollte von der aufgrund veränderter Personalführung verbesserten Wirtschaftlichkeit profitieren, sicherlich, mindestens ebenso aber sollten die Mitarbeiter hinzugewinnen, indem sie als Partner, als selbständig handelnde und immer mehr Aufgaben und Verantwortung übernehmende, vollwertige Teile des Unternehmens anerkannt würden.

Dies kommt bereits in der — bezeichnenderweise — von der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)" 1958 herausgegebenen Dissertation Zanders zum Ausdruck[10]; dort heißt es im Vorwort:

„Verfasser und Herausgeber sind sich darin einig, daß der Begriff der Partnerschaft — auch und gerade in seiner Anwendung auf das betriebliche Leben — umfassender ist, als er vielfach verstanden wird. So ist die Beteiligung der Mitarbeiter am materiellen Erfolg des Betriebes oder des Unternehmens nicht ohne weiteres identisch mit dem, was wir unter Partnerschaft verstanden wissen wollen, und eher als deren Folge denn als deren Ursache anzusehen. Das Wesen der Partnerschaft liegt vor allem in dem gegenüber früheren Zeiten sich deutlich wandelnden Stil des Zusammenwirkens von Trägern verschiedener Funktionen, aber gleicher Menschenwürde an einer gemeinsamen Aufgabe. „Der Partnerschaft liegt die elementare Erfahrung zugrunde, daß wir zu unseren Mitmenschen nicht wie Subjekte zu Objekten stehen, sondern daß sie unentbehrliche, notwendige Gegenspieler im Prozeß unseres Handelns sind (Fr. Oetinger)."

Dieser Grundgedanke zieht sich wie ein roter Faden auch durch Zanders Veröffentlichungen in den nächsten Jahrzehnten. So formuliert er 1971 bei der Einführung von Führungsgrundsätzen bei den Hamburgischen Electricitäts-Werken sehr anspruchsvoll und den Grundgedanken noch auf den politischen Bereich ausweitend:

„Wir wollen mit diesem Führungssystem zur Lösung des großen Problems beitragen, das sich in der Politik, im Staat, in der ganzen Welt stellt: eine Synthese

zu finden zwischen Wirtschaftlichkeit und Humanität, und wenn es uns gelingen sollte, mit unserem Führungssystem auf diesem Wege etwas weiterzukommen, dann haben wir nicht nur unserem Unternehmen, unseren Mitarbeitern einen großen Dienst geleistet, sondern langfristig gesehen, sogar unserem Volk. Denn an diesem Problem, eine Synthese zu finden, die befriedigend und zukunftsweisend ist, werden sich wahrscheinlich in folgenden Jahrzehnten viele Dinge entscheiden, die bei uns heute zwischen Ost und West nur politisch gesehen werden"[11].

Wiederum fast 1 Jahrzehnt später heißt es 1979 in den von Zander mitgetragenen Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit in der Reemtsma-Gruppe: „Wir sind überzeugt, daß ein kooperativer Führungsstil den heutigen Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit am besten gerecht wird. Mit einem kooperativen Führungsstil erreichen wir wirkungsvolle, von Verantwortung getragene, zielgerichtete Leistung und persönliche Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter".

Damit dürfe die doppelte Zielsetzung, Humanität und Rationalität, die Zander von Beginn seiner Arbeit auf dem Gebiet der Personal- und Sozialpolitik an mit seinen Vorstellungen zur Personalführung verfolgt hat, deutlich geworden sein.

Zu fragen ist nun, wie sich diese mit der Personalführung verfolgten Zielsetzungen bei ihm konkret in Führungsgrundsätzen, Führungsleitlinien oder Führungssysteme niedergeschlagen haben.

2 Führungsvorstellungen zu Anfang der 70er Jahre

Die Hamburgischen Electricitäts-Werke (HEW) hatten 1967 zum ersten Mal „einfache" Führungsgrundsätze veröffentlicht[12], die 1969 unter Mitwirkung von Führungskräften und Arbeitnehmervertretern erweitert und 1972 unter Einbeziehung gesammelter Erfahrungen unter Federführung von Zander als dem zuständigen Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen neu herausgegeben wurden.

Schon die Gliederung dieser Führungsgrundsätze macht deutlich, daß diese Vorstellungen zur Personalführung in einem bestimmten Zeitraum entwickelt wurden. Die Hauptkapitel sind überschrieben mit:

I. Pflichten der Vorgesetzten
II. Pflichten der Mitarbeiter
III. Führungsmittel
   A. Zielsetzung
   B. Stellenbeschreibung und Entscheidungsbefugnis
   C. Information

D. Aufsicht und Erfolgskontrolle
E. Anerkennung und Kritik
F. Stellvertretung
G. Aufträge und Weisungen
H. Linien- und Stabsfunktion

Die formal und auch inhaltlich stark ausgeprägte Anlehnung an das von Höhn Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre entwickelte Harzburger Modell ist nicht zu übersehen[13]; dieses erste und bekannteste geschlossene Konzept für die Menschenführung und Betriebsorganisation, das in der Bundesrepublik nach Beendigung des Krieges entstand, als man nach neuen Formen der Führung suchte, prägte über Jahre hinweg die Vorstellungen der Firmen über Führungsgrundsätze; es entstanden in einer Vielzahl von Unternehmen Führungskonzepte, die inhaltlich nahezu identisch waren und kaum firmenspezifische Ausprägungen enthielten; dies ist ein weiterer Beleg dafür, daß die Ausprägung und Ausformulierung von Führungsleitsätzen ohne den Einfluß des jeweiligen Umfeldes, ohne Berücksichtigung der jeweiligen gesellschaftspolitischen Diskussion nahezu nicht vorstellbar ist.

Diese starke Adaption Harzburgischen Gedankengutes wurde bei den Hamburgischen Electricitäts-Werken auch keineswegs geleugnet. Zum einen hatten viele Führungskräfte an Veranstaltungen unter der Leitung von Höhn teilgenommen und hatten die dort kennengelernten Ideen in den Prozeß der Erarbeitung und Diskussion der Führungsgrundsätze mit eingebracht.

Zum anderen sah man in einigen Modifikationen des Harzburger Modells durchaus die Tendenz zu selbständigen Entwicklungen. Zander führte bei der endgültigen Vorstellung der Führungsgrundsätze vor dem Vorstand und den leitenden Mitarbeitern aus:

„Was unterscheidet nun unser System von anderen Systemen, z. B. dem Harzburger Modell? Einmal: Der Grundsatz, daß Arbeiter und Angestellte bei uns gleichgestellt sind, findet auch Ausdruck in unserem Führungssystem. Ein weiterer Punkt ist: Harzburg schafft eine Extra-Organisationsstelle, eine neue Abteilung, die das System einführt. Wir wollen dies in die Verantwortung des jeweiligen Vorgesetzten legen ... Wir haben auch die Stellenbeschreibungen stark vereinfacht und die uns sehr kompliziert und manchmal sehr theoretisch erscheinende Aufteilung für den Stabs-, Linien- und Dienstleistungsbereich weggelassen. In den Punkten Dienstweg und Information weicht auch einiges ab von dem Harzburger Modell ... Die Stellenbeschreibung ist unter den Hilfsmitteln der Kern. Damit steht und fällt das System“[14].

Man sieht, daß aus heutiger Sicht die unternehmensindividuellen Modifikationen am Harzburger Modell nicht sehr wesentlich waren. Deswegen mußten sich

die Führungsgrundsätze der HEW dann auch ab Mitte der 70er Jahre die Kritik gefallen lassen, die von vielen Seiten am Harzburger Modell geübt wurde.

So wurde zwar grundsätzlich begrüßt, daß mit der von Harzburg forcierten Einführung von Stellenbeschreibungen die Transparenz über Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten im Unternehmen erhöht wurde; die zu starre und formalistische Handhabung dieses Instruments, das keine Rücksicht auf personenspezifische Belange und Besonderheiten nehme und eine ausschließliche Organisation „ad rem" vorsehe, die zudem nur mit Zustimmung der Unternehmensspitze angepaßt werden könne, wurde als zu statisch, zu starr und zu mechanistisch kritisiert. Diese Handhabung würde den betrieblichen Gegebenheiten nicht gerecht und führe zu bürokratischem Formalismus[15]. Hinzu käme, daß zu detaillierte und starre Funktionsabgrenzungen das Abteilungs- und Ressortdenken fördere und die Gefahr verstärkt würde, Entscheidungen aus der jeweiligen Sicht des Stelleninhabers zu treffen, ohne die bereichsübergreifenden Belange ausreichend zu berücksichtigen.

Überhaupt, so lautet weiter die Kritik, werde der Mitarbeiter in nicht ausreichendem Umfang an Entscheidungsprozessen beteiligt. Zwar sei es richtig, statt der früher häufig üblichen Einzelaufträge dem Mitarbeiter nunmehr einen festen Aufgabenbereich einzuräumen; dieser umfasse aber vielfach nur die operativen und repetitiven Aufgaben und stelle den Mitarbeiter daher in der Regel nicht zufrieden[16]. An übergeordneten Entscheidungen könne er nur im Rahmen von sehr formalisierten Mitarbeiter- und Dienstbesprechungen teilnehmen, die zur Darlegung seiner Auffassung, nicht aber zu offenen Diskussionen führten[17]. Dahinter stehe beim Harzburger Modell ein Menschenbild vom Mitarbeiter, das stark von Mißtrauen gekennzeichnet sei. Deswegen seien auch die Instrumente der Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle (Prüflisten, Kontrollpläne etc.) so stark ausgebaut, während andererseits der Hinweis auf eine Selbstkontrolle, die in zunehmenden Maße Fremdkontrolle überflüssig machen könne, völlig fehle.

Mit diesem Stichwort wird noch auf einen weiteren Mangel des Harzburger Modells hingewiesen; nämlich die fehlenden motivatorischen Aspekte: dies beginne bereits bei den Zielsetzungen für die einzelnen Aufgabenbereiche, die von oben vorgegeben und nicht etwa gemeinsam erarbeitet oder vereinbart würden; dieser ungenügende Integrationsgrad der Mitarbeiter setze sich fort in den formalisierten Formen der Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und schlage sich endlich in den — getreu dem Leninschen Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser" — perfektionierten Überwachungsregeln nieder.

Aus dieser Grundeinstellung heraus fehle auch jeder Hinweis, wie durch gezielte Förderung der Kreativität der Mitarbeiter die Innovation vorangetrieben werden könne; die sozialpsychologischen Motivstrukturen auf das Verhalten der Mitarbeiter würden völlig vernachlässigt.

All dies — so lautet das zusammenfassende Urteil — mache das Harzburger Modell zu einem den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht werdenden Führungssystem. Es sei zu bürokratisch und statisch und könne sich nicht flexibel genug auf die verschiedenen Phasen in der Entwicklung einer Unternehmung und die sehr unterschiedlichen Motivstrukturen der Mitarbeiter innerhalb eines Betriebes einstellen[18].

Sachlich mag aus heutiger Sicht ein großer Teil der Kritik am Harzburger Modell berechtigt sein; nur gilt es zweierlei zu berücksichtigen. Zum einen muß jedes System gerechterweise aus seiner Zeit heraus beurteilt werden. Tut man dies, dann muß man zugestehen, daß die Harzburger Überlegungen in ihrer Zeit die ersten und die einzigen waren, die ein geschlossenes, in sich logisches Gedankengebäude zur Personalführung vorzuweisen hatten, das darüber hinaus noch den Vorzug hatte, mit dem Kerngedanken der verstärkten Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung voll dem Trend zur Emanzipation der Mitarbeiter zu entsprechen. Insofern muß dem Harzburger Modell sicherlich eine verdienstvolle Vorreiterrolle zuerkannt werden.

Zudem muß auch festgestellt werden — ohne dies ausdiskutieren zu wollen —, daß das Harzburger Modell im Laufe der Jahre nicht stehengeblieben ist, sondern von Höhn und seinen Schülern weiterentwickelt wurde; insofern stößt ein Teil der Kritik zumindest heute ins Leere.

Welche Konsequenzen Zander aus dieser Kritik am Harzburger Modell und damit auch an den Führungsgrundsätzen der Hamburgischen Electricitäts-Werken gezogen hätte, wenn er noch über die Mitte der siebziger Jahre hinaus dem Vorstand dieses Unternehmens angehört hätte, kann nicht mit Sicherheit gesagt und soll hier auch nicht spekulativ beantwortet werden.

Fest steht jedoch, daß im Jahre 1979 die Reemtsma-Gruppe, der Zander seit 1975 als Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen angehörte, „Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit" veröffentlichte. Wie sahen diese Personalführungsgrundsätze aus und wie unterschieden sie sich von den oben skizzierten Vorstellungen der HEW, formal und inhaltlich?

3 Führungsvorstellungen zu Anfang der 80er Jahre

Die Differenzierung zu den Vorstellungen der 70er Jahre kommt eigentlich schon in der Überschrift zum Ausdruck. Während dort sehr straff, sehr bestimmend, sehr apodiktisch von „Führungsgrundsätzen" gesprochen wird, die kaum eine Abweichung zulassen, wird hier der Begriff der „Leitlinien" verwendet. Er wurde bewußt gewählt, um die Variationsbreite und die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation bei der Bestimmung des Führungsverhaltens durch die einzelne Führungskraft zum Ausdruck zu bringen.

Hier wird bereits deutlich, wie der Zeitgeist auch auf die Führungsvorstellungen durchgeschlagen hat. Der Individualismus ist in den 70er Jahren gewachsen. Der einzelne und vor allem die Führungskraft möchte sich nicht mehr in ein bestimmtes Schema pressen lassen und in ein enges Korsett von Vorschriften eingebunden sein; er möchte — innerhalb eines gewissen Rahmens — entsprechend seiner Individualität frei gestalten und entscheiden können.

Diesen Vorstellungen kommt der Begriff — und natürlich auch der Inhalt der Leitlinien der Reemtsma-Gruppe entgegen. „Leitlinien nennt die Vorgabe eines Handlungsrahmens und stellt damit eine Absage an jede bürokratische Zwangsvereinheitlichung dar. Leitlinien sind andererseits keine Rezeptsammlung, der man bei Bedarf und nach Belieben Einzelfallösungen entnehmen könnte"[19]. Eher sind sie mit Leitplanken einer Autobahn vergleichbar. Sie verhindern, daß ein Fahrzeug völlig von der Bahn abkommt bzw. daß eine Führungskraft in ihrem Führungsverhalten extreme Positionen einnimmt. Allerdings kann — um in diesem Bild zu bleiben — die Führungskraft sehr wohl individuelle Ausprägungen in ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeitern aufweisen. „Normalverhalten" würde der mittleren Spur der Autobahn entsprechen, besonders fortschrittliche Führungskräfte müßten die Überholspur einnehmen, während konservativere Führungskräfte für einige Zeit sogar auf der Standspur verharren könnten; nur Geisterfahrer, die in eine völlig andere Richtung wollen, läßt auch das System der Leitlinien nicht zu. An diesem Gedanken wird auch deutlich, daß in die Führungsleitlinien die in der Fachliteratur geführten Diskussionen um die „situative Führung" Eingang gefunden haben[20]. Der Spielraum der Leitlinien — dies kommt vor allem auch in dem eng mit den Leitlinien verknüpften Trainerleitfaden zum Ausdruck — ist so, daß je nach der Situation, in Abhängigkeit

— von dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe
— von der Strukturiertheit der Problemstellung
— vom Ausmaß der Fähigkeiten der Mitarbeiter
— von deren Einarbeitungsstand
— von der zur Verfügung stehenden Zeit
— von den Einstellungen der Führungskraft und anderen Faktoren mehr

die Ausprägung des kooperativen Führungsstils unterschiedlich sein kann. Dies bedeutet, daß der Umfang und das Ausmaß der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen nicht einheitlich für das gesamte Unternehmen festliegt, sondern von Ressort zu Ressort, von Bereich zu Bereich oder gar von Abteilung zu Abteilung durchaus variieren kann.

Auch dies unterscheidet die Führungsleitlinien von den sehr viel starreren, früheren Führungsgrundsätzen; diese Berücksichtigung individueller Gegebenheiten, diese Schaffung von Flexibilität im Personalführungskonzept wäre wiederum

nicht wahrscheinlich gewesen, wenn nicht der generelle Trend zu einem größerem Ausmaß an Flexibilität in der Gesellschaft festzustellen gewesen wäre[21]. Auch hier wird noch einmal die Abhängigkeit der Führungskonzepte von den generellen gesellschaftlichen Entwicklungen deutlich.

Der zweite Grundgedanke — in dieser Form auch neu gegenüber den früheren Führungsgrundsätzen — kommt in dem bereits in der Überschrift verwendeten Begriff der Zusammenarbeit zum Ausdruck. „Die Leitlinien begnügen sich nicht damit, Führungsleitlinien sein zu wollen. Sie stellen vielmehr zugleich Maximen der Zusammenarbeit dar. Damit wird die gelegentlich noch anzutreffende Beschränkung auf die Führungskräfte als Adressaten verlassen. Die Leitlinien wenden sich an alle und zwar an die Mitarbeiter nicht nur als Objekte des Führens, sondern als Subjekte der Kooperation. Die Leitlinien nennen demzufolge auch Beispiele für die verlangte Zusammenarbeit. So fordern sie etwa die Bereitschaft, für die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung einzustehen oder Führungskräfte über wesentliche Entwicklungen, Vorgänge und Entscheidungen zu informieren. Die Kooperationsmaxime verlangt ferner, daß Entscheidungen von allen Mitarbeitern loyal vertreten werden, gleichgültig, ob sie diesen Entscheidungen zugestimmt haben oder nicht. Schließlich gehört in diesem Zusammenhang die Forderung, die Mitarbeiter müßten — was ihre eigene Weiterbildung angeht — auch an sich selbst arbeiten und zusätzliche Belastungen auf sich nehmen“[22].

Auch diese Gedankengänge sind nicht unbeeinflußt von den sonstigen Überlegungen im gesellschaftlichen Bereich entstanden. In den alten Führungsgrundsätzen hatten sie — jedenfalls in dieser Form — noch keinen Eingang gefunden.

Besonders wird der Unterschied zwischen den beiden Führungskonzeptionen natürlich deutlich, wenn man einen Vergleich der Inhalte vornimmt. Es würde zu weit führen und den vorgegebenen Rahmen sprengen, jetzt die „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ ausführlich darstellen zu wollen. Einen Überblick geben jedoch auch schon die Kernsätze der kooperativen Führung, die den Einzelerläuterungen zusammenfassend vorangestellt sind. Diese Kernsätze kommen zu folgenden Aussagen:

Ziele

Wir wollen den Erfolg für unser Unternehmen. Erfolg ist nur durch zielgerechtes Handeln erreichbar.

Jeder muß die Ziele seines Handelns kennen und sich für ihre Verwirklichung einsetzen.

- Ziele festlegen — Anfang der gemeinsamen Arbeit.

Delegation
Wir wollen an der Lösung der betrieblichen Aufgaben mitarbeiten, jeder an seinem Platz.
Jeder soll möglichst selbständig arbeiten und entscheiden. Aber auch Verantwortung tragen.

○ Verantwortung übertragen — Herausforderung für uns alle.

Information
Wir wollen offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit.
Das setzt bei Arbeitsteilung und Delegation ausreichende Information voraus.

○ Informieren — Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit.

Entscheidung
Wir wollen klare, verbindliche und zielgerichtete Entscheidungen. Das verlangt Koordination und Zusammenarbeit unter Mitwirkung aller, die sachliche Beiträge leisten können.

○ Entscheidung treffen — Zusammenarbeit sicherstellen.

Kontrolle
Wir wollen den selbständig handelnden, eigenverantwortlichen Mitarbeiter.
Zur Ergebnisbewertung ist Kontrolle notwendig. Sie ist Information und Hilfe zugleich.

○ Kontrollieren — Ergebnisbewertung und Hilfe.

Beurteilung
Wir wollen jeden Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend einsetzen.
Das setzt Beurteilung voraus. Hierauf bauen auch Anerkennung und Kritik auf.

○ Beurteilen — Anerkennung und Kritik.

Fördern
Wir wollen leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter.
Dazu gehören Förderung und Unterstützung, wo immer es möglich ist.

○ Fördern und helfen — Leistungskraft stärken.

Schon hieraus wird deutlich, daß die Leitlinien der 80er Jahre „offener", individueller, weniger starr und instrumental sind und nicht so betont von „Pflichten der Mitarbeiter" und von Anforderungen wie „der Vorgesetzte hat, er soll, er muß, er darf nicht" sprechen, wie das noch bei den Führungsgrundsätzen zu Anfang der 70er Jahre der Fall war. Die Tatsache, daß offensichtlich ein „Wertewandel" von den Pflicht- und Akzeptanzwerten weg hin zu den Werten stattgefunden hat, die unter der Überschrift „Selbstentfaltung" zusammengefaßt werden können, ist eben auch an den Führungsvorstellungen nicht spurlos vorübergegangen[23].

4 Führungsvorstellungen vor dem Übergang auf die 90er Jahre

Inzwischen sind seit der Formulierung der oben dargestellten Leitlinien der Reemtsma-Gruppe mehr als sieben Jahre vergangen. Welche gesellschaftlichen Veränderungen hat es in diesem Zeitraum gegeben? Müßten die Führungsleitlinien schon heute angepaßt, modifiziert werden, um diesen Veränderungen gerecht zu werden? Welche Veränderungen in den gesellschaftlichen Grundhaltungen stehen für den Rest der 80er Jahre zu erwarten und wie werden diese sich auf die Personalführungsvorstellungen zu Beginn der 90er Jahre auswirken?

Zander hat seine Überlegungen zu dem Komplex der eingetretenen Veränderungen in einem Vortrag unter dem Titel „Mehr Realismus in der Führung" im Jahr 1984 in 7 Thesen zusammengefaßt[24]:

These 1: Der allgemeine Wertewandel in unserer Gesellschaft hat auch die Unternehmen erfaßt und beeinflußt das Denken und Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften.

These 2: Die Abstände in der Hierarchie werden geringer; bloße formale Autorität findet immer weniger Anerkennung.

These 3: Erfolgsorientierte Führungskräfte mit optimistischer Grundeinstellung sind heute schwerer zu finden als früher.

These 4: Die Förderung der Flexibilität wird zum Schlüsselproblem jeder Führung.

These 5: Die Aufstellung von Führungsgrundsätzen allein bewirkt nichts; die bedürfen stets situationsgerechter Anwendung.

These 6: Führungskräfte stehen im Spannungsfeld der Sozialpartner; in wirtschaftlich angespannten Zeiten wird ihre Positionsbestimmung schwieriger.

These 7: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat in unserer Sozialordnung ihren festen Platz. Prüfstein jeder Mitbestimmung ist die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft.

Wenn man die Frage beantworten will, welche dieser in den Thesen 1—7 umschriebenen Entwicklungen am stärksten die künftigen Führungsvorstellungen verändern werden, so kommt man an einer Wertung und Gewichtung der einzelnen Thesen nicht vorbei.

Der in These 1 angesprochene Wertewandel weg von den Pflichtwerten und dem damit verbundenen hohen Stellenwert der Arbeit hin zu einer stärkeren Betonung der Freizeit- und Selbstentfaltungswerte ist sicherlich über Jahre hinweg eingetreten und wird sich auch noch in der Zukunft fortsetzen; dies ist aber wohl nur ein evolutionärer Prozeß und nicht von der Dramatik und Plötzlichkeit, die

uns die z. T. sehr aufgeregte publizistische Auswertung einreden wollte. Hinzu kommt, daß unter dem Eindruck der wirtschaftlichen Probleme und der damit verknüpften Arbeitslosigkeit eine zunehmende Rückbesinnung gerade bei einem Teil der Jugend auf die alten, traditionellen Werte stattfindet[25].

Auch die in These 3 angesprochene Verweigerungshaltung eines Teils der Führungskräfte scheint ihren Höhepunkt überschritten zu haben. Jedenfalls dürften dem Unternehmen auch in Zukunft Führungskräfte — zumindest in ausreichender Anzahl — zur Verfügung stehen. Beide in den Thesen 1 und 3 angesprochenen Entwicklungen dürften in der Zukunft daher wohl nur einen unbedeutenden Einfluß haben.

Eine zentrale Bedeutung für künftige Personalführungsaspekte wird dagegen der Flexibilität (These 4) zukommen. Die zum Teil dramatischen, immer kurzfristiger eintretenden Veränderungen im technischen, aber auch ökonomischen und sozialen Bereich zwingen Führungskräfte und Mitarbeiter zu ständigen gravierenden Anpassungen. Daher muß alles getan werden, um diese Flexibilität zu fördern (Weiterbildungsmaßnahmen, persönliche Förderung und Unterstützung) und flexibilitätshemmende Institutionen und Maßnahmen (z. B. starre Arbeitszeiten, zu einengende, zu detaillierte Stellenbeschreibungen) abzubauen. Hierzu zählt auch die in These 2 von Zander angesprochene zurückgehende Bedeutung von hierarchischer Autorität sowie die in Zukunft in allen Konzepten sicherlich noch stärker zu betonende Führung unter Beachtung der jeweiligen spezifischen Situation (These 5). Die situationsangepaßte Führung stellt höhere Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, sie ist jedoch geradezu ein Paradebeispiel für die Forderung nach mehr Flexibilität.

Daß Führungskräfte zukünftig noch mehr Flexibilität — vor allem auch im sozialen Bereich aufweisen müssen (vergl. These 6) — ist eine allgemein anerkannte Erkenntnis. So wird z. B. von Forschungen an der Universität Genf über einen Anforderungskatalog für die Führungskräfte der 90er Jahre berichtet; unabdingbar sei danach im Profil des „neuen" Managers sein Gespür für ethische und moralische Wertvorstellungen und gesellschaftliche Verhaltensweisen, vor allem müsse er auch die Veränderungen in der Gesellschaft auf diesen Gebieten rechtzeitig erspüren und berücksichtigen können. Und schließlich — so werden andere Forschungsergebnisse dargestellt — dürfe die Intuition „nicht länger als Feind allen rationalen Verhaltens" betrachtet werden. Das Zeitalter der rationalistischen, zahlengläubigen Manager neigt sich scheinbar seinem Ende zu — gefragt ist wieder der Mann oder die Frau mit „Visionen"[26].

Schließlich wird bei der Neuabfassung von Führungskonzepten der Ansatz Berücksichtigung finden müssen, der unter dem Stichwort „Vierdimensionale Führungs-Konzeption" eine stärkere Zukunftsorientiertheit bei der Führung for-

dert[27]; es ist sicherlich richtig, daß dieser logische Ansatz in der Vergangenheit nur in ungenügendem Maße Beachtung gefunden hat.

V Schlußbemerkung

Wie nun die einzelnen, oben aufgezeigten, voraussichtlichen Entwicklungen konkret bei der Formulierung künftiger Führungsvorstellungen berücksichtigt werden, läßt sich nicht exakt vorhersagen; dies kann nur jedes Unternehmen für seine spezifische Situation und die jeweilige Zielsetzung, die mit solchen Leitlinien verfolgt werden sollen, selbst entscheiden. Sicher scheint jedoch zu sein, daß auf absehbare Zukunft die Grundgedanken einer kooperativen Führung als Kern solcher Führungskonzepte erhalten bleiben; die Ausprägungen im einzelnen dürften jedoch stärker noch als früher durch die gesellschaftlichen Entwicklungen geprägt werden.

Letztlich wird es so sein, daß — wie C. Northcote Parkinson es einmal ausgedrückt hat — jede Generation die Geheimnisse des Führens neu entdecken und dabei — so ist hinzuzufügen — auch jeweils neu einen Ausgleich zwischen Humanität und Rationalität finden muß. Man wird davon ausgehen können, daß Zander auch in der Zukunft seinen Beitrag hierzu leisten wird.

VI Verzeichnis der Anmerkungen

1 Zander/Grabner/Knebel/Pillat; Führungssysteme in der Praxis, Heidelberg 1972, S. 39ff.; im folgenden zitiert als Führungssysteme.
2 Führungssysteme, a.a.O., S. 41.
3 Führungssysteme, a.a.O., S. 42.
4 Die Benediktus Regel, herausgegeben von P. Basilius Steigle OSB, Beuron 1963.
5 Neumann, K. H.; Optimal führen, Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft, Heidelberg 1970, S. 19.
6 Jollikofer, L.; Führung in Armee und Wirtschaft, in: Industrielle Organisation, 1970, S. 321.
6a Zander, E.; Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980, S. 13ff.
7 Pause, W.; Der Wandel in der heutigen Führungsphilosophie; Gedanken zu Personalfragen, Jan. 1986, 16. Blatt, S. 3.
8 Führungssysteme, a.a.O., S. 36.
9 Führungssysteme, a.a.O., S. 37.
10 Zander, E.; Werkszeitschrift und Gewerkschaft, in Untersuchungen und Berichte, Veröffentlichungen der AGP, Reihe 1, Heft 1, o.J., wahrscheinlich 1958.
11 Führungssysteme, a.a.O., S. 178.
12 Zander, E.; Taschenbuch für Führungstechnik, 4. Aufl., Heidelberg 1974, S. 158ff.
13 Höhn, R.; Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1974.
14 Führungssysteme, a.a.O., S. 177.
15 Guserl, R., Hofmann, M.; Das Harzburger Modell, 2. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 159ff.
16 Vergl. Bleicher, K., Meyer, E.; Führung in der Unternehmung, Hamburg 1976, S. 231f.

[17] Ruhleder, R. H.; Führungstechniken für Vorgesetzte, München 1979, S. 58.

[18] Schreyögg, G., Braun, W.; Zu den Grundsätzen der „Führung im Mitarbeiterverhältnis" — Eine Analyse des Harzburger Modells, WiSt Heft 2, Februar 1976, S. 54f.

[19] Glaubrecht, A.; Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter, in: Personalführung in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt 1982, S. 29. Glaubrecht war Mitglied der Reemtsma-Arbeitsgruppe zur Erstellung der Führungsleitlinien.

[20] Kühn, R.; Die situativ-kooperative Führung als Instrument der Organisationsentwicklung — zugleich ein Beitrag zum „Reifegrad", in: Zander/Reineke, Führungsentwicklung, Heidelberg 1981, S. 67ff.

[21] Vergl. zur Flexibilität Zander, E.; Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980, S. 48ff.

[22] Glaubrecht, H.; a.a.O., S. 31.

[23] Zum Wertewandel vergl. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B.; Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? München 1984; siehe auch Zander, E.; Wertewandel der Arbeit, Herausforderung für die Wirtschaft, in: Betriebsberater 1985, S. 1545ff.

[24] Zander, E.; Mehr Realismus in der Führung, in: Neue Entwicklung bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg 1984, S. 95ff.

[25] Vergl. „Die Phase von „Null Bock" ist vorbei"; Blick durch die Wirtschaft vom 14. 10. 86.

[26] Demmer, Ch.; Intuition ist wieder gefragt, in FAZ v. 15. 8. 1986.

[27] Dreyer, H.; Vierdimensionale Führungs-Konzeption, in Personalführung 3/85.

Wie man miteinander umgeht
— Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze —

Rosmarie Fiedler-Winter, Hamburg

Übersicht Seite

Niemand wird müde, seinen Nutzen zu suchen. Nutzen aber gewährt uns eine naturgemäße Tätigkeit. Werde also nicht müde, deinen Nutzen zu suchen, indem du anderen Nutzen gewährst.

Marc Aurel

I Faktoren einer Unternehmenskultur

1 Geschichtliche Entwicklung der Unternehmenskultur

Kultur entsteht aus Verhaltensweisen, und diese wiederum beeinflussen auch die Einstellung, die eine Gesellschaft zu jenen Kräften entwickelt, die ihr Arbeit geben. Das sind in erster Linie Unternehmen, große, mittlere und kleinste Firmen.

Die Betrachtung und Einschätzung dieser Unternehmen sowohl von jenen, die in ihnen beschäftigt sind, als auch von ihrer Umwelt, ist das Echo darauf, was die Urteilenden über ein Unternehmen wissen. In der Regel kommt dabei auch zum Ausdruck, welche Funktion der Firma von ihrer Führung zugedacht wird. Könnte man diese Verschiedenartigkeit sichtbar machen, würde sich daraus eine Bilderbuchkette bunter Eindrücke ergeben.

Wir nehmen heute an, daß zu Beginn der Industrialisierung die Mehrzahl der Unternehmensleitungen ihre „Fabrik" lediglich als Objekt des Geldmachens angesehen hat. Dennoch gab es bereits vor mehr als 100 Jahren Beispiele von Unternehmen, die nach ganz anderen Gesichtspunkten geleitet wurden. Denken wir an Ernst Abbe bei Zeiss, der bereits 1891 eine Unternehmensverfassung aufstellte, die vielen selbst heute unerreichbar scheint, sind darin doch feste Relationen zwischen Arbeitslöhnen und Spitzengehältern angesetzt worden. Oder vergegenwärtigen wir uns die Einstellung von Robert Bosch, der nach Zeiss zu Anfang dieses Jahrhunderts in seiner Firma den 8 Stundentag eingeführt hat, während auch in den Industriestaaten 9—10 Arbeitsstunden noch die Norm war und eine Arbeitsschutz-Gesetzgebung sich erst abzeichnete.

In beiden Unternehmungen hat sich das, was wir heute Unternehmenskultur nennen, ganz erheblich von der Vielzahl anderer Fabriken unterschieden. Sie bewiesen, daß Entwicklungen nie geradlinig, sondern immer überlappend auftreten, und sie bestätigen mit historischem Nachdruck die inzwischen auch von modernen Wissenschaftlern immer wieder vertretene These, daß der Mann an der Spitze für die Kultur seines Hauses von grundsätzlicher Bedeutung ist. Heinz Dürr, Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG und Chef der AEG hat das gesprächsweise einmal in die Worte gefaßt: „Ein Unternehmen ist eine sensible Angelegenheit. Alles richtet sich nach dem ersten Mann aus. Wenn der sagt, Genie ist Fleiß, dann gilt das im ganzen Hause."

2 Inhalt und Zweck einer Unternehmenskultur

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, Prioritäten der Unternehmensführung nicht allein nach finanziellen Gesichtspunkten zu setzen (ohne dabei zu übersehen, daß sie an ihnen gemessen werden müssen, d.h. daß manche scheinbar geldferne Maßnahme im Sinne des Erfolges durchaus kapitalstützend ist) liegt darin, die Unternehmung als „produktives soziales System" zu erkennen, so wie es Prof. Dr. Hans Ulrich, langjähriger Direktor am Betriebswirtschaftlichen Instituts der Hochschule St. Gallen, interpretiert hat:

„Es geht nicht nur um die materielle Ausstattung des Unternehmens als schlagkräftigen Apparat der Leistungserzeugung, sondern noch mehr um die geistige und einstellungsmäßige Entwicklung der Menschen, die die Unternehmung aus-

machen und um die Bereitstellung von Organisationsstrukturen, die ein bewegliches Verhalten unter Berücksichtigung der wechselnden Ziele und Bedingungen ermöglichen und nicht behindern ... Nur weil Menschen an Unternehmungen und ihrem Verhalten interessiert sind und diese Gebilde selbst aus Menschen bestehen, entsteht die Notwendigkeit der Wertung aller Zustände, Vorgänge und Absichten; wo Menschen handeln, entstehen zwangsläufig Wertprobleme."

Gedanken wie diese führen unmittelbar zu Definitionen von Unternehmenskultur hin. Sie wird von Ulrichs St. Galler Kollegen Cuno Pümpin, mit den Worten charakterisiert:

„Unter Unternehmenskultur verstehen wir sämtliche in der Unternehmung geltenden Werthaltungen, Meinungen und Normen, die das Verhalten der Mitarbeiter bestimmen. Es handelt sich um ungeschriebene Gesetze, deren Befolgung — bewußt oder unbewußt — von den Organisationsangehörigen gefordert wird, und deren Nichtbefolgen in der Regel Benachteiligungen mit sich bringt."

Eine wieder andere Interpretation bietet der Präsident des Wissenschaftszentrums Berlin, Prof. Dr. Meinolf Dierkes, der sich ebenfalls intensiv mit der Erforschung und Darstellung von Unternehmenskultur befaßt. Dierkes schreibt:

„Warum kommen beispielsweise vergleichbare Unternehmen unterschiedlich erfolgreich mit der Umwelt zurecht? Oder warum ist innerhalb eines einzelnen Unternehmens die Fähigkeit, gesellschaftliche Herausforderungen zu erkennen und damit umzugehen, in einzelnen Bereichen z. B. dem Personalwesen oder der Verbraucherpolitik unterschiedlich stark entwickelt? Diese Beobachtungen aus der Praxis deuten auf andere betriebsinterne Faktoren hin, die die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Umgang mit Umweltanforderungen maßgeblich beeinflussen. Neuere Forschungen, die sich mit dieser Problematik beschäftigt haben, fassen diese Faktoren als Unternehmenskultur zusammen."

Meinolf Dierkes machte nämlich im Rahmen einer 8-jährigen Auftragsarbeit bei der Schweizer Migros eine interessante Feststellung: dieses von dem ob seines sozialen Engagements international gerühmten Schweizer Unternehmer Georg Duttweiler gegründete Unternehmen erwies sich für alle Veränderungen und Anregungen auf dem Sektor der Verbraucherpolitik als außerordentlich aufgeschlossen und flexibel. Auf dem Sektor des Personalen aber begegnete er nur wenig Interesse und einer fast ablehnenden Haltung allen Neuerungen gegenüber. Daraus zog er den Schluß: „Die wollten eigentlich gar nicht so sehr verkaufen, sondern wollten Probleme lösen, und dabei waren sie enorm erfolgreich. Andererseits konnte sich schon der Herr Duttweiler, für den Arbeit stets auch gleich Freude und Erfolg bedeutete, überhaupt nicht vorstellen, daß Leute auch noch Geld verdienen müssen, so daß die Personalpolitik für ihn immer hintenrunter fiel."

Das Unternehmen war nach Dierkes nicht gewohnt, nach innen zu hören, da es sich immer danach gerichtet hatte, nach außen zu hören, und diese Einstellung prägte auch seine Unternehmenskultur. Das hatte zur Folge, daß selbst im sozialpolitisch so leistungsstarken Duttweiler Konzern Männer und Frauen noch unterschiedlich bezahlt wurden, obwohl die Devise „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit" erklärtermaßen zur Politik des Hauses gehörte. Von dieser widersprüchlichen Praxis aber hatte die Unternehmensleitung keine Ahnung.

Meinolf Dierckes zieht daraus die Konsequenz der Möglichkeit unterschiedlich ausgeprägter Kulturen selbst in ein und demselben Unternehmen. In diesem Zusammenhang macht der Berliner Wissenschaftler auch darauf aufmerksam, daß es bei der Unternehmenskultur darum geht, einfach Selbstverständliches sichtbar zu machen. Er verweist darauf, daß es von Firma zu Firma tatsächlich unterschiedliche Kommunikations- und Erscheinungsformen gibt, und daß Sprech-, Denk- oder Entscheidungsstil eben bei Exxon anders sind als bei Shell — obwohl es sich dabei um ein und dieselbe Branche handelt.

3 Darstellungsformen der Unternehmenskultur

Derartige Unterschiede drücken sich übrigens nicht nur in unsichtbaren Stilfragen aus. Sie sind auch ganz deutlich wahrnehmbar in Kleidungs-Trends oder architektonischen wie in Möblierungsfragen zu erkennen.

Vor vielen Jahren kursierte in Büroetagen die Bemerkung: „Wer bei HCT beschäftigt ist, den erkennt man schon von weitem: Blauer Sakko, weißes Hemd, Krawatte." Das lag aber nicht allein an der gern karikierten „Betriebsuniform". Wer durch eine der gläsernen Türen schritt, die das Unternehmen als eines der ersten in seinen Verwaltungsgebäuden anbringen ließ, der wußte sofort, wo er war: Gläserne Empfangsloge, Tischplatten aus Glas, schwarze Ledermöbel, Neonleuchten, Grünpflanzen in weißen Kübeln. Es wurde nur leise gesprochen, manchmal fast geflüstert. „Lächeln liegt in der Luft", hatten die Sekretärinnen die Atmosphäre eines Tages spöttisch genannt. Trotzdem zeigten sie sich stolz darauf, daß sie gerade von ihrer Firma sehr viel öfter zu Schulungs- und Informationsveranstaltungen geschickt wurden als ihre Kolleginnen in anderen Betrieben. Das leise Sprechen sollte übrigens dazu führen, daß man höflich miteinander umging. Es hatte sich so eingeprägt, daß ein Direktor, der ausnahmsweise einmal von außerhalb eingestellt worden war, nicht zuletzt auch an der lauten Sprechweise scheiterte, die er sich nicht abgewöhnen konnte. Eine Atmosphäre und Reaktionsweise, die zum Beispiel in noch erhalten gebliebenen historischen Bergbauverwaltungen mit ihren riesigen langen und hohen Gängen völlig undenkbar wäre. Dort roch es jahrzehntelang nach Lysol, auch wenn es das längst nicht mehr gab. Die Büros wurden von Rollschränken beherrscht. Der knarrige Ton machte es unmöglich, etwa Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu befragen. Es

wurde gehorcht, und trotzdem ließen die Kumpel in ihren Kneipen oft beinahe so etwas wie Anhänglichkeit an ihre Zechen erkennen. Man war sie gewöhnt, mit vielem vertraut, fast zu Hause. Man schimpfte über ihre Fehler, aber auch von der Basis her wurde wenig getan, um sie abzustellen.

4 Einflußfaktoren auf die Unternehmenskultur

Deshalb ist Dierckes mit seinen Mitarbeitern bei der Darstellung von Unternehmenskultur der Frage nachgegangen: „Wo kommen Grundwerte zum Tragen, wo wird Selbstverständliches sichtbar?"

Dieses Selbstverständliche bildet einen der Kernpunkte in der Diskussion um Unternehmenskultur. Was aber ist selbstverständlich? Wer gewöhnt ist, täglich bestimmte Handgriffe zu erledigen, wer viele Menschen trifft, mit ihnen spricht oder an ihnen vorübergeht, der wird sich kaum jedes Mal bewußt machen, daß seine persönliche Reaktion dazu beiträgt, nicht nur die eigene, sondern die Atmosphäre seiner gesamten Umgebung zu prägen. Erst wenn sich dabei etwas ändert, fällt es auf. Selbstverständliches nimmt man nicht mehr wahr.

Was dem einzelnen, was in einer Gruppe jedoch selbstverständlich ist, das ist für ihren Charakter, für ihre Stimmung und damit auch für die Bereitschaft in diesem Rahmen etwas zu leisten, durchaus ausschlaggebend. Das ist jenes aktive Partikel, das sich als Unternehmenskultur unsichtbar, aber dennoch spürbar auch in Mark und Pfennig niederschlagen kann. Diesen schlichten Kern eines hochstilisierten Begriffs hat der Personalfachmann Dr. Peter Zürn einmal „Die Art, wie man im Unternehmen miteinander umgeht" genannt.

Dazu kommt allerdings auch noch etwas anderes, worauf Knut Bleicher aufmerksam macht. Bleicher formuliert: „Unternehmenskultur entwickelt sich weitgehend ungesteuert über die individuellen und sozialen Erlebnisse der Mitarbeiter. Die Kultur eines Unternehmens wird im Laufe der Jahre immer reicher an solchen kollektiven Erlebnissen. Dabei spielen Geschichten über bestimmte Ereignisse, vor allem aber über herausragende Persönlichkeiten, die solche Ereignisse prägten, eine herausragende Rolle." Das läßt sich, wie bereits festgehalten, sowohl aus der Vergangenheit als auch aus der Gegenwart belegen. Wo eine solche Persönlichkeit vorhanden war oder vorhanden ist, werden alle Entwicklungen zunächst in ihrem Windschatten stattfinden — oder wie bei Duttweiler aufgezeigt, verhindert werden. Gleichzeitig wirkt das Umfeld, die Umgebung auf sie ein, das hat vor allem Hans Ulrich nie aus den Augen verloren: „Die Unternehmung ist auch in eine vielschichtige komplexe gesellschaftliche Umgebung eingebettet, die sich gedanklich nicht auf irgendeine spezifische Dimension reduzieren läßt, ohne daß die Beziehung zur Wirklichkeit in entscheidenden Punkten verlorengeht. Wir können feststellen, daß die Unternehmung im Inneren selbst ein

Sozialgefüge aufweist, dessen Bedeutung für die Unternehmung und dessen Einfluß auf das Unternehmensgeschehen nur erkannt werden können, wenn man es bewußt in die Betrachtung einbezieht. Diese soziale Wirklichkeit, im umfassenden Sinne des Wortes sozial, ist überaus veränderlich."

Diese soziale Wirklichkeit bildet auch den Boden dafür, auf dem die täglich spürbare und doch historisch entstandene Unternehmenskultur weiterwächst. Das zeigt sich vor allem dort, wo es wieder um die Reaktion der Mitarbeiter geht, die innerhalb der Firma zu Buche schlägt und ihre Antwort darauf, wie sie sich behandelt, wie sie sich anerkannt fühlen.

5 Anerkennung und Motivation

Mit der Anerkennung wird allerdings ein Thema angesprochen, um das es keinesfalls zum Besten steht. Das Entgelt allein — selbst mit einem großen Bukett zusätzlicher sozialer Leistungen — wird von den Mitarbeitern der modernen Industriegesellschaft nämlich als ihr gutes Recht, aber nicht als besondere Anerkennung empfunden, die sie in Hochstimmung versetzen und zu außerordentlicher Arbeitsfreude anregen könnte. Bei näherer Betrachtung wird man jedoch entdecken, daß gerade persönliche Einsatzbereitschaft ursächlich ‚von Geist und Stil des Hauses'[1] geprägt werden, weil sie nämlich ihrerseits ein Produkt der Unternehmenskultur sind.

In den letzten Jahren sind in vielen Firmen Einrichtungen und Maßnahmen realisiert worden, die genau in diese Richtung führen. Das reicht von Führungsgrundsätzen über Vermögensbildung, Quality Circles, die Erweiterung des Vorschlagswesens, Einbeziehung von Mitarbeitern in Planungsvorhaben bis zur Flexibilisierung von Arbeitszeit. Dabei ist im Zusammenhang mit derartigen Aktionen, die auf Verbesserung der Mitarbeiter-Motivation bei gleichzeitigem Leistungsanstieg zielen, keineswegs von Unternehmenskultur die Rede, obwohl gerade der Kultur des Hauses damit unbewußt entsprochen wird. Die hier erwähnten Einrichtungen gehören außerdem zu jenen Unternehmens-Angeboten, bei denen sich nicht wenige wundern, daß sie nicht längst Teil aller Firmenorganisationen sind, zumal sich ihre Effizienz vielfältig erwiesen hat. Auch Peter Zürn bekennt aus seinen Erfahrungen:

„Ich halte die Kultur in einem Unternehmen für einen außerordentlich wichtigen Motivationsfaktor für die Arbeit, die über Geld und geldwerte Leistung hinaus eben dazu führt, daß der Mitarbeiter bereit sein kann, auch einmal mit einem Zusatz von Einsatz- und Leistungsbereitschaft tätig zu werden."

6 Mitarbeiterorientierung als Zielverhalten

Wenn man das alles auf einen Nenner bringen will, kommt man auch dabei ganz rasch zum Kernpunkt der Angelegenheit, nämlich der Behandlung von Menschen und wie sie darauf reagieren. Wo sich der Mensch verstanden fühlt, fühlt er sich wohl. Eine Feststellung, die für manches erfolgreiche Unternehmen zur Basis der Unternehmensführung geworden ist. Als besonders wirkungsvolles Beispiel dafür gilt die amerikanische Elektronikfirma Hewlett Packard, die auch den berühmt gewordenen amerikanischen Autoren Peters and Watermann bei ihrer „Suche nach Spitzenleistungen" aufgefallen ist.

Ihnen erklärten 18 von 20 Managern bei einer Befragung, daß sie ihren Erfolg auf die Mitarbeiter orientierte Firmenphilosophie zurückführen. Die Angehörigen dieses Unternehmens nennen sie „H-P Way". Dazu gehört es, Vertrauen zu schaffen.

Vom Firmengründer Bill Hewlett wird berichtet, daß er an eine verschlossene Werkstattür einmal einen Zettel geheftet haben soll „Diese Tür bitte nie wieder verschließen". Seitdem wird bei allen HP-Töchtern in der Welt keine Tür innerhalb des Unternehmens mehr abgeschlossen.

Das demonstriert gleichzeitig eine Unternehmensreaktion, die Peters and Watermann allerdings nicht eigens interpretieren. Sie zeigt uns nämlich auch, wie zentralgelenkt der Multi HP reagiert und — worauf in diesem Zusammenhang ja bereits mehrfach hingewiesen wurde — die Einwirkung der Führungspersönlichkeit auf das, was wir Unternehmenskultur nennen.

Zum HP Weg gehört aber auch die informelle Kommunikation durch großzügige Pausenregelungen, die Zielsetzung für Vorgesetzte, den Mitarbeiter nicht zu korrigieren, sondern zu begeistern, wofür als Erfolgsbeweis angegeben wird, daß die Mitarbeiter bei einem 10%igen Arbeitsverlust in der Rezession bereit waren, auf 10% ihres Entgelts zu verzichten.

Ähnliche Beobachtungen lassen sich jedoch nicht nur von der Firmenmutter in den USA, sondern auch vom deutschen Tochter-Unternehmen in Böblingen bei Stuttgart berichten, wo vor allem auf die Devise „aus Betroffenen Beteiligte machen" verwiesen wird. Dort hat der Arbeitskampf der IG-Metall auch bereits ein neues Zeitalter eingeläutet, obwohl von 2500 Mitarbeitern weniger als 10 gewerkschaftlich organisiert sind. Die Erfüllung der Tarifvorschrift der 38,5 Stunden-Woche führte in Böblingen zu einer ganz neuen Arbeitszeitbetrachtung. Das heißt, für jeden Mitarbeiter wird in diesem Hause ein persönliches Arbeitszeitkonto geführt, da nach wie vor die 40 Stundenwoche Arbeitspraxis geblieben ist. Die dabei überfälligen 1,5 Stunden pro Woche können sich die Mitarbeiter auf ihren individuellen Zeitkonten gutschreiben lassen. Sie können ein Kurzzeit- oder ein Langzeitkonto wählen. Bis zu drei Tage genutzte Kurzzeitkontengutha-

ben werden mit den Vorgesetzten auch kurzfristig abgesprochen. Die längerfristig gespeicherten Freizeiten können bei frühzeitiger Anmeldung für Zusatzurlaub oder gar für vorgezogenen Ruhestand genutzt werden.

Bei Hewlett Packard legt man Wert darauf, zu betonen, daß derartige Regelungen keinerlei Weltanschauungsfragen repräsentieren. Wohl aber wird darauf verwiesen, daß damit ein ganz spezifischer Ausdruck der firmeneigenen Unternehmenskultur verbunden sei.

Dadurch wird das Beispiel H-P auch zu einer Bestätigung der Feststellung von Knut Bleicher: „Erfolgreiche Unternehmen verfügen über eine starke Kultur, die das Verhalten der Mitarbeiter intensiv prägt. Sind die Werte des Sozialsystems im Unternehmen dabei weitgehend identisch mit den Unternehmenszielen, kann sich eine erhebliche soziale Dynamik ergeben. Wie eine Lokomotive zieht die Unternehmenskultur das Unternehmen dann in die Richtung auf seine Ziele."

II Bedingungen und Möglichkeiten von Führungsleitsätzen

1 Vorteile von Führungsleitsätzen

Bleicher hat diese die Situation bei Hewlett Packard durchaus treffende Formulierung seinerseits zur Erläuterung der Unternehmenskultur bei Bertelsmann gefunden. Dort entspricht ihr auch eine beispielhafte Regelung, die er wie folgt zusammenfaßt:
„Grundsatzordnung, Unternehmensverfassung, Leitsätze für die Führung und das große Paket der sozialen Leistungen prägen die spezifische Bertelsmann-Unternehmenskultur."

Die hier zur Sprache kommenden „Leitsätze für die Führung, Leitlinien oder Führungsgrundsätze" spielen für Unternehmensorganisation und Mitarbeitermotivierung inzwischen seit weit über einem Jahrzehnt eine Rolle. Obwohl sie also wesentlich länger existieren als die neue Betonung von „Unternehmenskultur", gehören sie doch zu jenen Medien, in denen diese Kultur eines Hauses deutlicher als in anderen Zusammenhängen zum Ausdruck kommt.

Das Haus Bertelsmann darf dabei zu jenen Unternehmen gezählt werden, deren Führungskonzeption in Unternehmensverfassung und Führungsleitlinien nicht zuletzt wieder durch den persönlichen Einsatz des ersten Mannes, in diesem Falle von Reinhard Mohn, besonders klar zum Ausdruck kommt. Knut Bleicher bringt das wie folgt auf den Punkt: „Die Führungsleitsätze besagen, daß die stark zentrifugalen Kräfte einer dezentralen Organisation der Kanalisierung und gegenseitigen Abstimmung bedürfen. Dabei ist Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter die wichtigste Voraussetzung. Beachtung verdient in diesem Zusam-

menhang ein Postulat, das sich in den Leitsätzen für die Führung findet: „Die Zielsetzung des Gesamtunternehmens hat Vorrang vor den Interessen der einzelnen Firmen. Alle Führungskräfte sind zu aktiver Kooperation verpflichtet." Diese Einstimmung der Mannschaft auf das Ziel der Unternehmung ist die entscheidende Funktion von Grundsätzen oder Leitlinien für die Unternehmung. Fast überall, wo man ihre Entwicklung betont darauf abstellte, haben sie sich bewährt.

Allerdings darf dabei nicht verschwiegen werden, daß diese Bemühung, dieser Zusammenschluß der Seilschaft, wie es der langjährige Personalvorstand der Daimler Benz AG, Dr. Richard Osswald, einmal genannt hat, nicht selten auch zu „Glanzpapierdeklamationen" verkommen ist. Das geschah überall dort, wo oft mit viel Aufwand die Einführung derartiger Orientierungshilfen demonstriert wurde, die in der Praxis dann in der Schreibtischschublade dahindämmerten. Das heißt auch: in diesen Fällen hat die Unternehmenskultur Einrichtungen dieser Art nicht getragen.

Heute würde man dazu sagen, es nützt dabei nichts, an diesen Leitlinien herumzudoktern; vor ihrer Renovierung muß das gesamte Unternehmensfeld analysiert, seine Kultur auf Schwachstellen untersucht werden, deren Überwindung dann obendrein — da es sich ja um Gewachsenes handelt — nicht von heute auf morgen per order de mufti zu beseitigen sind. Das dürfte eine oft bittere und störende Erkenntnis sein. Sie kann nur dadurch Nutzen gewinnen, daß die Verantwortlichen dabei ebenfalls erfahren: die Unternehmung hat ihre Quellen noch keineswegs ausgeschöpft, sie könnte noch wesentlich effizienter arbeiten, wenn sie ihre internen Schwächen überwindet.

2 Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Führungsleitsätzen

Eines der aussagestärksten Dokumente dafür, daß eine solche Wirkung mit Hilfe von Führungsgrundsätzen möglich ist, bietet die IBM Deutschland mit dem Vorwort ihres Vorstandsvorsitzenden, Lothar Friedrich Walter Sparberg, zu den Führungsgrundsätzen des Hauses. Er schreibt:

„Die Führungsgrundsätze, die sich unser Unternehmen gegeben hat, haben sich im Laufe von Jahrzehnten als Grundlage unseres geschäftlichen Erfolges bewährt. Sie sind Ausdruck unserer Grundeinstellung, und sie sind Richtschnur, wo immer wir geschäftliche Ziele formulieren und in die Praxis umsetzen. Ihre unveränderte Aktualität wird deutlich, wenn man diese Grundsätze an den Anforderungen mißt, die die heutige Gesellschaft an ein Wirtschaftsunternehmen stellt."

Dabei bleibt es in jedem Falle wichtig, daß Grundsätze dieser Art nicht als Aushängeschild für Unternehmensleitungen publiziert, sondern als Hilfsmittel für die Führung genutzt werden. Sie sollen schließlich auch Firmenangehörigen aller Ebenen die Möglichkeit bieten, eine Art Notbremse zu ziehen, wenn sich Alltagspraktiken einschleichen, die die Zielerreichung erschweren. Als Vorstandsmitglied Rolf Heffner bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank Führungsgrundsätze eingeführt hatte, schilderte er seine Erfahrungen u.a. mit dem Hinweis, „daß es sich natürlich auch der Vorstand gefallen lassen muß, an diesen Führungsgrundsätzen selbst gemessen zu werden und daß in zunehmenden Maße insbesondere junge Mitarbeiter sich in Konfliktsituationen auf diese Führungsgrundsätze berufen und dadurch natürlich auch dazu beitragen, daß sie nach und nach im Unternehmen verankert werden."

In der Praxis hat es sich auch als eine wichtige funktionale Voraussetzung erwiesen, die Erstellung von Grundsätzen zur Mitarbeiterführung nicht nur vom Betriebsrat genehmigen zu lassen, sondern sie gemeinsam mit seinen Vertretungen zu erarbeiten.

Außerdem haben viele Unternehmungen die Erfahrung gemacht, daß die Zeit für die Einführungsseminare zur Handhabung der mit der Mitarbeitervertretung erarbeiteten Führungslinien eine lohnende Investition war. Je sorgfältiger die Einführung, um so nützlicher die Praxis. Das gilt sogar dort, wo die Realisierung der Leitlinien als „komplizierter Prozeß" bezeichnet worden ist. Nicht selten wurden dafür nämlich externe Berater hinzugezogen und lange Diskussionsrunden eingesetzt, wieweit in einzelnen Formulierungen gegangen werden darf.

Damit werden jene Wissenschaftler bestätigt, die Führungsrichtlinien und ihre Durchsetzung als Beispiel für Organisations-Entwicklungsprozesse bezeichnet haben. Das ist gleichzeitig eine weitere Dokumentation für ihre unmittelbare Zusammengehörigkeit mit der Unternehmenskultur, auf deren Boden sie wachsen müssen.

Diese Bodenbeschaffenheit macht sich gewissermaßen bereits beim aufkeimenden Samen der Richtlinien bzw. der dafür gewählten Bezeichnung bemerkbar. Da hieß es z. B. bei Daimler-Benz, daß der Name Leitsätze und nicht Grundsätze gewählt worden sei, weil Leitsätze mehr den Charakter von Orientierungshilfen vermitteln, während man in Grundsätzen die Vorstellung von Paragraph eins, zwei, drei mit angedrohten Disziplinierungsmaßen fürchtete.

Ein Mann, der sich schon für die Entwicklung von Führungsrichtlinien in deutschen Unternehmen mit besonderem Engagement eingesetzt hat, als nur wenige diese Bezeichnung kannten, ist Ernst Zander, heute von vielen jungen Personalverantwortlichen als eine Art „Papst deutscher Personalarbeit", so wie es diesem Vergleich entspricht, verehrt, gerühmt und deshalb von einigen Skeptikern zu-

weilen natürlich auch wieder etwas zurückhaltend betrachtet, hat die hauseigene Bezeichnung dieser Führungshilfe einmal auf einen ebenso klaren wie drastischen Nenner gebracht. Er sagte:

„Wir gehen davon aus, daß formalisierte Grundsätze doch eine recht bürokratische Veranstaltung werden könnten. Wir nennen sie deshalb Leitlinien. Der Gedanke kam uns am Beispiel der Autobahn, wo man ja auch mal links oder rechts fahren kann. Deshalb soll der Unterschiedlichkeit der Menschen wegen, aufgrund unterschiedlicher einzelner Unternehmen und des schließlich auch dezentral geführten Konzerns wegen ein gewisser Spielraum erhalten bleiben. Allerdings: Geisterfahrer würden von Leitlinien dann zur nächsten Ausfahrt geleitet."

3 Führungsleitlinien und Führungsgrundsätze

Dieses Plädoyer für die Bezeichnung Leitsätze macht deutlich, daß bereits die Wahl des Titels, unter dem allgemeingültige Richtlinien in einer Unternehmensorganisation präsentiert werden, von den Beteiligten erheblich wichtiger genommen wird als es Außenstehende erwarten. Schon darin spiegelt sich nach Ansicht verschiedener Interpreten ein Stück Unternehmenskultur. Lassen wir einige Revue passieren.

Bei Daimler Benz heißen die nach jahrelanger Vorbereitung veröffentlichten Orientierungshilfen

„Leitsätze zur Führung und Zusammenarbeit".

Bei Bertelsmann, dem rasant wachsenden Medien-Riesen, wurden sie schon lange zuvor ebenfalls

„Leitsätze für die Führung"

genannt.

Die Reemtsmagruppe formuliert

„Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit".

Die IBM, die die längste Praxis auf diesem Gebiet verbucht und zu den erfolgreichsten Anwendern gehört, bezeichnet:

„Führungsgrundsätze der IBM Deutschland".

Die Deutsche Shell nennt sie

„Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung".

Die bis Dezember 1983 gewerkschaftseigene co-op AG wählte ebenfalls den Titel:

„Grundsätze zur Zusammenarbeit",

und die BP-Tochter SCS hatte sich auf

„Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit"

geeinigt.

Dabei darf man davon ausgehen, daß die „Grundsätze" meist älteren Datums sind und die Leitsätze oder gar Leitlinien sich als ihre „liberaleren Töchter" entwickelt haben — ohne daß allerdings der Titel etwas über den praktischen Durchführungserfolg vorwegnimmt. Insider versuchen allerdings aus seiner Wahl auch bereits — wie mit einem Blick durch den Türspalt — auf „Die Art des Hauses" schließen zu können.

Aber erst hinter den Titeln entfalten sich die unterschiedlichen Wege — Hinweise und Betonungen, mit denen die einzelnen Unternehmungen im Grunde dasselbe Ziel erreichen wollen: Optimale Markterfolge durch gute Mitarbeiterführung.

4 Der Versuch eines Vergleichs

Schon der Versuch des Vergleichs wird dadurch erschwert, daß sich die einzelnen für Führungsgrundsätze oder Leitlinien zusammengestellten Punkte keineswegs immer gleichen. Während z. B. bei Daimler, Reemtsma, der Shell oder SCS der Zielsetzung spezifische Aussagen gewidmet werden, spielt dieses Ziel bei Bertelsmann, co-op oder IBM nur indirekt, gewissermaßen durch die zielsetzende Wirkung der einzelnen Rubriken an sich eine Rolle. Bei IBM wurden sie u.a. unter die Rubriken „Dienst am Kunden", „Effektive Wirkung" oder „Verpflichtung gegenüber den Aktionären" zusammengefaßt. Unter dem letztgenannten Titel heißt es:

„Die IBM ist ihren Aktionären verpflichtet, deren Investitionen wirtschaftliches Handeln ermöglichen.

Deshalb sind wir gehalten:

mit dem uns anvertrauten Kapital sorgfältig umzugehen, eine angemessene Rendite zu erwirtschaften, alle Gelegenheiten für ein stetiges und ertragreiches Wachstum wahrzunehmen."

Gleichzeitig gibt es aber auch eine unter Punkt 7 schriftlich festgehaltene „Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit", die bei Bertelsmann ebenfalls unter Punkt 4 wörtlich angesprochen wird[2]. Bei IBM heißt es dazu:

„Mit der Wahrnehmung unserer Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit dienen wir auch unserem eigenen Interesse ...
... Im Einzugsbereich unserer Niederlassungen wollen wir nach besten Kräften an der Gestaltung von Bedingungen mitwirken, unter denen Menschen gern leben und arbeiten."

Das bestätigt jene Personal-Analytiker, die wiederholt darauf hingewiesen haben, daß sich die Grundsätze der IBM generell von vielen anderer großer Gesellschaften unterscheiden — nicht zuletzt durch die klare Anerkennung der These „Ein gutes Geschäft ist nur jenes, das beiden Geschäftspartnern Vorteile bringt." Aber auch bei geringeren Unterschieden von Führungsgrundsätzen einzelner Unternehmen können sich markante Charakteristika für bestimmte Unternehmensorganisationen ergeben.

Bei Daimler Benz werden in den Leitlinien zur Führung Ziele folgendermaßen beschrieben:

„Der Vorgesetzte erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern deren Arbeitsziele und legt diese im Rahmen der allgemein vorgegebenen Aufgaben ihrer Stelle fest. Er bezieht dabei die Fähigkeiten der Mitarbeiter in die Festlegung der Arbeitsziele ein und versucht, nach Möglichkeit ihre Erwartung zu berücksichtigen. Bei veränderten Voraussetzungen müssen die Arbeitsziele überprüft und ggf. angepaßt werden.

Der Vorgesetzte erläutert den Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen ihren Arbeitszielen und den übergeordneten Zielen des Bereiches. Er weckt damit das notwendige Verständnis für die Ziele und Aufgaben ihrer Stelle. Dies ist vor allem dann von besonderer Bedeutung, wenn es aus sachlichen und zeitlichen Gründen nicht möglich war, die Arbeitsziele gemeinsam zu erarbeiten. Die Ziele und die zu beachtenden Bedingungen müssen eindeutig und verständlich dargestellt sein und den Anforderungen und Möglichkeiten des jeweiligen Arbeitsplatzes entsprechen. Nur so können Mitarbeiter und Vorgesetzte auf einer sachlichen Grundlage Arbeitsergebnisse beurteilen und ihre Ziele überprüfen.

Von den Mitarbeitern wird erwartet, daß sie die festgelegten Ziele mittragen und sich dafür einsetzen, sie zu erreichen."

Bei der Deutschen Shell AG heißt es:

„Klare Ziele bestimmen das Handeln:

Jeder muß die Ziele seines Handelns und die übergeordnete Zielsetzung für seine Tätigkeit kennen. Jeder soll wissen, wozu das Ergebnis seiner Arbeit im Rahmen des gesamten Unternehmens dient. Der Vorgesetzte muß dafür sorgen, daß die für seinen Bereich geplanten Ziele erreicht werden. Er soll dazu gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Aufgaben festlegen und den Arbeitsablauf organisieren. Er

hat sich dafür einzusetzen, daß Anzahl, Bewertung und Besetzung der Arbeitsplätze dem Umfang und der Qualität der zu erfüllenden Aufgaben entsprechen. Die Belastung der Mitarbeiter untereinander soll ausgewogen sein und das Leistungsvermögen des einzelnen berücksichtigen.

Die Ziele müssen eindeutig sein und nach Möglichkeit in meßbaren Größen wie Menge, Güte oder Zeitpunkt ausgedrückt sein. Wie der Mitarbeiter sein Arbeitsziel erreicht, soll ihm so weit wie möglich überlassen bleiben."

Bei Reemtsma kann man lesen:

„Ziele — Wir wollen den Erfolg für unser Unternehmen. Erfolg ist nur durch zielgerechtes Handeln erreichbar. Jeder muß die Ziele seines Handelns kennen und sich für die Verwirklichung einsetzen.

Ziele müssen für Fach- und Führungsaufgaben bekannt sein. Nur dann weiß der einzelne, was er zu tun hat und woran er und andere seine Leistungen messen können. Jeder ist dafür verantwortlich, daß die für ihn geltenden Ziele erreicht werden.

Die Führungskräfte beteiligen — wo immer dies möglich und sinnvoll ist — ihre Mitarbeiter an der Erarbeitung bzw. Ableitung der jeweiligen Teilziele. Die Führungskräfte unterrichten ihre Mitarbeiter auch über übergeordnete Ziele und bereits feststehende Zielvorgaben. So erkennen die Mitarbeiter, in welchem Rahmen sie tätig werden und welchen Beitrag sie zur Zielerreichung insgesamt leisten. Verantwortlich für die Festlegung der Ziele bleibt jedoch letztlich die Führungskraft.

Ziele müssen eindeutig bestimmt und möglichst in meßbaren Größen (Güte, Menge, Zeitpunkt) ausgedrückt werden. Die Führungskräfte berücksichtigen bei der gemeinsamen Zielerarbeitung im Rahmen des Möglichen die persönliche Eignung ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sollen durch hochgesteckte, aber doch erreichbare Ziele gefordert werden.

Sofern sich die Voraussetzungen ändern, müssen diese Ziele gemeinsam überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden."

Bei co-op lautet die auch Zielsetzungsfragen beinhaltende Rubrik:

„Der Vorgesetzte:
Die besondere Aufgabe des Vorgesetzten besteht darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß seine Mitarbeiter zielgerichtet koordiniert und erfolgreich in einer menschenwürdigen Umwelt arbeiten können. Dementsprechend muß er fähig und bereit sein, mit seinen Mitarbeitern anspruchsvolle und realistische Aufgaben und Ziele zu vereinbaren,
ihre Aufgaben zu koordinieren,
Entscheidungen zu treffen und zu verwirklichen,

für Gerechtigkeit und gegenseitiges Verständnis zu sorgen,
die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten zu fördern
und sie zu beraten und ihnen zu helfen.

Die Verwirklichung kooperativen Führungsstils im Unternehmen hängt davon ab, ob und inwieweit jeder Vorgesetzte sein Verhalten an den folgenden Leitlinien ausrichtet:

1. *Kooperative Zielfindung: Der Vorgesetzte muß sicherstellen, daß der von seinen Mitarbeitern erwartete Leistungsbeitrag so klar wie möglich vereinbart bzw. unter Beteiligung der Mitarbeiter festgelegt wird."*

Es folgen Punkte 1—8 u.a. Respektierung der Selbständigkeit der Mitarbeiter, Fortbildung der Mitarbeiter, Aufstiegsförderung, Änderung des Aufgabenbereichs von Mitarbeitern, Wirtschaftliche Förderung der Mitarbeiter, Anerkennung und Kritik, Leistungsbeurteilung und Mitarbeiterbesprechung.

Ebenfalls auf den Vorgesetzten direkt sind die Leitsätze bei Bertelsmann zugeschnitten. Dort wird unter Punkt 8 festgehalten:

„Der Vorgesetzte hat die Arbeitsziele mit seinen Mitarbeitern zu besprechen, ihnen die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen sichtbar zu machen und seine Entscheidungen zu begründen."

Unter Punkt 11 wird daran erinnert:

„Der Vorgesetzte hat die Erfüllung der Arbeitsziele zu überwachen und seine Mitarbeiter mit Hinweisen und Maßnahmen zu unterstützen."

Ein besonderer Vorzug dieser 14 Leitsatz-Punkte ist ihre Knappheit nach dem Gesichtspunkt: Information auf einen Blick, die die Wirksamkeit von Leitlinien nur verstärken kann.

Und bei SCS, wo die Führungsgrundsätze gegenwärtig überarbeitet werden, bekennt man sich doch zur Nützlichkeit der bereits vorliegenden Formulierung der Ziele, die sich bewährt habe. Sie lautet:

„Ziele:

Wir sichern den Erfolg für SCS durch das Erreichen gemeinsam geplanter Ziele.

SCS ist gegenüber ihren Mitarbeitern und Kapitalgebern dafür verantwortlich, einen langfristig abgesicherten wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Im Sinne dieses vorrangigen Unternehmenszieles werden im Rahmen des Unternehmensplanes jährlich Ziele mit den Führungskräften geplant. Diese Ziele müssen eindeutig und möglichst meßbar sein.

Die Führungskräfte beteiligen — soweit dies möglich und sinnvoll ist — ihre Mitarbeiter an der Planung der Ziele. Verantwortlich für die Festlegung der Ziele bleibt die zuständige Führungskraft.

Die Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter auch über die Gesamtziele des Unternehmens und die Ziele angrenzender Bereiche. So erkennt jeder Mitarbeiter, in welchem Rahmen er tätig wird und welchen Beitrag er zur Zielerreichung insgesamt leistet.

Die Führungskräfte berücksichtigen bei der Zielplanung die Qualifikation der Mitarbeiter. Die Ziele sollen anspruchsvoll und erreichbar sein. Die Zielerreichung bildet eine Beurteilungsgrundlage für das Förderungsgespräch.

Sofern sich Voraussetzungen oder Randbedingungen ändern, müssen die Ziele gemeinsam überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden."

Mit diesem Zielsetzungs-Grundsatz bietet man bei SCS gleichzeitig eine informative Zusammenfassung all dessen, was auch in Leitlinien anderer Unternehmen erscheint, jedoch keineswegs überall gleichzeitig vertreten ist, nämlich die Forderungen nach:

Klarheit der Zielsetzung,
Beteiligung der Mitarbeiter,
Informierung der Mitarbeiter über die Einbindung ihrer Tätigkeit in die Gesamtzielsetzung des Unternehmens,
Abstimmung der Ziele auf die für das Unternehmen gegebenen Voraussetzungen.

5 Die Einführung von Führungsleitsätzen

Die Art und Weise, wie in einzelnen Unternehmungen darauf eingegangen wird, welche Formulierungen dafür gewählt werden, läßt gewiß Schlüsse auf den allgemeinen Ton des Hauses zu. Noch aufschlußreicher dafür erscheint allerdings der Vorgang der Einführung von Grundsätzen überhaupt zu sein.

Aus Umfragen, von denen vor allem die Refa-Zeitschrift „Fortschrittliche Betriebsführung" (Hans Fiedler) mehrfach zitiert worden ist, wurde wiederholt ermittelt, daß mehr als die Hälfte jener Unternehmen, die Führungsgrundsätze nutzen, durch Anregungen aus den Personalleitungen dazu gekommen sind. An zweiter Stelle rangierten in der Regel die Geschäftsführungen. Organisationsabteilungen waren fast immer nur zu einem kleinen Prozentsatz beteiligt.

In den Vorbereitungsgremien fanden sich wiederum vor allem Vertreter von Vorstand, Geschäftsleitung und Personalabteilung — nur in einzelnen Fällen wurde von Anfang an der Betriebsrat miteinbezogen. Überall dort, wo das ge-

schehen ist, hat sich der Umgang mit Führungsgrundsätzen auch als hilfreich erwiesen.

Erhebliche Unterschiede konnten bei der Einführungsdauer festgestellt werden. Die große Mehrzahl benötigte danach nur ein halbes bis maximal ein Jahr, um die von ihren Arbeitskreisen verabschiedeten Leitsätze mit Führungskräften und Belegschaft zu realisieren. Nicht wenige Personalfachleute sehen heute gerade darin einen der Gründe für das häufige Scheitern dieser Führungshilfen, die auf der anderen Seite von jenen, die damit gute Erfahrungen sammeln konnten, nicht genug des Lobes erfahren. Es heißt, daß der Einführungszeitraum deutlich darüber Auskunft geben könnte, ob mit dieser Spezies nur einem modischen Trend oder einer nützlichen Führungsform entsprochen worden ist.

Allerdings gibt es Unternehmen, in denen — wie bei Daimler — sogar mehr als 2 Jahre benötigt wurden, um alle auf die neuen Postulate einzustimmen. Gelegentlich wird die Meinung vertreten — die allerdings noch nicht durch Umfragen erhärtet werden konnte — daß fast alle langfristigen Einführungen zu einem Erfolg von Führungsgrundsätzen in der Praxis beigetragen haben.

Auch die ersten Belegschafts-Reaktionen auf dieses noch zu Beginn der 80er Jahre relativ neue Medium sind nur vereinzelt, wie z. B. bei Bertelsmann, durch Mitarbeiterbefragungen festgehalten worden. Sie dürften jedoch die stärkste Aussagekraft über die vorhandene Unternehmenskultur haben, in der diese Grundsätze entwickelt worden sind.

III Perspektiven einer Unternehmenskultur und ihrer Führungsleitsätze

Es wäre denkbar, daß bei entsprechender Beachtung dieser „Kultur" — und wenn man darauf bereits mit Beginn der Leitlinien-Praxis in der Bundesrepublik entsprechend Rücksicht genommen hätte, mancher „Flop" vermieden worden wäre. Schließlich kommt es in diesem Zusammenhang, wie Meinolf Dierkes dargelegt hat, darauf an, nicht nur rosarote Image-Photos zu entwerfen, sondern der Sache auf den Grund zu gehen und auch mit negativen Auswirkungen zu rechnen. Ganz ohne Zweifel wird es in der Bundesrepublik manches Unternehmen geben, daß sich, wie die Schweizer Migros, entweder mehr außen- oder mehr innengelenkt entwickelt hat und dementsprechend auch auf Einrichtungen wie Führungsleitlinien reagieren muß. — Eine widerstrebende Mannschaft aber ist in keine Seilschaft einzubringen; sie muß vorher trainiert werden, wenn sie damit zum Gipfel vorstoßen soll.

Mit den Erfahrungen der Beachtung unternehmenskultureller Erscheinungen läßt es sich — wenn man ihren Protagonisten, wie z. B. Bleicher, Dierkes, Peters und Waterman, Pümpin, Ulrich oder Zürn, folgt — mit Hilfe von Leitlinien

auch erreichen, „sauer" gewordene Kulturen wieder aufzufrischen. Allerdings kaum innerhalb eines Jahres. Als Diagnosehilfe erscheint vielen Stimmen der Fachwelt dafür eine im Zweijahresabstand wiederholte Mitarbeiterbefragung besonders nützlich. Doch auch sie ist an mancherlei Voraussetzungen und Bedingungen geknüpft, die, wenn sie nicht erfüllt werden, genau wie manche Medizin bei falscher Anwendung, kaum Erfolge zu bringen vermögen.

Sicher können, so wie es selbst Ernst Zander aus eigener Erfahrung in einer Rundfunksendung formulierte, mit Hilfe von Führungsgrundsätzen auch Schwachstellen ermittelt werden. „Wir stellten nämlich fest," so führte er aus, „daß zum Beispiel das Kapitel „Zielsetzung" klare Zielvorgaben forderte, wie sie bei uns seinerzeit noch gar nicht überall vorhanden waren." Eine Erkenntnismöglichkeit, die unabhängig von dieser Feststellung bei anderer Gelegenheit auch von einem Betriebsrat berührt wurde. Er sagte: „Ich würde erst einmal die Schwachpunkte festzuhalten versuchen, die sich in einem Betrieb dadurch ergeben, daß keine Führungsgrundsätze vorhanden sind. Darüber würde ich dann mit dem Arbeitgeber beraten und könnte ihm anhand von Beispielen aufzeigen, daß durchaus nicht alles optimal läuft."

Zwei Beispiele aus der Praxis, die wiederum zeigen, daß Unternehmenskultur von Menschen und nicht von Dingen geprägt wird, daß sie ein lebendiger Faktor ist, der seinerseits, wie jede andere Kultur, aus den auf ihn eindringenden Einwirkungen entsteht und vor Erstarrungen bewahrt werden sollte.

Denn es geht bei all diesen Betrachtungsweisen, Beispielen und Neuerungen ja in keinem Falle um Vorgänge um ihrer selbst willen, sondern immer nur um Wege und Möglichkeiten, das Zusammenwirken von Menschen unter einer Zielsetzung und im Interesse einer Unternehmensorganisation so erfolgreich und harmonisch wie möglich zu gestalten.

Prof. Meinolf Dierkes fand dafür die Worte:

„Wir lernen wieder, das Unternehmen als das zu erkennen, was es ist, eine Gruppierung von Menschen, die versuchen, gemeinsam zu denken, gemeinsam zu handeln, auf ein hoffentlich gemeinsam formuliertes Ziel zuzustreben und daß eine Unternehmensleitung eigentlich Kulturmanagement in dem Sinne ist, indem sie versucht, viele einzelne auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören."

IV Verzeichnis der Anmerkungen

1 Gleichnamige Veröffentlichung von Dr. Peter Zürn.

2 „Führungskräfte sollen sich mit den gesellschaftspolitischen Entwicklungen auseinandersetzen."

Sicherung des Führungsnachwuchses

Prof. Dr. Eduard Gaugler, Mannheim

Übersicht Seite

I Einleitung

Betriebliche Nachwuchskräfte besetzen im Zuge ihrer beruflichen Laufbahn zeitweilig oder dauerhaft qualifizierte Positionen (Führungsstellen, Expertenpositionen). Trotz dieses funktionalen Zusammenhanges sind die Heranbildung und Sicherung des Führungsnachwuchses von der Planung der Laufbahn (Karriere) und der Regelung der Nachfolge begrifflich zu unterscheiden[1].

Die Nachfolgeregelung zielt auf die Wiederbesetzung einer bestimmten Stelle (Führungsinstanz, Expertenposition) nach dem Ausscheiden des jetzigen Inhabers dieser Stelle[2]. Im Einzelfall kann das Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers erwartbar (z. B. bei seinem Eintritt in den Ruhestand oder bei seinem Aufstieg) oder mehr oder weniger unvorhersehbar (Tod, Invalidität, Fluktuation) sein. Bei der Wiederbesetzung kann die Stelle unverändert bleiben; es können aber auch organisatorische Veränderungen hinsichtlich des Aufgabeninhalts der Stelle bzw. ihrer Zuordnung zu anderen Stellen angebracht sein. Die genannten Variablen in der Person des bisherigen Stelleninhabers bei seinem Ausscheiden und in der organisatorischen Charakteristik der wiederzubesetzenden Stelle sind bei der Planung der Nachfolge zu berücksichtigen.

Die Laufbahnplanung orientiert sich am Qualifikationspotential eines bestimmten Mitarbeiters bzw. einer bestimmten Mitarbeitergruppe (z. B. der Stammhauslehrlinge, der mit Förderungsstipendien Studierenden, der Teilnehmer an Trainee-Programmen etc.)[3]. Geht man von einem breiteren und entwicklungsfähigen Qualifikationspotential einzelner Mitarbeiter aus, dann bilden die qualifizierten Stellen, die im Planungszeitraum erneut oder erstmalig zu besetzen sind,

Restriktionen für die Laufbahn- bzw. Karriereplanung. Unter betrieblichen Aspekten besteht ein Abgleichungsbedarf zwischen der stellenorientierten Nachfolgeplanung und der personenbezogenen Laufbahnplanung[4].

Maßnahmen zur Sicherung des Nachwuchses für anspruchsvollere Aufgaben im Betrieb (Experten- und Führungspositionen) können zwar mit den Laufbahnplänen einzelner Nachwuchskräfte in Verbindung stehen; sie greifen aber grundsätzlich über die individuellen Laufbahnplanungen hinaus. Ebenso muß sich die Nachwuchsförderung grundsätzlich am betrieblichen Personalbedarf für entsprechende Positionen orientieren; im Unterschied zur Nachfolgeplanung bezieht sich die Nachwuchsförderung nicht auf bestimmte Einzelstellen. Sie soll den mittel- und längerfristigen Bedarf an qualifiziertem Experten- und Führungspersonal nach Zahl und Inhalt decken, sofern das Unternehmen Teile dieses Personalbedarfs nicht vom externen Arbeitsmarkt befriedigen will bzw. muß. In mittleren und größeren Unternehmen kann man in der Regel davon ausgehen, daß die aufgabengerechte Nachwuchsförderung sich nicht auf einige wenige Nachwuchskräfte begrenzen läßt, sondern eine größere Zahl von Mitarbeitern mit Entwicklungspotentialen in allen organisatorischen Teilbereichen des Unternehmens erreichen soll. Aktivitäten zur Nachwuchsförderung verkörpern also eine generelle Vorsorge für die Deckung des künftigen Personalbedarfs bei Positionen, die eine längere Vorbereitung der künftigen Stelleninhaber erfordern[5]. Die jeweils bestehende Führungsorganisation eines Unternehmens kann für die Nachwuchsvorsorge nur eine erste Orientierung geben. Zahl und Aufgabeninhalte der Experten- und Führungsstellen können sich im Zeitablauf so ändern, daß sie bei den Bemühungen um den Nachwuchs für diese Position zu berücksichtigen sind.

II Organisation der Nachwuchsförderung

Die Sicherung des Führungsnachwuchses für ein größeres bzw. großes Unternehmen stellt eine Führungsaufgabe dar, an der eine unterschiedliche Zahl verschiedener Aufgabenträger beteiligt sind. Als Hauptakteure kommen für diese Führungsaufgabe eine Zentralstelle für den Führungsnachwuchs, die bei der Unternehmensleitung oder in der zentralen Personalabteilung eingerichtet sein kann und die Inhaber von Führungspositionen in den Ressorts und Fachabteilungen des Unternehmens in Frage. Sieht man von einigen Nebenfunktionen bei der Nachwuchsförderung ab, die in unterschiedlicher Weise organisiert sein können, ergeben sich für die Nachwuchsförderung durch die beiden genannten Hauptakteure drei Organisationstypen[6].

Eine starke Zentralisation der Nachwuchsvorsorge in einem Unternehmen liegt vor, wenn der genannten Zentralstelle für den Führungsnachwuchs die Initiativ-

funktion für die Suche qualifizierter Nachwuchskräfte in den Teilbereichen des Unternehmens sowie die Konzipierung, Abwicklung und Evaluation der Förderungsprogramme übertragen sind. Die Führungskräfte in den einzelnen Fachabteilungen dienen in diesem Organisationstyp lediglich als Informanten und teilweise als ausführende Organe für die Qualifizierungsprogramme der Nachwuchsförderung. Die Vorzüge einer solchen Regelung bestehen u.a. in einer zentralen Steuerung der Nachwuchsvorsorge, in ihrer unternehmenspolitischen Verankerung, in ihrer einheitlichen Handhabung im ganzen Unternehmen sowie in den Möglichkeiten zur Professionalisierung dieser besonderen Führungsaufgabe. Nachteilig ist zweifellos die organisatorische Ferne der Zentralstelle vom Einsatz der Nachwuchskräfte im betrieblichen Alltag und die Minimierung der Verantwortung für den Führungsnachwuchs bei den Führungskräften in den Fachabteilungen.

Eine ausgeprägte Dezentralisierung dieser Führungsaufgabe verlagert die Initiative für die Suche nach geeignet erscheinenden Nachwuchskräften auf die unteren und mittleren Führungskräfte in den organisatorischen Teileinheiten des Unternehmens und überläßt auch die Gestaltung und Ausführung von Förderungsprogrammen den Teilbereichen. Ein Referent für Führungsnachwuchs in der zentralen Personalabteilung liefert den Teilbereichen Informationen über den künftigen allgemeinen Bedarf des Unternehmens an Führungskräften und über externe Förderungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte; allenfalls hat dieser Referent gewisse Kompetenzen zur Koordination der nachwuchsfördernden Aktivitäten in den Teilbereichen. Auch dieser dezentrale Typus für die organisatorische Verankerung der Nachwuchsvorsorge hat offensichtlich Stärken und Schwächen. Insbesondere ist hier die Versorgung des Unternehmens mit Führungsnachwuchs stark davon abhängig, ob und inwieweit die Führungskräfte in den einzelnen Unternehmensteilen sich dieser Aufgabe annehmen. Eine starke Beanspruchung durch die jeweils aktuellen Aufgaben aus dem Tagesgeschäft trägt dazu bei, daß die Führungskräfte sich nicht genügend für die Suche und Qualifizierung des Führungsnachwuchses einsetzen. Außerdem bleibt auch das Leitbild für die anzustrebende Qualifikation des Führungsnachwuchses bei der betonten Dezentralisierung der Aktivitäten sehr stark den mehr oder weniger heterogenen Vorstellungen der Teilbereiche und der einzelnen Führungskräfte überlassen.

Ein dritter Organisationstyp für die Heranbildung des Führungsnachwuchses in einem größeren Unternehmen sucht die Nachteile der beiden genannten Regelungsarten zu vermeiden und ihre Vorzüge synergetisch miteinander zu verbinden. Die Zentralstelle für den Führungsnachwuchs bei der Unternehmensleitung oder in der zentralen Personalabteilung hat eigene Zuständigkeiten für die mittel- und längerfristige Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Führungskräften. Insbesondere ist ihr die Rahmenplanung für die Suche und Quali-

fizierung der Nachwuchskräfte zugeordnet. Außerdem hat sie die Aufgabe, der Unternehmensleitung regelmäßig über die Erfolge und Probleme bei der Sicherung des Führungsnachwuchses in den Teilbereichen des Unternehmens zu berichten, so daß die Unternehmensleitung selbst nicht in Gefahr kommt, diese Führungsaufgabe zu übersehen. Ferner soll die Zentralstelle in geeigneter Weise dazu beitragen, daß die Teilbereiche des Unternehmens permanent diese Führungsaufgabe in ihrer Dringlichkeit erkennen und von ihr die erforderliche Unterstützung bei der Heranbildung des Führungsnachwuchses bekommen. Eine subsidiäre Förderung der Teilbereiche und der einzelnen Führungskräfte durch die Zentralstelle hat zum Ziel, die Eigeninitiative möglichst vieler Führungskräfte zur Sicherung des Führungsnachwuchses zu stimulieren und führungsbereichsadäquate Aktivitäten für eine praxisnahe Entwicklung der Nachwuchskräfte zu veranlassen.

Die hier angestellten Überlegungen zur Organisation dieser Führungsaufgaben liefern drei Einsichten. Zum einen erscheint eine totale Zentralisierung der Suche und Qualifizierung des Führungsnachwuchses in größeren und großen Unternehmen nicht möglich; der aktive Beitrag der organisatorischen Teilbereiche des Unternehmens und der einzelnen Führungskräfte zur Sicherung des Führungsnachwuchses ist unverzichtbar[7]. Andererseits lieferte eine völlige Überlassung dieser Führungsaufgabe an die Führungskräfte in den Unternehmensteilen diese Führungsaufgabe der Zufälligkeit des Handelns bzw. Unterlassens einzelner sowie dem Verzicht auf eine Orientierung an personalpolitischen Grundsätzen des Gesamtunternehmens aus. Drittens erscheint eine kooperative Strukturierung dieser Führungsaufgabe eine Lösung zu sein, die Aktivitäten einer Zentralstelle mit den unverzichtbaren Beiträgen der Führungskräfte in den Teilbereichen des Unternehmens kombiniert. Die konkrete Verteilung der einzelnen Inhalte dieser Führungsaufgabe zwischen Zentralstelle, Unternehmensbereichen und Führungskräften hat sich weithin an den situativen Bedingungen des einzelnen Unternehmens auszurichten, wobei grundsätzlich von der subsidiären Zuordnung der zentralisierten gegenüber den dezentral verteilten Teilaufgaben auszugehen ist[8].

III Herkunft des Führungsnachwuchses

In größeren und großen Unternehmen genügt die Unterscheidung zwischen der internen und externen Rekrutierung des Führungsnachwuchses nicht, obwohl gerade auch Unternehmen, die Führungspositionen vorrangig durch internen Aufstieg zu besetzen suchen, damit keineswegs auf den externen Arbeitsmarkt völlig verzichten können. Einmal kann auch ein Großunternehmen mit dem Grundsatz von der Bevorzugung des internen Aufstiegs nicht verhindern, daß

aufgaben- und situationsspezifische Bedingungen die externe Rekrutierung wenigstens in manchen Fällen erfordern. Außerdem führt die fortschreitende Akademisierung der Experten- und Führungspositionen dazu, daß die externen Hochschulabsolventen bereits beim Übergang aus dem Tertiären Bildungssektor in das berufliche Beschäftigungssystem wenigstens teilweise als Führungsnachwuchskräfte zu betrachten sind.

Neben der externen und internen Herkunft des Führungsnachwuchses ist bei großen Unternehmen — wie Abb. 1 (S. 308) zeigt — zwischen der bereichseigenen und der bereichsfremden Herkunft der Nachwuchskräfte zu unterscheiden. Diese firmeninterne Differenzierung verdient besonders dann Beachtung, wenn die Führungsorganisation des Gesamtunternehmens stark durch Divisionalisierung geprägt ist und beispielsweise größere strategische Geschäftseinheiten (Sparten) eine erhebliche Eigenverantwortung besitzen. Für die Nachwuchsförderung in Großunternehmen hat diese Organisationsstruktur des Gesamtunternehmens erhebliche Implikationen; insbesondere legt sie die Frage nahe, inwieweit man die bereichsinterne und die unternehmensgenerelle Nachwuchssicherung alternativ betrachten kann.

In der Regel wird man ein Großunternehmen mit Spartenorganisation nicht als eine Addition von Geschäftsbereichen verstehen können; die Matrixorganisation der Unternehmensleitung bringt das Mehr des Gesamtunternehmens gegenüber der bloß additiven Betrachtung der Einzelbereiche zum Ausdruck. Für die Aktivitäten zur Sicherung des Führungsnachwuchses ergeben sich aus dieser Sicht des Unternehmens zwei Folgerungen. Zum einen erscheint es unternehmungspolitisch sinnvoll, bei der Suche und Entwicklung des Führungsnachwuchses die Bereichsgrenzen zurücktreten zu lassen und die unternehmensumfassende Bedeutung dieser Führungsaufgabe zu betonen. Soweit die aufgabenbedingte Heterogenität der Geschäftsbereiche die Sicherung des Führungsnachwuchses entscheidend bestimmt, soll zweitens die bereichsspezifische Förderung des Nachwuchses zumindest die Unternehmungsorientierung des einzelnen Bereiches zur Geltung bringen. Diese beiden Folgerungen aus einer Geschäftsbereichsorganisation eines größeren bzw. großen Unternehmens für die Nachwuchspolitik basieren auf folgenden Erwägungen.

Das Risiko der bedarfsgerechten Besetzung von Führungspositionen in der Zukunft im Gesamtunternehmen wird — rebus sic stantibus — geringer, wenn qualifizierter Führungsnachwuchs nicht für einzelne Bereiche, sondern für das Gesamtunternehmen herangebildet wird. Außerdem kann man mit einer Nachwuchspolitik, die alle Geschäftsbereiche erfaßt und grundsätzlich für alle Führungspositionen im Gesamtunternehmen angelegt ist, das Denken, Handeln und Verhalten der künftigen Führungskräfte über den jeweiligen Geschäftsbereich hinaus auf die unternehmungspolitischen Ziele und Inhalte des ganzen Unter-

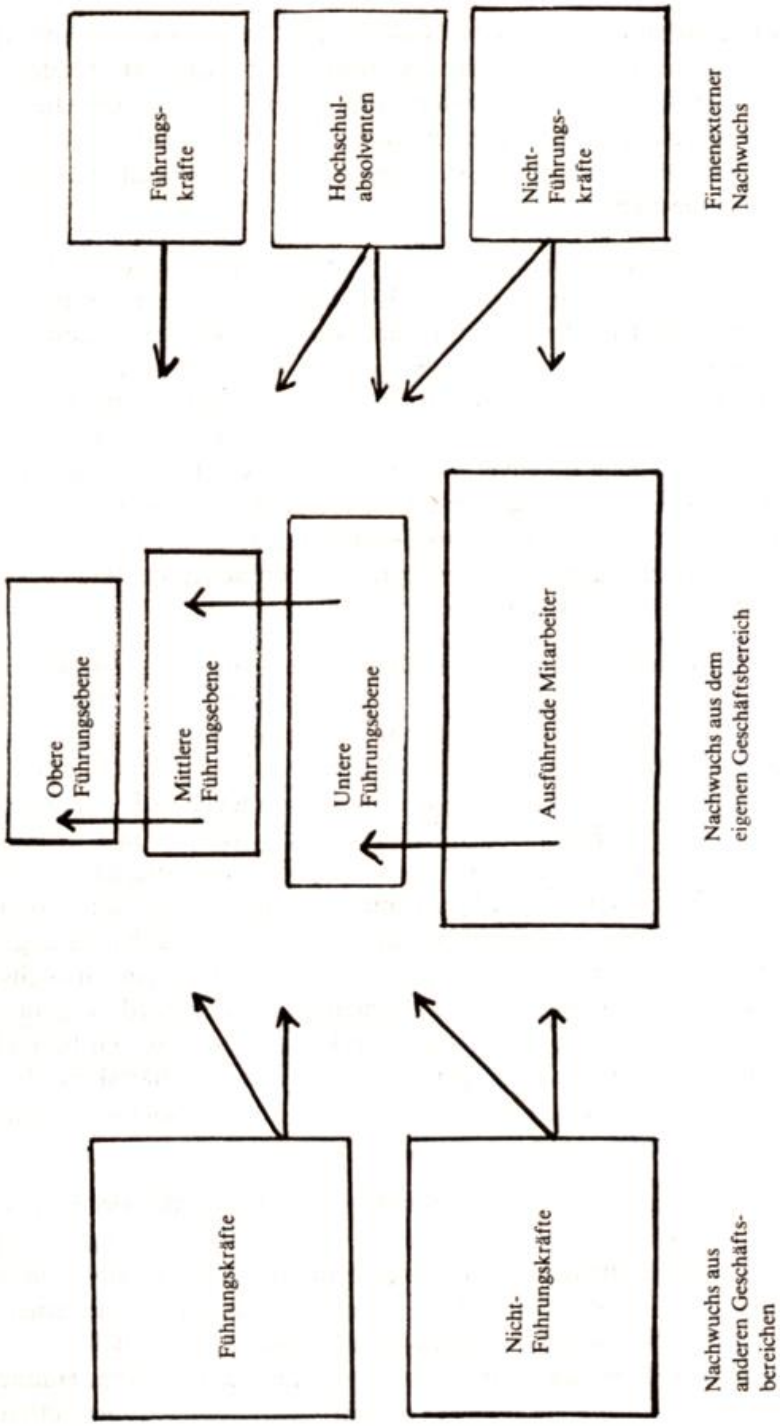

Abb. 1: Herkunft des Führungsnachwuchses in Großunternehmen

nehmens orientieren. Ferner bieten die künftig zu besetzenden Führungspositionen im Gesamtunternehmen eine größere Vielfalt als jene in einem einzelnen Geschäftsbereich; damit wächst die Chance, den individuellen Ausprägungen der Führungsqualifikation der Nachwuchskräfte besser als in einem einzelnen Unternehmensbereich entsprechen zu können. Diese Erwägungen plädieren demnach für eine „unternehmensweite" Nachwuchsförderung.

Eine Nachwuchspolitik dieser Art in einem Großunternehmen bedingt eine gewisse Homogenität in den Aufgabenstellungen der künftig im Unternehmen zu besetzenden Führungspositionen. Unabhängig von ihrer organisatorischen Verankerung in Unternehmensbereichen müssen also die kaufmännischen, technischen und administrativen Führungspositionen im Gesamtunternehmen je für sich soviel Ähnlichkeiten aufweisen, daß Nachwuchskräfte unabhängig von ihrem Herkunftsbereich auch in anderen organisatorischen Unternehmensbereichen als Führungskräfte einsetzbar sind. Diese Voraussetzungen für eine „unternehmensweite" Nachwuchspolitik können insbesondere für technische Führungspositionen, weniger bei kaufmännischen und administrativen Führungspositionen in einem Großunternehmen mit diversen Unternehmensbereichen fehlen. In diesen Fällen wird sich die Nachwuchsförderung primär bereichsspezifisch zumindest für jene Nachwuchskräfte ausrichten müssen, die in ihrer späteren Laufbahn regelmäßig keine Positionen außerhalb des Herkunftsbereiches übernehmen können. Ist ein Transfer von Nachwuchskräften über die Grenzen der Unternehmensbereiche aufgabenbedingt verwehrt, dann gewinnt dadurch die bereichsspezifische Verantwortung für die Heranbildung des Nachwuchses für diese Führungspositionen an Gewicht. Verbietet die Aufgabenheterogenität partiell die Versorgung von Führungspositionen mit Nachwuchskräften aus anderen Unternehmensbereichen, bleibt als Alternative nur die firmenexterne Herkunft der künftig benötigten Führungskräfte, sofern man am externen Arbeitsmarkt überhaupt entsprechend qualifizierte Interessenten zu den Einstellungsbedingungen des Unternehmens findet. Ist aus den dargelegten Gründen in einem Großunternehmen eine „bereichsspezifische" Nachwuchsförderung unvermeidbar, dann müssen die Förderungsaktivitäten so ausgerichtet werden, daß sie die Binnenorientierung des Nachwuchses zugunsten einer für Führungskräfte erforderlichen Unternehmenssicht erweitern. Diese Notwendigkeit wächst, wenn der Führungsnachwuchs nicht nur für untere, sondern auch für mittlere und höhere Führungspositionen in den einzelnen Unternehmensbereichen herangebildet wird.

Neben der horizontalen Herkunftsbetrachtung (firmeninterner und firmenexterner Nachwuchs; bereichsinterner und bereichsübergreifender Nachwuchs) ergeben sich auch in vertikaler Sicht verschiedene Aspekte, die man als „Nachwuchsschwellen" bezeichnen kann. Eine erste Schwelle dieser Art zeigt sich, wenn man unter den Nicht-Führungskräften Nachwuchskräfte für die untere Führungsebe-

ne sucht und entwickelt. Die Förderungsschwelle ergibt sich aus dem inhaltlichen Unterschied zwischen den regulären Aufgaben der Mitarbeiter mit ausführenden Funktionen und den üblichen Anforderungen der unteren Führungspositionen. Auch die verschiedenartige Aufgabenstruktur zwischen unteren und mittleren bzw. zwischen mittleren und höheren Führungspositionen[9] manifestiert solche „Nachwuchsschwellen". Neben der Ausrichtung der Förderungsinhalte an der Aufgabenstruktur im jeweiligen Zielbereich besteht die wesentliche Herausforderung darin, das Ausmaß des entwicklungsfähigen Qualifikationspotentials und seine Detailinhalte bei den Nachwuchskräften zutreffend zu prognostizieren.

Schließlich legt Abb. 1 noch eine diagonale Betrachtung für die Herkunft des Führungsnachwuchses nahe, die aus einem vertikalen Aufstieg in Verbindung mit einem Einsatz in einem anderen Unternehmensbereich besteht. Nachwuchskräfte, die für solche Laufbahnschritte in Frage kommen, unterliegen offensichtlich einem besonderen Förderungsrisiko. Für die vorbereitende Qualifizierung des Nachwuchses ergeben sich dabei Überlegungen, die sich schematisch wie folgt darstellen lassen (Abb. 2).

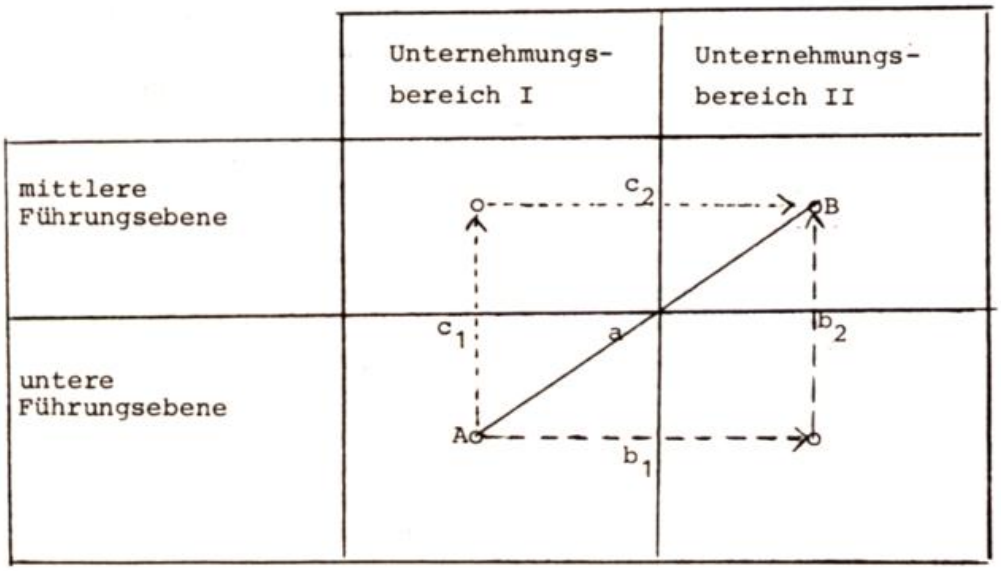

Abb. 2: Diagonaler Aufstieg

Wenn eine Nachwuchskraft der unteren Führungsebene von der Position A im Unternehmungsbereich I direkt die ranghöhere Position B im Unternehmungs-

bereich II übernimmt (a), sprechen wir von einer „diagonalen" Aufstiegsbewegung. Sie stellt besondere Anforderungen an die vorherige Qualifizierung der Nachwuchskraft und schließt ein gesteigertes Besetzungsrisiko ein. Um das Gesamtrisiko teilen und schrittweise vorbereitend qualifizieren zu können, kann man die „diagonale" Bewegung in einen horizontalen und in einen vertikalen Teilschritt zerlegen, wie dies Abb. 2 mit den beiden Sequenzen b_1—b_2 und c_1—c_2 zeigt. Übersetzt man diese abstrakte Darstellung in die Realität zweier Führungspositionen in zwei verschiedenen Unternehmungsbereichen, dann kann man erwarten, daß die beiden Sequenzen nicht nur einen größeren Zeitbedarf gegenüber der diagonalen Bewegung (a) aufweisen, sondern auch unterschiedliche Anforderungen an die Nachwuchskraft und an die beiden betroffenen Unternehmungsbereiche stellen. In diesen Verschiedenheiten liegt die Chance, die Nachwuchsqualifizierung unter den Bedingungen des jeweiligen Einzelfalls zu optimieren. Im übrigen zeigt der hier erörterte Fall einer diagonalen Aufstiegsbewegung die enge Verflechtung der allgemeinen Nachwuchsförderung mit der auf den Einzelfall bezogenen Aufstiegs- bzw. Nachfolgeregelung.

IV Phasen der Sicherung des Führungsnachwuchses

Die Vorsorge für einen qualifizierten Führungsnachwuchs gehört in Mittel- und Großunternehmen zu den permanenten Führungsaufgaben. Diese komplexe Aufgabe läßt sich in mehrere Phasen unterteilen, die man in einer logischen Reihenfolge beschreiben kann. In der betrieblichen Praxis können sich diese Phasen je nach der Zahl der heranzubildenden Nachwuchskräfte und je nach dem Erfolg, der im Einzelfall in den einzelnen Phasen erreicht oder verfehlt wurde, überlagern.

In einem Wirtschaftsunternehmen bildet die Qualifizierung des Führungsnachwuchses keinen Selbstzweck; auch diese Führungsaufgabe hat sich deshalb grundsätzlich am ökonomischen Prinzip auszurichten. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip äußert sich bei der Vorsorge für den Führungsnachwuchs in seiner bedarfsgerechten Heranbildung. Die Bedarfsprognose für den Führungsnachwuchs[10] muß sich auf die künftig zur Besetzung anstehende Zahl von Führungspositionen beziehen, die mittel- und längerfristig erforderlichen Führungsqualifikationen bestimmen sowie den Zeitbedarf für die Bereitstellung qualifizierter Nachwuchskräfte im Hinblick auf die Besetzungstermine der in Frage stehenden Führungspositionen ermitteln. Zu den wesentlichen Faktoren, die den quantitativen Bedarf an Nachwuchskräften für Führungsaufgaben bestimmen, gehören insbesondere die Altersstruktur der jetzigen Führungskräfte, ihre Fluktuationsneigung, die Grundsätze für ihre Pensionierung, die geplanten Entwicklungen im Umfang des Unternehmens und der einzelnen Geschäftsbereiche, die

künftige Organisationsstruktur des Unternehmens und der Geschäftsbereiche sowie die Prognose über die mittel- bis längerfristigen Veränderungen in den Führungsanforderungen, soweit sie die Zahl der künftig benötigten Führungskräfte beeinflussen. Dieser quantitative Bedarf an Nachwuchskräften muß in der Bedarfsprognose qualitativ differenziert werden; dabei sind die in der Zukunft zu erwartenden Qualifikationsanforderungen bei den unterschiedlichen Führungsebenen und bei den verschiedenen Kategorien von Führungspositionen zu charakterisieren[11]. Schließlich ist es Aufgabe der Bedarfsprognose, die Einsatzzeitpunkte für die Nachwuchskräfte und den Zeitbedarf für die Suche und Qualifizierung des Führungsnachwuchses abzuschätzen. Dabei wird man grundsätzlich davon auszugehen haben, daß die Entwicklungsfristen mit den unterschiedlichen Anforderungen der zu besetzenden Führungspositionen variieren und außerdem von der jeweils vorhandenen Eignung der Nachwuchskräfte abhängen. Die hier skizzierte Prognose des Nachwuchsbedarfes soll dazu beitragen, daß Risiken bei der Versorgung des Unternehmens mit Führungskräften weitgehend reduziert werden, indem das Unternehmen den Führungsnachwuchs zeitgerecht, qualifikationsbezogen und in ausreichender Zahl für die Übernahme von Führungspositionen heranbildet.

Eine zweite Phase bildet die Rekrutierung des Führungsnachwuchses im Unternehmen und teilweise auch aus externen Quellen. Insbesondere die firmeninterne Suche und Vorauswahl der Nachwuchskräfte erfordert aktive Bemühungen der Führungskräfte auf den verschiedenen Führungsebenen[12]. Will man die Entdekkung von Führungspotential bei Mitarbeitern nicht ausschließlich oder vorrangig dem Zufall überlassen, was risikoreich und weder wirtschaftlich noch mitarbeitergerecht wäre, dann benötigen die Führungskräfte geeignete Suchmethoden, um ein förderungsfähiges Führungspotential bei ihren Mitarbeitern zu erkennen. Grundsätzlich ist dazu der persönliche Arbeitskontakt mit den potentiellen Nachwuchskräften unverzichtbar; allerdings erschweren große Subordinationsquoten bei Führungskräften auf der unteren und mittleren Führungsebene die Suche erheblich. Die regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbeurteilung[13], die neben der erbrachten Leistung auch bislang nicht genutzte Qualifikationspotentiale der beurteilten Mitarbeiter ermitteln soll, und die damit verbundenen Beurteilungsgespräche des Beurteilers mit den Beurteilten[14] sind Instrumentarien, um erste Anhaltspunkte für potentielle Nachwuchskräfte zu bekommen. Die Suche und Vorauswahl von Nachwuchskräften können Such-Profile unterstützen, die den Führungskräften angeben, welche potentiellen Qualifikationskomponenten für eine Einbeziehung von Mitarbeitern in die Nachwuchsförderung vorauszusetzen sind[15]. Diese Such-Profile unterscheiden sich in ihren Inhalten nach den verschiedenen Arten und Ebenen der Führungspositionen, für die man Nachwuchs sucht. Außerdem sind die Qualifikationsbeschreibungen in den Such-Profilen nicht mit den Anforderungsprofilen der später zu besetzenden

Führungspositionen identisch; die Differenz zwischen Such- und späterem Anforderungsprofil markiert die Aufgaben und Inhalte der Förderungsmaßnahmen, mit denen die Ausgangsqualifikation der Nachwuchskräfte so entwickelt wird, daß eine spätere Übernahme von Führungspositionen möglich wird[16]. Die erwähnten Such-Profile sollen dazu beitragen, daß sich die Führungskräfte bei der Entdeckung von Nachwuchspotentialen in ihrem Mitarbeiterkreis von Qualifikationserfordernissen leiten lassen und diese nicht unangemessen hoch oder niedrig bei der Vorselektion derjenigen, die in die Nachwuchsförderung aufgenommen werden, ansetzen. Neben der regelmäßigen Personalbeurteilung und zusätzlich zu den Such-Profilen gibt es Indikatoren, die den Führungskräften Hinweise auf Führungspotentiale bei einzelnen Mitarbeitern geben können. Dazu gehören kritisch-konstruktive Anregungen einzelner Mitarbeiter im Betrieb, fundierte Verbesserungsvorschläge, akive Mitarbeit in Qualitätszirkeln, die Rolle informeller Sprecher im Kollegenkreis, Hilfsbereitschaft bei der Überwindung schwieriger Situationen im betrieblichen Leistungsprozeß sowie berufliche Weiterbildung mit führungsrelevanten Inhalten in eigener Initiative.

Diese und ähnliche Indikatoren vermitteln den Führungskräften erste Anhaltspunkte; sie können aber nicht eine genauere Eignungsermittlung der Führungspotentiale bei jenen Mitarbeitern ersetzen, die durch solche Hinweise auf sich aufmerksam gemacht haben. Die Überprüfung, inwieweit solche Mitarbeiter tatsächlich als Nachwuchskräfte zu betrachten und zu fördern sind, kann teilweise durch den unmittelbaren Vorgesetzten erfolgen. Als Erkennungsinstrumente kommen die Übertragung unterschiedlicher Aufgaben, die aktive Beteiligung an der Lösung betrieblicher Probleme sowie die Zuteilung von Sonderaufgaben mit steigendem Schwierigkeitsgrad, zu dem die zeitlich befristete Anleitung einiger weniger Arbeitskollegen durch die vorgesehene Nachwuchskraft gehören kann, in Frage. Zweckmäßig ist es ferner, den in die engere Auswahl genommenen Mitarbeiter gelegentlich auch mit Aufgaben zu betrauen, die ihn mit anderen Führungskräften in Verbindung bringen, so daß sich der direkte Vorgesetzte auch mit anderen Führungskräften über seine Qualifikationspotentiale verständigen kann. Schließlich wird die bereits oben erwähnte Zentralstelle für den Führungsnachwuchs an der Eignungsermittlung mitwirken können, indem sie mit Mitarbeitern, die ihr von den Führungskräften in den einzelnen Unternehmensbereichen genannt werden, einschlägige Tests durchführt, die in Form eines Assessment Center organisiert sein können[17]. Mit der Aufnahme des so getesteten Mitarbeiters in die Nachwuchsförderung ist die Eignungsermittlung nicht abgeschlossen; auch während der Heranbildungsphase selbst werden die Qualifikationsfortschritte immer wieder zu evaluieren sein, um die Zielstrebigkeit der Förderung zu prüfen, und um im Einzelfall notfalls auch wieder einen Mitarbeiter, der die zunächst vermutete Führungsqualifikation tatsächlich nicht besitzt, rechtzeitig aus dem Förderungsprogramm herausnehmen zu können.

Nach der erfolgreichen Vorauswahl und Eignungsfeststellung und vor dem Einsatz in einer (höheren) Führungsposition kommt als vierte Phase die eigentliche Entfaltung des Führungspotentials bei den Nachwuchskräften. Dieser Teilabschnitt in der Sicherung des Führungsnachwuchses hat grundsätzlich zwei Komponenten. Vor allem bei Nachwuchskräften, die für eine erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben vorzubereiten sind und die sich in einer Förderungsgruppe zusammenfassen lassen, gibt es Qualifizierungsinhalte und -methoden, die dieser Gruppe ziemlich einheitlich und gemeinsam vermittelt werden können. Sie orientieren sich am allgemeinen Gehalt der Führungsaufgaben. Zusätzlich können für einzelne Nachwuchskräfte spezielle Förderungsinhalte vorzusehen sein, die sich entweder an den individuellen Defiziten in der Qualifikation einzelner Mitarbeiter oder an den speziellen Aufgabenstellungen der Führungspositionen, für die einzelne Nachwuchskräfte herangebildet werden, auszurichten haben. Das Aktivitätenpotential für die systematische Entfaltung der Führungspotentiale der Nachwuchskräfte enthält zahlreiche abteilungs- und bereichsinterne, unternehmensinterne und firmenexterne Maßnahmen, deren zweckmäßiger Einsatz eine Gemeinschaftsaufgabe der unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten der Nachwuchskräfte, der höheren Führungskräfte des jeweiligen Unternehmensbereiches sowie der Zentralstelle für den Führungsnachwuchs darstellt[18]. Wie empirische Beobachtungen und Untersuchungen zeigen, haben die Führungskräfte, mit denen die Nachwuchskräfte in Arbeitsbeziehungen stehen, für die Suche und für die Qualifizierung des Führungsnachwuchses eine kaum zu überschätzende Bedeutung; viele erfolgreiche Führungskräfte in größeren Unternehmen messen ihrer Förderung durch solche Lern- bzw. Modellvorgesetzten einen entscheidenden Einfluß auf ihre berufliche Karriere zu[19]. Insgesamt hat die Qualifizierungsphase die Aufgabe, die bei der Eignungsermittlung erkannten Defizite im Führungspotential zu überwinden, allgemein erforderliche Führungskenntnisse und -fähigkeiten zu vermitteln und zu entfalten sowie auf die Übernahme einer (höheren) Führungsposition vorzubereiten.

Die Übertragung einer Führungsposition bildet die letzte Phase der Förderung des Führungsnachwuchses. Dabei sind einige Gesichtspunkte beachtenswert, die vermeiden sollen, daß die Vorsorge und Bereitstellung von Nachwuchskräften das Ziel einer möglichst optimalen Besetzung von Führungspositionen verfehlen. Die Bewährung einer Nachwuchskraft in einer Führungsaufgabe kann erschwert und u. U. sogar gefährdet werden, wenn der Führungsbereich bei oder unmittelbar nach der Übernahme der Führungsposition organisatorisch tiefgreifend umzugestalten ist. Daher sollte die organisatorische Gestalt eines Führungsbereiches vor der Wiederbesetzung der Führungsposition mit einer Nachwuchskraft überprüft und bei Änderungsbedarf möglichst vorher angepaßt werden. Der Erfolg einer Nachwuchskraft in einer Führungsposition hängt auch davon ab, daß sie einen Verantwortungsbereich übernimmt, dessen Aufgabenstruktur,

Zuständigkeiten und organisationale Zuordnungen hinreichend präzise definiert sind[20]. Auch nach der offiziellen Einsetzung der Nachwuchskraft in ihren neuen Führungsbereich wird man in vielen Fällen die bisherige Förderung nicht abrupt beenden können. Zumindest die unmittelbaren Vorgesetzten der Führungsposition, die die Nachwuchskraft übernommen hat, werden in der Regel ihren Einarbeitungs- und Eingewöhnungsprozeß beobachten und bei Bedarf subsidiäre Unterstützung geben müssen. Die Zuleitung der einschlägigen Führungsinformationen, die Beteiligung an den Führungsbesprechungen, die Beratung in kritischen Problemfällen sowie die Teilnahme an Führungskräfte-Schulungen geben der ehemaligen Nachwuchskraft die Möglichkeit, sich zur vollen Eigenständigkeit in der übertragenen Führungsposition zu entwickeln. Mit diesem Stadium schließen dann die Bemühungen um diese Nachwuchskraft ab.

V Einzelprobleme der Nachwuchssicherung

Dieser Überblick über fünf Phasen der Sicherung des Führungsnachwuchses in größeren und großen Unternehmen zeigt, daß mit dieser Führungsaufgabe eine Reihe von Gestaltungsproblemen verbunden sind. Zusätzlich zu den bereits genannten Problemkreisen sind drei weitere Aspekte zu erwähnen.

Die mittel- und längerfristige Prognose des Bedarfs an Führungskräften basiert unvermeidbar auf mehr oder weniger unvollkommenen Informationen über die Zukunft des Unternehmens. Die Bedarfsprognosen, an denen sich quantitativ, qualitativ und terminlich die Heranbildung des Führungsnachwuchses orientiert, unterliegen daher einem gewissen Grad von Ungewißheit[21]. Zum Ausgleich dieses Prognose- und Planungsrisikos kann man an eine „Führungs-Reserve" denken, die dadurch entsteht, daß man die Zahl der zu fördernden Nachwuchskräfte über den erwarteten Bedarf hinaus ausdehnt. Diese Art der personalpolitischen Risikohandhabung führt u. U. zu einer „Vorratshaltung" an Führungspotential im Unternehmen. Zweifellos beeinflußt dieses Risikoverhalten die Personalkosten und ist deshalb auch unter ökonomischen Gesichtspunkten zu beurteilen; die höheren Personalkosten (als eine Art Risikoprämie) sind gegen die Nachteile einer Nachwuchsvorsorge abzuwägen, die vom tatsächlichen künftigen Bedarf an Führungskräften abweicht. Zusätzlich zur Kostenbetrachtung ist bei der Anlage einer Führungsreserve zu beachten, daß sie bei den überschüssigen Nachwuchskräften zur Unzufriedenheit und bei bestimmten Gegebenheiten auch zu einem Anstieg ihrer Fluktuationsneigung führen kann. Diesem negativen Effekt einer Reservehaltung an Führungspotential steht ein Theorem gegenüber, das gelegentlich in der angelsächsischen Managementliteratur erwähnt wird und das in einem Überschuß an vorhandenem Führungspotential über den aktuell gegebenen Führungsbedarf hinaus eine Voraussetzung und Chancen für das Wachstum eines Unternehmens sieht.

Ein weiteres Problemfeld betrifft die Lehr- und Lernbarkeit von Führungsqualifikationen[22]. Die Möglichkeit, Führungsqualifikationen durch methodisches Vorgehen zu vermitteln, wird heute in der Unternehmenspraxis und in den einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen weithin und grundsätzlich bejaht. Unbestritten ist aber auch, daß nicht jeder Mitarbeiter die erforderliche Mindesteignung zur Qualifizierung für Führungsaufgaben besitzt und daß nicht alle Führungsnachwuchskräfte aufgrund ihrer Eignung bis zu Spitzenführungskräften gefördert werden können. Daraus folgt die oben beschriebene Notwendigkeit, bei der Auswahl der zu fördernden Nachwuchskräfte sorgfältig die Mindesteignung für die Entwicklung und Führungsqualifikation zu ermitteln und die Heranbildung des Nachwuchses bedarfsbezogen zu planen und zielstrebig durchzuführen.

Schließlich ist noch die Frage der Verantwortungsbereitschaft des Führungsnachwuchses anzusprechen. Manche Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis der letzten Jahre deuten darauf hin, daß nicht in jedem Einzelfall die Befähigung für Führungsaufgaben mit der Bereitschaft zur Übernahme verantwortungsvoller Führungspositionen verbunden ist. Hemmnisse, die der persönlichen Bereitschaft zur Führungsverantwortung entgegenstehen, können ihre Gründe im Gesamtunternehmen, im einzelnen Unternehmungsbereich, in gesellschaftlichen Entwicklungen (z. B. Wertewandel) und im persönlich-privaten Lebensbereich haben. Bei Mitarbeitern, die sonst zur Förderung als Führungsnachwuchs qualifiziert erscheinen, muß man die individuellen Gründe für ihre Zurückhaltung gegenüber der Führungsverantwortung analysieren und prüfen, inwieweit man diese Hemmnisse durch ein schrittweises Heranführen an Führungsaufgaben überwinden kann. Freilich wird man dabei zu bedenken haben, daß die Motivierbarkeit zur Führungsverantwortung begrenzt ist und daß beispielsweise finanzielle Anreize in Konflikt mit den Inhalten von Führungsaufgaben und mit ihren Anforderungen an die künftigen Inhaber von Führungspositionen kommen können. Offensichtlich eignen sich nicht alle Anreizmittel dazu, bei den Nachwuchskräften die unverzichtbare Führungsmotivation aufgabenkonform zu stimulieren.

VI Verzeichnis der Anmerkungen

1 Vgl. Gaugler, Eduard, Betriebliche Personalplanung. Göttingen 1974, S. 163 ff.

2 Vgl. u. a. Wunderer, Rolf, Theorie und Praxis von Nachfolgeregelungen für Führungskräfte. München 1973; ders. Nachfolge, in: Handwörterbuch des Personalwesens. Herausgegeben von Eduard Gaugler. München 1975, Sp. 1409 ff.

3 Vgl. von Eckardstein, Dudo, Laufbahnplanung, in: Handwörterbuch des Personalwesens. Herausgegeben von Eduard Gaugler. Stuttgart 1975, Sp. 1149 ff.; Lang, Helmut H., Nachwuchskräfteförderung, in: Personal-Enzyklopädie. 2. Band. München 1978, S. 643 ff.; Berthel, Jürgen, Koch, Hans-Eberhard, Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Stuttgart 1985; Koch, Hans-Eber-

hard, Grundlagen und Grundprobleme einer betrieblichen Karriereplanung. Frankfurt 1981; Fuchs, Kilian, Laufbahnplanung für Führungskräfte. München 1977.

4 Vgl. Dobroschke, Joachim, Nachfolgeplanung, in: Personal-Enzyklopädie. 2. Band. München 1978, S. 629ff.; Maier, Klaus-Dieter, Organisationale Karriereplanung. Frankfurt 1980, S. 38ff.

5 Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin, Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Wiesbaden 1967, S. 150; Chorafas, Dimitris N.; Führungskräfte im Betrieb. Berlin-New York 1974, S. 83ff.

6 Vgl. u.a. Zander, Ernst, Führung in großen Unternehmen — organisatorische und personalpolitische Aspekte, in: Personal, Heft 3/1985, S. 103ff.; Wagner, Dieter, Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung, in: Führungsentwicklung. Herausgegeben von Ernst Zander und Wolfgang Reineke. Heidelberg 1981, S. 13ff.

7 Vgl. u.a. Zander, Ernst, Taschenbuch für Führungstechnik. 6. Auflage. Heidelberg 1982, S. 57ff.

8 Vgl. Rockola, David Robert, Management Development. Diss. München 1961, S. 53ff.; Kindiger, Eberhard, Personalentwicklung für Führungskräfte, in: Personalführung, Heft 4/1978, S. 81ff.

9 Zur unterschiedlichen Aufgabenstruktur der oberen, mittleren und unteren Führungspositionen vgl. u.a. Gaugler, Eduard, Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation. Berlin 1966, S. 210ff., ders., Führung im Betrieb, in: Quo vadis Industriegesellschaft? Herausgegeben von Jürgen Günther. Heidelberg 1984, S. 95ff.

10 Vgl. u.a. Bertelsmann, Günter, Personalplanung und Führungsnachwuchs. 2. Auflage. Bielefeld 1969, S. 84ff.

11 Vgl. Nagel, Kurt, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen. Berlin 1969, S. 59ff.; Zeidler, Klaus, Anforderungen an kaufmännische Führungskräfte. Frankfurt 1972, S. 108ff.

12 Vgl. u.a. Marx, August, Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft. Baden-Baden 1963, S. 100ff.

13 Vgl. u.a. Gaugler, Eduard, u.a., Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft. Baden-Baden 1978.

14 Vgl. Oster, Dieter, Führungsnachwuchsplanung, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung. Herausgegeben von Rolf Buchholz und Karl-Hanns Maier. München 1970, S. 104.

15 Vgl. u.a. Betge, Peter, Modell des künftigen Managers, in: Personal, Heft 7/1986, S. 266ff.

16 Vgl. u.a. Humm, Felix A., Die Ermittlung von Ausbildungsbedürfnissen für Führungskräfte als Grundlage von Schulungsmaßnahmen. Diessenhofen 1978.

17 Vgl. u.a. Wagner, Dieter, Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2/1982, S. 224.

18 Die Fachliteratur gibt Überblicke über die Vielzahl der Förderungsmaßnahmen für den Führungsnachwuchs. Vgl. u.a. Bertelsmann, Günter, Personalplanung und Führungsnachwuchs. 2. Auflage. Bielefeld 1969, S. 110ff.; Rockola, David Robert, Management Development. Diss. München 1961, S. 88ff.; Schönfeld, Hanns-Martin, Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Wiesbaden 1967, S. 190ff.; Gäfgen, Brigitte, Die Ausbildung des Unternehmernachwuchses. Essen 1959, S. 60ff.; Nagel, Kurt, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen. Berlin 1969, S. 90ff.; Fluri, Edgar, Maßnahmenplanung in der Management-Ausbildung. Bern 1977, S. 75ff.

19 Vgl. Gaugler, Eduard, Lernvorgesetzte für den Führungsnachwuchs, in: Personal, Heft 5/1982, S. 181; Keller, Elmar, Modellvorgesetzte — ihre Bedeutung für den Führungsnachwuchs. Diss. Mannheim 1985.

20 Vgl. u.a. Zander, Ernst, u.a., Führungssysteme in der Praxis. Heidelberg 1972, S. 132.

21 Vgl. Marx, August, Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963, S. 27ff.

22 Vgl. u.a. Fisch, Rudolf, Fiala, Sylvia, Wie erfolgreich ist Führungstraining, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2/1984, S. 193ff.