

Herausforderungen der Wissensgesellschaft

Führungsarbeit – alles anders als bisher?

Von Robert Schiller

Es führt, wer Gefolgsleute hat: Diese einfache Definition von «Leadership» aus dem Jahr 1978 stammt vom amerikanischen Soziologen und Politologen James Burns. Er fordert, Führung und Gefolgschaft (leadership and followership) gemeinsam zu betrachten, vereinbarte Werte einzuhalten und als Unternehmen einen gesellschaftlichen Zweck (collective purpose) zu erfüllen.

Burns erzürnte die dürftige und unverantwortliche Führungsarbeit der damals Mächtigen. «Wir wissen allzu viel über diese Personen und allzu wenig über Führungsarbeit.» Burns machte sich an die Arbeit und schrieb ein 500 Seiten starkes Werk zum «Führungsprozess über kulturelle und zeitliche Grenzen hinweg».

Was bedeuteten Burns' Forderungen in einer Zeit, als die Wissensgesellschaft noch kein Thema war und noch niemand googelte?

Führen und geführt werden
Ob Gruppierungen von Primaten, Kindern oder andere: Sie alle suchen sich eine Führungsperson aus. Es ist diejenige Person, die aufsteht, anführt und Öffentlich-

Robert Schiller, Dr. phil., zehn Jahre leitende Funktionen bei Ciba-Geigy (Novartis), u.a. Dozent für Führungslehre ETH Zürich und Berater mit Schwerpunkt Strategic Alignment. Schiller Consulting, Seestrasse 78, CH-8703 Erlenbach, Tel. +41 (0)44 914 74 84, info@schillerconsulting.ch, www.schillerconsulting.ch

keit hat. Nimmt sie diese Rolle nicht länger wahr oder fehlt sie gänzlich, sucht sich die Gefolgschaft eine neue. Nichts nervt Organisationsangehörige mehr als fehlende Führung. Dabei ist nicht weit zu suchen: Führungskräften fehlt es oft schlicht an Einsicht, Mut und Entscheidungskraft. Führung und Gefolgschaft gehören in der Tat untrennbar zusammen.

Wer führt oder Machtanspruch auf die Führungsrolle erhebt, ist im Falle der Primaten

und Kinder leicht erkennbar, in Organisationen jedoch ungleich komplizierter. Muss ich mich als Divisionsleiter eines Landes nach dem «Länderchef» vor Ort, dem weltweiten «Produktchef» oder dem «Finanzchef» des Konzerns richten? Als Leiter eines bereichsübergreifenden Projekts nach der Geschäftsleitung als Auftraggeberin oder den «Starken» im Projekt? Als Geschäftsführerin nach dem Verwaltungs-/Aufsichtsratsdelegierten oder der Hauptaktionärin, die sie kaum kennt? Häufig eine Frage der Machtverhältnisse – trotz Richtlinien und Regelungen.

Gemeinsam Vereinbartes muss gelten

Bei Stellenantritt nach dem Studium errechnete sich mein Gehalt nach einem einfachen System, das auf alle Studienabgänger angewandt wurde. Doch ein Studienkollege, der in einer anderen Division anheuerte, erhielt «mehr».

Buch zum Thema

In der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts stellen sich viele Fragen: Was erwartet uns? Wird wirklich alles anders? Eines steht fest: Wandel bleibt die zentrale Herausforderung. Und die Kunst der «Strategieumsetzung» wird immer wichtiger. Robert Schiller widmet sich in seinem neuesten Buch den Erfordernissen moderner Unternehmensführung. Auch die Leader von morgen brauchen vor allem eines: Hilfestellungen bei der Umsetzung neuer Strategien. Für alle Organisationstypen gilt: Der Weg zum Erfolg führt über neue Sichtweisen und Kreativität. Das Buch gibt dazu praktische Orientierungshilfen.

___ **Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft**, von Robert Schiller, Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, 216 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-280-05232-7, CHF 49.–/Euro 29,80.



Nichts nervt mehr als fehlende Führung

Enttäuscht erwähnte ich dies meinem Chef gegenüber. Völlig entrüstet akzeptierte er nur widerwillig, dass ich ihm keine Namen nannte. Mein Gehalt ent-

Tempokratie und Wissensgesellschaft

wickelte sich weiterhin gemäss System, bis zur ersten Beförderung. Durch sein Festhalten an der Abmachung gewann er mein Vertrauen, das ich dem Unternehmen gegenüber nie mehr ganz hatte. Die Wichtigkeit dieses Eckpfeilers eines vertrauensvollen Miteinanders wurde mir über die Jahre hinweg stets bewusster.

Gesellschaftlich sinnvoll

Als Mitglied der Gesellschaft sind wir aufgefordert, an ihr teilzunehmen und sie weiterzuentwickeln. Die Gesellschaft beginnt vor der Haustüre des Unternehmens. Ein gesellschaftsorientiertes Unternehmen ist für dessen Heimatort viel mehr als blosser Arbeitgeber und Steuerzahler. Warum nicht eine Schulklasse einladen oder am Dorffest den Nez-rouge-Service (Sie trinken – wir fahren!) übernehmen? Führungsarbeit be-



Archivbild

inhalten auch, Betriebsangehörige ständig zu sensibilisieren. Werte sind gemeinsam zu entwickeln, Wertkonflikte aufzuzeigen, und verantwortungsbewusstes Handeln ist zu belohnen.

Burns' Forderungen in der Wissensgesellschaft

Wir befinden uns in der globalisierten Wissensgesellschaft, auch mal Tempokratie genannt. Die Wissensgesellschaft löst das Industriezeitalter ab, um selbst in naher Zukunft vom «Kreativen Zeitalter» abgelöst zu werden. Sie ist geprägt von Informationsflut und Begegnungen mit Neuem. Die Globalisierung der Märkte führt neben der Regionalisierung

der operativen Geschäfte zusätzlich zu einer Regionalisierung auf strategischer Ebene. Es gilt, auf wechselnde Kundenanforderungen und sich verändernde Wirtschaftsströme reagieren zu können. Eine schwierige Aufgabe, zumal immer weniger die physischen und finanziellen Werte im Vordergrund stehen als vielmehr die nicht greifbaren Werte (intangible assets) wie Wissensträger, Marken und Informationssysteme. Die im Industriezeitalter entstandenen Führungs- und Matrixorganisationen genügen den Ansprüchen nicht mehr.

Die Lösung liegt in Organisationsformen, die sich vor allem nach den strategischen Zielen des

Unternehmens richten, dessen Werte und Philosophie beachten und sich im Übrigen weitgehend selbst strukturieren. Angesichts der vielen Dimensionen dieser Systeme sind sie vermehrt mit der Brille der Biologie zu sehen. Die ist es gewohnt, Systeme aus allen möglichen Blickwinkeln zu betrachten. Die Führungsarbeit wird insgesamt anspruchsvoller, verteilt sich auf immer mehr Schultern und die einsame, alles bestimmende Führungsperson verkommt zum Mythos.

Im Umfeld der Wissensgesellschaft wird die von Burns geforderte Einhaltung gemeinsamer Werte zur existenziellen Notwendigkeit eines jeden Unternehmens. Wenn gesellschaftliche Belange ausser Acht gelassen werden, kann ein Unternehmen dank Blogs und anderer elektronischer Kommunikationsmittel über Nacht in eine tiefe Krise stürzen.

Was erwartet uns im Kreativen Zeitalter?

Zeichen des Kreativen Zeitalters finden sich schon überall: Mehr und mehr Menschen verdienen sich ihren Lebensunterhalt mit einer kreativen Tätigkeit. Unternehmensangehörige sind in der Lage, auf einem blanken Stück Papier eine Idee zu entwickeln, die dem Kunden Mehrwert schafft,

und diese Idee auch umzusetzen. Kreative Arbeit wird nach dem amerikanischen Unternehmens- und Politikberater Richard Florida («The Rise of the Creative Class») der künftige Grundstein von Unternehmenserfolg sein. Sie bringt

Führungsarbeit entwickeln – ein Leben lang

vielfältige Netzwerke mit sich. Dreidimensionale Spinnengeewebe, welche die Führungs- und Organisationsstrukturen des Industriezeitalters vollends ablösen. Sie lösen herkömmliche Hierarchiestufen auf und kennen gleichzeitig die wechselnde Führerschaft, wodurch Führung und Gefolgschaft sich stets näher rücken. Um funktionieren zu können, bedürfen sie gemeinsamer Vereinbarungen und Werte in einem bisher ungekannten Ausmass.

James Burns sprach von «modern leadership»: Führungsarbeit über kulturelle und zeitliche Grenzen hinweg. Moderner könnten Burns' Forderungen nicht sein. Was bedeutet dies für die eigene Führungsarbeit? Sie ist weiterzuentwickeln – ein Leben lang. ■