

Jenseits der Stechuhr - Zukunftsfähige Führung

Prof. Dipl.Ing. Jörg Menno Harms
Vorsitzender des Aufsichtsrates
Hewlett Packard GmbH

2. Mitteldeutsche Nachhaltigkeitskonferenz
Riesa/Sachsen
20. März 2013

Es gilt das gesprochene Wort

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich danke für Ihre Einladung, anlässlich Ihrer zweiten. Nachhaltigkeitskonferenz einen Beitrag einzubringen. Ich habe mich für das Thema „Zukunftsfähige Führung“ entschieden, weil diese von so entscheidender Bedeutung ist: für unsere Arbeitsbedingungen und für eine nachhaltige Ausrichtung unserer Gesellschaft und Wirtschaft.

Zunächst eine kurze Vorstellung des Unternehmens Hewlett Packard (HP), in dem ich über vier Jahrzehnte sehr gerne gearbeitet habe und dem Bill Hewlett und Dave Packard eine Unternehmenskultur gegeben haben, die den arbeitenden Menschen vertraut und die dies durch Werte und Führung glaubhaft und konkret umsetzen. Gegründet 1939 entwickelte sich das Unternehmen aus einer messtechnischen Firma zu einem IT-Weltunternehmen, mit heute vier Geschäftsbereichen, jeder mehrere Mrd \$ umsatzstark.

Die deutsche GmbH startete 1959 mit einer Lizenzfertigung in Böblingen als verlängerte Werkbank der US Werke. Heute beschäftigt die GmbH etwa 10.000 Mitarbeiter in Deutschland, zu 90% mit akademischer Ausbildung. Ich habe 1968 als junger Diplomingenieur in der Entwicklung der HP GmbH in Böblingen angefangen. Damals kam mir HP riesig vor. Dabei betrug der Umsatz des Unternehmens weltweit gerade mal 250 Mio\$. Quasi ein Mittelständler, der sich anschickte, internationale Märkte zu erobern. Und in Deutschland betrug der Umsatz etwa 50 Mio\$ mit etwa 700 Mitarbeitern.

Hewlett Packard ist stetig aus eigener Kraft und durch Aufkäufe gewachsen. Es hat dabei enorme Veränderungen in Struktur und Strategie erfahren, um in einer schnell veränderlichen Branche erfolgreich zu bleiben. Dabei gab es viel Licht, Schatten und Anpassungsschmerzen. Vor allem die Merger mit Compaq oder EDS haben nicht immer Freude bereitet... Gleichwohl sind beide Merger strategisch äusserst wertvolle Ergänzungen.

Die HP Führungswerte sind allerdings bis heute gültig: Werte beispielsweise wie Einsatz für Kunden, Respekt vor der Persönlichkeit eines Menschen, wirkliche Teamarbeit, innovatives Arbeiten, Ergebnis- und Leistungsorientierung und ein klares Bekenntnis zu einwandfreiem Geschäftsgebaren. Sie bestimmen seit Jahrzehnten die Arbeitsbedingungen, auch wenn die Umsetzung der Werte den Zeiten angepasst werden musste und auch die Werte dabei immer wieder mal gelitten haben. Die HP Unternehmenskultur erlaubt ein mittelständisches Verhalten der vielen eigenständigen Divisions und Geschäftsbereiche.

Soviel zu HP...

Unsere Welt ändert sich deutlich. Wir werden in den nächsten zehn Jahren mehr Veränderungen erfahren als in den letzten dreißig Jahren. Richtige Führung wird entscheidend! Lassen Sie mich einige Veränderungstreiber aufzeigen:

1. Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und deren weltweite Vernetzung nimmt weiter schnell zu. Das wird unsere Wirtschaftsstrukturen im nächsten Jahrzehnt weiter kräftig aufmischen. Kleine und mittlere Unternehmen werden m.E. dabei gewinnen.
2. Die nächste Generation Y ist die erste Generation, die ein Leben ohne Internet, EMail, Social Networks und SmartPhone nicht kennt. In 2020 wird sie 40% der Konsumenten in den wachsenden Ländern der Welt darstellen.
3. Bereits im kommenden Jahrzehnt werden wir das Schrumpfen der Bevölkerung in Deutschland und Europa deutlich spüren, mit allen Vor- und Nachteilen. Das Angebot an Talenten wird sinken.
4. Die globale Arbeitsteilung wird noch intensiver und auch wieder anders ausfallen. Die Energiekosten werden einen bedeutenden Veränderungsbeitrag leisten. Fast alle KMU's werden global tätig sein.
5. Die globalen Führungsqualitäten verändern sich. Komplexität und Unsicherheit wachsen, bei steigenden Anforderungen an Transparenz und Erfolg. Lokale kulturelle, soziale und politische Gegebenheiten erfordern ein angepasstes und sensibles Vorgehen der Führung.

6. Bildung wird der alles entscheidende Faktor, vor allem für die ehemaligen Industrieländer und erfordert erhebliche Investitionen öffentlicher und privater Geldgeber. Die öffentlich-rechtlichen Bildungs-institutionen müssen vor allem ihre Führungsqualität verbessern: Attraktive Bildungsangebote im WWW nehmen deutlich zu, aus Australien, aus den USA aus Singapore.
7. Die Gesellschaft stellt neue und höhere Ansprüche an die Unternehmen. Fehlverhalten wird schneller sichtbar und öffentlich abgestraft.
8. Wachstum wird durch die Gesellschaft kritisch hinterfragt. Muss Wachstum sein? Ist das BIP die richtige Maßzahl? Wie reagiert die Führung?
9. Die nächste Generation in Deutschland hat deutlich andere Vorstellungen von Arbeit, Familie, Verantwortungsübernahme, aber auch andere Fähigkeiten.
10. „Frauen in Verantwortung“ werden zunehmend sichtbarer und aktiver.

Und natürlich gibt es weitere Treiber, so wie das weltweit spekulierende Kapital oder spezifische „Change“ Treiber einzelner Branchen. Doch eines ist allen Veränderungstreibern gemeinsam: sie verändern die Anforderungen in den Handlungsbereichen der Führung und erfordern Reformen.

Ich will nun im Folgenden nicht alle Handlungsbereiche ansprechen. Dazu reicht die Zeit nicht. Ich habe mich für ein Führungsthema entschieden, das die Mitarbeitenden adressiert d.h. ihre Orientierung, ihr Engagement und ihre Teilhabe. Zukunftsfähige, nachhaltige Führung ist vor allem in diesem Bereich gefordert.

Man soll ja die Dinge immer aus eigenem Erleben schildern. Also will ich meine Überzeugungen wiedergeben, die ich als Mitarbeiter erlebt habe und von meiner Führung lernen und als Manager praktizieren konnte. Überzeugungen, die mich an dieses Unternehmen begeistert gebunden haben, auch wenn es immer wieder Enttäuschungen gegeben hat, gibt und geben wird. Um welche Überzeugungen eines Mitarbeitenden geht es:

1. Als Mitarbeiter will ich wissen, welche Rolle ich in der Organisation inne habe, welchen Zweck das Unternehmen erfüllt.
2. Ich will im Rahmen von verhandelten und nicht diktierten Zielen selbständig Leistung erbringen ohne ständig kontrolliert zu werden.
3. Wenn mir vertraut wird, laufe ich zur Hochform auf. Es motiviert, wenn ich meine Arbeit selbst bestimmen kann, wenn der Unterschied von Arbeitern und Angestellten aufgehoben ist und keine Stechuhren bedient werden müssen. „*Arbeit ist was ich tue und nicht wo ich bin.*“
4. Ich will früh Verantwortung tragen und auch Fehler machen dürfen, ohne dass mir gleich der 'Kopf abgerissen' wird.
5. Ich will – wenn es sein muss - über alle Ebenen hinweg mit allen Vorgesetzten direkt sprechen können ohne anschließend Vorwürfe meiner unmittelbaren Vorgesetzten zu hören. Das Management sollte für mich direkt ansprechbar sein, durch Sichtbarkeit im Betrieb, beim *walking around*, bei kleineren regelmässigen Ansprachen zur Lage usw.
6. Ich fühle mich wohl in einem Unternehmen, in dem Mitarbeiter und Management vertrauensvoll miteinander umgehen und wo die vielen kleinen hierarchischen Hürden, wie Titel, Vorzimmer mit Stechpalmen, Vorschriften, Privilegien usw. abgebaut wurden, die dem Teamgedanken entgegenstehen und eher Angst machen als Kreativität aufkommen lassen.
7. Ich will für meine Leistung gut und leistungsgerecht bezahlt werden, brauche wegen einer periodischen Leistungs-beurteilung nicht um Gehaltssteigerungen betteln und bin am Gewinn und Kapital des Unternehmens beteiligt.

In diesem offenen Arbeitsklima bin ich bereit, weit über das normale Maß hinaus Leistung, Verantwortungsübernahme und Ideen einzubringen und mich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Ich bin aber auch bereit, zu grösseren betrieblichen und persönlichen Veränderungen und im übrigen auch zu Gehaltseinbußen in Zeiten, in denen es dem Unternehmen schlecht geht.“

Ich glaube nicht, dass diese Überzeugungen überzogen sind. Sie sind eher unvollständig. Ja, ich bin überzeugt, dass sich die nächste Generation mit Schlechterem nicht anfreunden wird! In diesem Zusammenhang will ich auch auf Folgendes hinweisen: Durch die schnellen globalen Veränderungen bedingt, nimmt bei jungen und erfahrenen Führungskräften gleichermaßen die Unsicherheit zu, wie denn Führung in den kommenden Jahren ausfallen sollte. Zugleich will sich ein immer größer werdender Teil der nächsten Generation von Führungsverantwortung frei halten. Das Manager Magazin spricht schon abschätzig von einer Kuschel Kohorte...¹ Das scheint mir allerdings journalistisch überzogen.

Gleichwohl sind die Themen *work-family* Balance, Sinn der Arbeit und die persönliche Arbeitsumgebung für die Generation Y wichtiger als Geld, Macht und Position. Andererseits gehören Technikaffinität, kulturelle Gewandheit und das Netzwerken zu den Stärken der kommenden Generation. Angesichts des abzusehenden Mangels an gut ausgebildeten und engagierten Mitarbeitern ist die richtige Führungskultur für „Mitarbeiterbindung“ und „Wettbewerbsstärke“ eines Unternehmens bzw einer Organisation ausschlaggebend. Die sich ändernde globale Wirtschaftsstruktur - Stichworte: *around the clock work, Internet, Cloud Dienste, Soziale Netze, Mobilität...*- und die Wertvorstellungen der kommenden Generation erfordern endlich andere Arbeitsbedingungen in den Betrieben. Es ist schon fast Mitleid erregend zu sehen, wie hilflos Führungskräfte auf die Forderungen junger Mitarbeiter dieser Generation reagieren. Die Anpassungsschwierigkeiten sind bereits deutlich!

Anpassungsnotwendig ist auch die vertikale Zusammenarbeit von Führungsebenen. Das *Principal-Agent* Management Modell der global handelnden Konzerne hat in den letzten 30 Jahren einen Führungsstil erzeugt, der den zentral arbeitenden Führungskräften (dem *Principal*) Macht und Gestaltung zuordnet und dem zumeist lokalen Management (dem *Agent*) kaum Luft zum gestalterischen Arbeiten läßt. Die asymmetrische Losung „*Think global act local*“ ist Ausdruck dieses Führungskonzeptes, das deutlich besser balanciert gehört.

Es ist doch eigentlich alles bekannt: Ein Mensch läuft zur Hochform auf, wenn er eigenverantwortlich gestalten kann, wenn ihm vertraut wird. Wir kennen viele positive Beispiele vom Familienvater über den Hobby-Angler oder Motorradfan bis zum Alpenvereins-mitglied. Blickt man aber in die Arbeitswelt, so werden Defizite deutlich. Viele Beschäftigte gehen zwar täglich ihrer Arbeit nach, sind aber innerlich gekündigt. Sie haben sich als selbständige Menschen am Arbeitsplatz abgemeldet, weil Ihnen dort keine Wahlmöglichkeiten geboten werden, die sie in ihrer Arbeit wirklich freier machen. Mann / Frau sitzt die Arbeitszeit ab und blüht im Freizeitverein auf.

Innerlich gekündigt sind nach der Gallup Studie 2010 immer noch mehr als die Hälfte der deutschen Beschäftigten²! Und das hat sich seit Jahren und auch in 2011 nicht geändert! Das heisst: diese Mitarbeitenden arbeiten ohne spürbare emotionale Identifikation mit der eigenen Organisation und Arbeit und damit ohne ‚Feuer im eigenen Herd‘. Wenn nur die Hälfte dieser Menschen ‚angezündet‘ werden könnte, würde nicht nur grössere Zufriedenheit bei den Betroffenen erzeugt, auch ihre Produktivität würde deutlich steigen.

¹ Manager Magazin online vom 7. Januar 2013

² Gallup 2010

Leistungsbereite und qualifizierte Menschen werden sich nicht mehr mit entmündigenden Arbeitsbedingungen abfinden, mit überzogenen Hierarchien, Gutsherren- und feudalem Management Verhalten und mit sinnlos erscheinenden Aufgabenstellungen. Sie werden die ihnen zusagenden Organisationen und Führungskräfte aktiv suchen bzw verlassen, wenn die Bedingungen nicht stimmen. Hohe Krankheits- und Fluktuationsraten morbider Organisationen sprechen ja eine deutliche Sprache.

Die aktuelle Diskussion in Gazetten und Talkrunden zu Stress und Krankheiten in den Betrieben zeigt, um was es geht: es geht um Führungsfehler und deren Folgen durch krankmachende exzessive Überstunden, Schichtarbeit und lausig geführte Zeitarbeit. Doch die Forderung nach immer neuen Gesetzen springt einfach zu kurz. Typisch deutsch, könnte man sagen...Nicht neue Regularien sind erforderlich, sondern eine verantwortlich handelnde Führung und eine vernünftige Miteinander-Kultur in den Betrieben.

Allerdings ist eine menschliche und produktive Arbeitsumgebung, die nicht krank macht oder frustriert leider immer noch keine Selbstverständlichkeit. Und sie entsteht nicht von selbst. Sie entsteht durch eine an Werten orientierte Führungskultur. Werte, die durch das Management betrieblich auch täglich umgesetzt werden und ein Arbeitsklima erzeugen, das die Mitarbeitenden motiviert, ja regelrecht 'anzündet'! Diejenigen, die in Unternehmen und Organisationen Verantwortung tragen, müssen diese Führungskultur aufbauen und vorleben, im Sinne von *walk the talk*. Wer sonst?

Was getan werden muss ist eigentlich seit Jahrzehnten bekannt und wird an allen Hochschulen und Business Schools gelehrt. Erfreulich sind viele positive Praxisbeispiele, über die berichtet wird.³ Dennoch ist es erschreckend, wie langsam die Umsetzung in vielen der über 3 Mio deutschen Unternehmen sowie in den Organisationen des öffentlichen Dienstes erfolgt. Vielerorts wird noch geführt wie vor 70 Jahren.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert, nicht zuletzt durch die globale Entwicklung. Inzwischen hat sich wohl herumgesprochen, dass die räumlich und zeitlich festgelegte Vollzeitarbeit einer flexiblen und projektbezogenen Arbeit weicht. Einer Arbeitsform, die hohe Ansprüche an die Bereitschaft und Mobilität der Mitarbeiter und an die Führung stellt. Doch unser Arbeitsrecht wirkt hier weiterhin als starke Bremse. Es sichert die Arbeitsplatzbesitzer wie gewünscht, festigt aber deren Abhängigkeit und Unselbständigkeit, heute oft zum Nachteil der Betroffenen und des Wirtschaftsstandortes.

Diejenigen, die diese - zumeist 60er Jahre -Gesetze verteidigen, fürchten wohl eine Arbeitsvision, wie sie Politikberater Horst Opaschowski vor 15 Jahren so beschreibt:⁴ „*Flexibilität und Risikoübernahme entwickeln die Beschäftigten zu bindungslosen Jobhoppern, die ziellos dahin driften und immer wieder am Nullpunkt aufbrechen. Orientierungs- und Bindungslosigkeit stellen die neuen gesellschaftlichen Werte dar.*“

Mich stösst das Bild der dahin driftenden, unselbständigen Arbeitslemminge ab. Mein Zukunftsbild ist das auch nicht. Ich sehe den eigenverantwortlichen Mitarbeiter, der auch als Angestellter oder Zeitarbeiter über genug unternehmerischen Freiraum verfügt, am Erfolg des Unternehmens mitarbeitet und Risikobereitschaft mitbringt.

Ich bin überzeugt, dass sich der sogenannte '*Abhängig Beschäftigte*' zum '*Teilhabe-Mitarbeiter*' wandeln muss. Mit einem stärkeren Interesse an der eigenen Weiterbildung, Verantwortungsübernahme sowie an flexibler Mitwirkung und Mitbeteiligung im Unternehmen.

Diese Teilhabe-Mitarbeiter sollten wir durch entsprechende Führung in den Unternehmen eher selbst entwickeln als diese mit einem veralteten Arbeitsrecht an das Verhalten alter Zeiten zu fesseln oder sie mit den Regulierungen eines immer komplexeren Betriebsverfassungsgesetzes zu bürokratisieren.

³ z. B. Maschinenbau Unternehmen Wittenstein; FAZ 29.Mai 2006, S. 20

⁴ Horst Opaschowski, Grüsse von Orwell? Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. Im Blickpunkt news 12/2000

Ich weiß natürlich, dass viele von Ihnen über Führungserfahrung verfügen. Ich will gleichwohl einige Bemerkungen zum Thema „*Fähigkeiten einer zukunftsfähigen Führung*“ beitragen, die auf persönlichen Erfahrungen und Beobachtungen beruhen.

Zukünftiges Wirtschaftswachstum wird noch stärker auf Kreativität und Innovation - also auf Veränderungen - angewiesen sein. Dazu müssen wir den arbeitenden Menschen Mut machen und sie gewinnen! Viele Organisationen reagieren auf die globalen Veränderungen und erneuern sich stetig. Sie halten sich fit, bei Strafe ihres eigenen Unterganges! Doch die Beharrungskräfte sind – wie wir alle wissen - überall enorm: Warum ändern wenn man erfolgreich ist? Der Management-Papst Peter Drucker hatte schon recht als er feststellte: „*Wen die Götter verderben wollen, dem gewähren sie 40 Jahre dauernden Erfolg.*“ Heute reichen vermutlich gerade mal drei bis vier Jahre...

Dauerhafter Erfolg - ohne Überprüfung und Änderung eigener Strategien und Strukturen - das führt in der Tat ins Verderben. Wer hier nicht aufpasst, wird durch den Markt oder den Wettbewerber erlöst oder zumindest grob aufgeweckt. Also "*Schlachte Deine heiligen Kühe bevor es die Konkurrenz tut!*"

Und nicht immer lässt sich der Arbeitsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters in einen ihm verständlichen Kontext bringen. Alles dies ist leichter zu meistern, wenn akzeptierte und unveränderbare Werte wie "*Leuchttürme in stürmischer See*" Orientierung geben. Nur so kann die Selbststeuerung einer immer flacher werdenden Organisation erreicht werden, in der selbstbewusste, leistungsstarke und kritische "Professionals" arbeiten wollen. Hier liegt eine entscheidende Verantwortung der Führung, Antworten zu geben: Wo will man hin? Was ist der Zweck der Organisation/Projekt? Was wird warum getan? Welchen Werten der Führung kann ich als Mitarbeiter vertrauen?

Der Mensch will - im unübersichtlichen Umfeld - vertrauensvoll handeln können, auch wenn er nicht alles weiß oder versteht. Vertrauen wird zu einer wichtigen Führungsgrösse. Führung kennt einen ganzen Werkzeugkasten, um Vertrauen zu erzeugen. Beispielsweise durch das Führen mit Zielsetzungen, MbO. Das erzeugt bei den Mitarbeitenden Eigenverantwortung und Risikobereitschaft. Dabei dürfen auch Fehler gemacht werden. Natürlich den gleichen Fehler nur einmal, höchstens schneller. Oder beispielsweise durch eine jährliche Beurteilung, wie Vorgesetzte mich und meine Arbeit einschätzen. Wo stehe ich als Mensch, wie beurteilen andere meine Teamfähigkeit, mein Urteilsvermögen, meine Leistung? Diese Rückspiegelung ist mitunter schmerzhaft, aber wichtig für die eigene vertrauensvolle Entwicklung.

Der vorherrschende Führungsstil in Wirtschaft und Verwaltung ist allerdings immer noch – dem militärischen Vorbild des frühen Industriezeitalters folgend – ausgesprochen hierarchiebetont und eher an Macht und Kontrollen als an Vertrauen und Überzeugung orientiert. Auch unsere Sprache ist verräterisch, zum Beispiel, wenn wir von „Untergebenen“ sprechen. Man traut den Mitarbeitenden einfach nicht! Und das passiert dann eben auch umgekehrt. *Bottom up* Loyalität gibt es eben nicht umsonst sondern nur bei gleichzeitiger *top down* Loyalität... Eine ausschließliche Kontroll - und *Ordre de Mufti* Organisation wird nur eine angepaßte Belegschaft erzeugen, die kein Risiko eingeht. Ohne Risiko gibt's aber keine Kreativität, Erneuerung oder Wachstum, meine Damen und Herren...Meine Erfahrung sagt mir, dass 90% der Mitarbeitenden mitziehen, wenn statt Stempeluhr und Zwang, Vertrauen und Respekt das Arbeitsklima bestimmen. Natürlich gibt es immer Fußkranke, die sich nicht mitnehmen lassen. Aber wollen wir uns an diesen orientieren?

Und welche Tugenden der Führung erzeugen Vertrauen?⁵ Zum Beispiel Glaubwürdigkeit, also eine ehrliche und uneigennützig Einstellung; oder die Fähigkeit zur Kommunikation, aber offen, wahrhaftig und rechtzeitig; oder Kompetenz, die Fakten müssen stimmen; oder Verlässlichkeit, es gibt keine Widersprüche in den Plänen.

⁵ Prof. Mast - Hohenheim 2004

Und welche Wertvorstellungen sollten dabei das Management leiten? Es gibt Werte, die nie an Wert verlieren: Menschenwürde, Leistung, Vertrauen, Respekt, Qualität, Solidarität, Toleranz, Kundenorientierung usw. Entscheidend aber ist die vorbildliche Umsetzung der Werte durch das Management selbst! Hier zeigt sich, ob die gewünschte Führungskultur nachhaltigen Bestand hat oder ein 'Papiertiger' ist. Praktiziert die Führung die eigenen Wertvorstellungen? Was nutzt eine Aussage zur Vertrauenskultur, wenn Stechuhren die Anwesenheit kontrollieren? Was nutzt eine Wertaussage zu Teamgeist, wenn das Management die *belle etage*, Privilegien und das eigene Offizierskasino pflegt? Was nutzt eine Wertaussage zur Leistungsorientierung, wenn die persönliche Leistungsbeurteilung ausbleibt oder nur ausgewählte Mitarbeiter gut verdienen? Zu seinen Lebenszeiten fragte ich Bill Hewlett bei Antritt einer neuen Tätigkeit, ob er mir einen Tip geben könnte: "*Be creative*" war seine blitzschnelle Antwort. Und bei Antritt meiner Division Management Aufgabe stellte ich Dave Packard die gleiche Frage. Nach langem Nachdenken kam seine feste Antwort: "*Take good care of your people!*" Beide Antworten kennzeichnen HP's Arbeitsstil und haben das Unternehmen auch in schwierigen Zeiten erfolgreich gehalten. Beide Gründer wurden dabei reich, aber sie sind menschlich geblieben. Ihre Einstellung wird von vielen erfolgreichen Industriellen geteilt, so von Robert Bosch, Werner v. Siemens aber auch von Ford oder Paul Getty. Für die neue HP Präsidentin, Meg Whitman sind die HP-Werte trotz der seit zwei Jahrzehnten währenden, erheblichen Neuausrichtung des Unternehmens weiterhin richtungsweisend.

Gestatten Sie mir noch einige Bemerkungen zum Thema „Führung und Organisation“. Geschäftsverantwortung wird ja seit Jahren aus guten Gründen in vertikalen Bereichen fokussiert. Zentrale Bereiche werden verschlankt. Zugleich werden globale Funktionen und Services standardisiert und zentralisiert. Aber die Unternehmen erfahren auch eine Explosion von Schnittstellen mit hohem Koordinierungsaufwand sowie eine zunehmende Isolierung der vertikalen Bereiche. Und diese abgeschotteten Unternehmens- oder Vertriebsbereiche - ja auch Ministerien, Fakultäten oder Ämter könnte man nennen - bleiben lieber unter sich, weil diese Komfort-zonen so bequem sind und ressort-übergreifendes Arbeiten Energie und Offenheit erfordert. Doch die vertikalen Silos werden zunehmend wieder aufgebrochen, um Doppelarbeiten zu vermeiden und um Skalen- und Innovationseffekte zu erreichen. Diese gewollte „Grenzüberschreitung“ von Arbeitsbereichen ist schwierig und erfordert ein deutlich anderes mentales Verhalten der Beteiligten. Doch um neue Ideen und Chancen zu erhalten, muss ich zugleich vertikal und horizontal arbeiten, muss mich öffnen und vernetzen, muss sozusagen ein persönliches Verhalten *urbi et orbi* praktizieren. Die IBM spricht von T-Shape Verhalten.

Und noch ein Wort zum Führen von Veränderungen...

Was wir hier stärker lernen (und auch lehren) sollten, ist das rechtzeitige Ändern unseres Verhaltens auf stark veränderte Situationen. Ich habe nach einigen Fehlern gelernt, dass es besser ist, die eigene Komfortzone zu verlassen, wenn sich Situationen nachhaltig ändern und eben nicht einfach abzuwarten. Wenn es die neue Situation erfordert, müssen Führungsverantwortliche ihr Verhalten (nicht ihre Ziele) situativ ändern. Wer in neuen Situationen altes Führungsverhalten zeigt, wird seiner Führungsaufgabe nicht gerecht: Er oder sie wird zum Verwalter. Ein Schicksal, das leider sehr viele, vor allem auch junge Führungskräfte erleiden. Sie zeigen zwar durch viel Verbal-Dynamik Verständnis für veränderte Situationen, verfallen aber in eine fatale Verhaltensstarre.

Gelernt habe ich auch - zumeist durch Fehler - dass eine rechtzeitige und ehrliche Kommunikation der Fakten und Sinnhaftigkeit zu den Führungstugenden gehört, die zu erfolgreichem Verändern führen. *Beautiful words are not true, true words are not beautiful* sagte mein früherer Chef beim Kommunizieren der Veränderungs-Fakten. Erneuerung, meine Damen und Herren, beginnt immer mit Vermittlung der *facts*...

Wer beim Verändern zu spät oder nicht aufrichtig kommuniziert, den bestraft in der Tat das Leben, siehe Stuttgart 21 und andere, größere Veränderungsprojekte in Staat und Wirtschaft der letzten Jahre. Rechtzeitige und ehrliche Kommunikation ist die „halbe Miete...“

Und manche Organisation geht ja zugrunde, weil den sogenannten Nicht-Linearitäten zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, also den spontanen Veränderungen, die in unserem Strategieplan nicht vorgesehen waren, aber ganze Branchen über Nacht verändern können. Bienen fliegen bekanntlich „strategisch“ direkt ins Licht. An der Fensterscheibe ist dann allerdings Schluss. Die eher chaotisch operierenden Fliegen oder Wespen kommen schon mal um die Scheibe herum... Bei Veränderungen haben somit diejenigen die Nase vorn, die die neuen Spielregeln als erste erkennen oder sogar selbst verändern und nicht – wie Bienen - an einmal fixierten Strategien hängen. Dieses Agieren *out of the box* läßt sich durch Denken, Vorstellen und Fühlen anderer Dimensionen durchaus üben und wird zu einer wichtigen zukünftigen Führungskompetenz.

Was kann, was muss zukunftsfähige Führung leisten?

Es ist offensichtlich eine Binsenweisheit: Führung sollte erfolgreich wirken! Aber wie?

Führung muss Orientierung geben, muss sagen wo's langgeht, begeisternd, anzündend, mit einer verständlichen Vision. Führung muss sich dann aber zurücknehmen und durch Ziele führen und dabei auf die Umsetzung achten.

Das Führen unterschiedlicher Bereiche ist dabei von besonderer Qualität und beliebig schwierig. Das können im Land die Ministerien sein, im Unternehmen verschiedene Unternehmensbereiche, in einer Stadt diverse Ämter, in einer Hochschule diverse Fakultäten... Primär geht es hier um das Zusammenhalten und die Führung der gesamten Organisation auf ein gemeinsames Ziel. Das erfordert die Bereitschaft und Fähigkeit der Einzelbereiche zu Kooperation, möglicherweise einen Führungskodex, eine Geschäftsordnung, geeignete Anreizsysteme usw. Entscheidend aber ist die Führungsqualität derjenigen, die die Organisation auf die gemeinsamen Ziele führen. Hier zählen integrative Fähigkeiten mehr als Position und Macht. Dabei ist – schon wieder - Vertrauen unter den Beteiligten wichtig. Man kann hier von Regattaseglern lernen, die schon immer wussten: *Wenn im Boot Vertrauen herrscht, wird das Boot schneller!*

Lassen Sie mich zusammenfassen. Eine zukunftsfähige Führung sichert den langfristigen Erfolg einer Organisation, auch unter veränderten Situationen; steuert Ressourcen (vor allem die Mitarbeitenden) vernünftig, nachhaltig erhaltend und vertrauensvoll; stößt Erneuerungen an und setzt diese - auch gegen Widerstände – durch, mit rechtzeitiger Kommunikation von Sinn und Zweck; führt durch vorbildliche Umsetzung akzeptierter Führungswerte und übernimmt Verantwortung und Haftung, legt also Rechenschaft ab, und das nicht erst am jüngsten Tag...

Führungsfähigkeiten werden einem nicht in die Wiege gelegt. Zeitgemäße Führungsmethoden lassen sich lernen und anwenden, sicher auch an den Hochschulen. Doch den Großteil des Führungswissens lernt man *on the job*... Zu allererst aber muss sich eine glaubwürdige Führung immer wieder nach dem eigenen Wertbeitrag befragen lassen.

Stellen wir uns also die „Säure-Fragen“, die Charles Hendricks schon 1993 frech formulierte, und nicht nur für die Führung...

Do you like what you are doing? - die Frage nach der eigenen Leidenschaft.

Do you understand why you are doing it? - die Frage nach dem Sinn der Arbeit.

Are you active and creative in your work? - die Frage nach der eigenen Motivation.

Can you see the results of your efforts? - die Frage ob gemessen und belohnt wird.

Why does your organization exist? - die Frage nach dem Sinn der Organisation.

How is the organization better off because of your work? - die Frage nach dem eigenen Wertbeitrag.

Am Schluss eines Vortrages ist es wie beim Geräteturnen: ein stabiler Abgang zielt die Übung. Mein Abgang umfasst die feste Hoffnung, dass die Arbeit der Menschen von grösserer persönlicher und unternehmerischer Freiheit geleitet werde, dass alle, die Arbeit leisten wollen auch Arbeit finden und dass unsere Gesellschaft - also wir alle - auf der Grundlage akzeptierter Werte die Kraft zu starken Reformen finden möge. Die notwendigen Änderungen aber müssen diejenigen einleiten, die heute in Wirtschaft und Zivilgesellschaft hoffentlich zukunftsfähig führen und Verantwortung tragen!

Genug gesagt! Ich danke für Ihre Geduld, mir zuzuhören...