

# GEHEIMNIS LEADERSHIP

Neue Führung für ein neues  
Jahrtausend?

**SYNNECT ▲ – Führungswerkstatt  
vom 4. – 6. Mai auf Schloss Edesheim**

**Von Jörg Müngersdorff**



SYNNECTA GmbH • KALLIWODASTRASSE 3 • 76185 KARLSRUHE  
TELEFON 0721 / 59716-0 • TELEFAX -16  
[www.synnecta.de](http://www.synnecta.de)

<b><u>FÜHRUNG: EINE ANNÄHERUNG</u></b>	<b>2</b>
<b><u>DER KONTEXT</u></b>	<b>4</b>
<u>Globalisierung</u>	4
<u>Internet</u>	5
<u>Geschwindigkeit</u>	6
<u>Macht und Verantwortung der Konzerne</u>	7
<u>Zukunftsszenarien</u>	7
<u>Die Schattenseite</u>	8
<b><u>DIE NEUEN LEADER IN DEN ORGANISATIONEN DER ZUKUNFT</u></b>	<b>11</b>
<b><u>LITERATURHINWEISE</u></b>	<b>19</b>

Wir leben in einer Zeit, die Innovation verherrlicht, die alles überbieten möchte, was eben noch als das Beste Gültigkeit hatte. Das Tempo der Veränderungen ist rasend, die Auswirkung für alle spürbar. Jedes Nachdenken und Zögern scheint Zeitverlust zu bedeuten und das „Neue“ zu gefährden. Dass das Neue per se das Bessere sein muss, ist die gängige Grundüberzeugung. „Neu“ scheint das entscheidende Qualitätssiegel schlechthin zu sein. Auch in der Abgrenzung der „New Economy“ als Antithese zur „Old Economy“ wurde dieses Phänomen sichtbar. Jeder Anfang bricht mit dem Status Quo. Anfänge sind in diesem Sinne aggressiv, sie wollen die Welt verändern und nicht sie so wahren und bewahren, wie sie ist.

Nicht nur vor diesem Hintergrund heißt es vorsichtig zu sein, wenn wir von „Neuer Führung“ sprechen wollen und dürfen das Fragezeichen nicht übersehen.

## **Führung: Eine Annäherung**

Führung ist die brennende Herausforderung in diesem Zeitalter der Innovation. Während quantitativ Führung in den flachen Organisationen abgenommen hat, sind die qualitativen Anforderungen erheblich gestiegen. Gleichzeitig ist der Begriff abgenutzt und auch durch Ausweichen auf den in Nuancen anders zu verstehenden Begriff Leadership ist diese Spannung nicht aufzulösen.

Führung ist uns so selbstverständlich vertraut, die Erfahrungen so vielfältig: als Geführter in der eigenen Familie, der Schule, dem Sportverein; als Führender in der Kinderbande, als Mannschaftskapitän in der Fußballmannschaft oder als Klassen- und Schulsprecher.

Im Berufsleben liegen auf dem Weg in Führungspositionen nicht nur Erfahrungen, sondern auch Tage von Pflichtseminaren und Workshops zu diesem Thema bereit. Vielleicht ist deshalb der Begriff so verbraucht, dass seine Nennung alleine schon ermüdet.

Jeder ist ein Spezialist, jeder kann mitreden. Rufe ich das Stichwort „Leadership“ in einem Internetbuchhandel auf, so zeigt er mir 8984 Einträge.

Wie finde ich aus dieser Menge das Buch, das für meine Situation passende Anregungen bietet, mich für meine Fragen zu Antworten anregt? Oder brauche ich die Theorie gar nicht?

Ich greife zu den modernen Klassikern, lese Noel M. Tichy und lasse mich zum Revolutionieren von Organisationen anregen, John P. Kotter, um seine Einsichten in Veränderungsmanagement zu hinterfragen, Warren Bennis, um das Führen von Teams zu verstehen, Tom Peters, um seine Sicht auf innovative Führung und Organisationen kennen zu lernen, Manfred Kets de Vries, um die psychologischen Phänomene von Führung zu durchdenken, Fons Trompenaars, um mich für Führen in multikulturellen Zusammenhängen zu sensibilisieren, Peter Senge zum systemischen Hintergrund.

Ich gehe über zu den innovativen Autoren und lasse mir von Eddi Obeng die Geschichten für den `New World Manager` erzählen, nehme fasziniert das Cluetrain Manifesto zur Kenntnis und lese begeistert bei Jonas Ridderstrale und Kjell A. Nordström, wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen. Ich weiche auch den aktuellen Titeln zu e-Leadership nicht aus und spüre skeptisch der angekündigten „Neuerfindung von Führung in der vernetzten Ökonomie“ nach. Die zum Teil immer absurder klingenden Buchtitel lasse ich aus: Immer noch ein Aspirant für den Sieg in dieser Kategorie: Richard Koch. Moses on Leadership. Or why everyone is a Leader, Oxford 1999 .

Die Anregungen sind vielfältig, die Wiederholungen häufig. In konkreten Führungssituationen greife ich hingegen sofort in meinen eigenen Erfahrungsschatz, wende an, was sich bewährt hat und bin vorsichtig, wo mich meine Erfahrung warnt. Ich lerne andauernd dazu. Diese Ausgangsposition teile ich mit den meisten Führungskräften.



Auf der allgemeinsten Ebene bleibt das Modell von Führung, als einem Komplementärprozess zwischen Führendem und Geführten in einem spezifischen Kontext, von allen Veränderungen unberührt. Genau in diesem Zusammenspiel liegt aber das Geheimnis von Leadership. Das Neue liegt nicht im Allgemeinen, sondern im Besonderen. Diesem wollen wir versuchen, uns weiter zu nähern.

## Der Kontext

Der Kontext von Führung ist mehrdimensional. An den gesellschaftlichen Veränderungen nehmen wir alle teil. Für Top-Leader ist der große Kontext entscheidend, da für sie der Umgang mit Öffentlichkeit, Politikern und Regierungen genau so wichtig ist, wie das Prägen der Unternehmenskultur. Für viele andere Leader sind die Branche oder das Unternehmen selbst als spezifischere Faktoren möglicherweise bedeutsamer.

### Globalisierung

In der „schönen neuen Welt“ mit den durch den Begriff Globalisierung zusammengefassten Erscheinungen leben wir alle. Globalisierung als ein komplexes Set von Prozessen ist längst unsere Lebensrealität geworden. Die enorm gestiegenen Möglichkeiten gehen vielfach mit einem Gefühl von Ohnmacht einher.

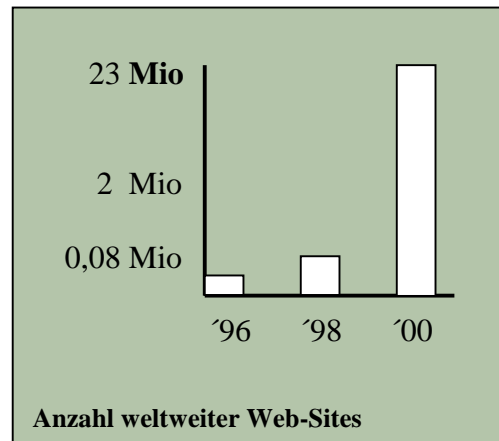
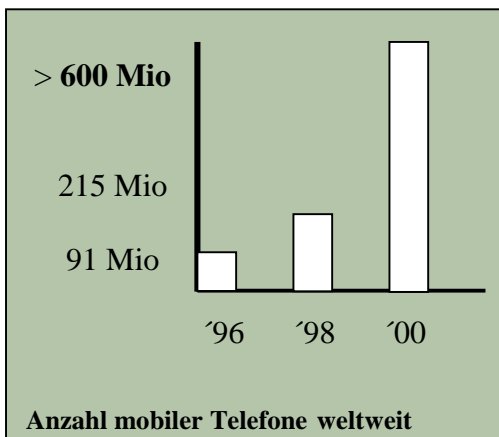
Diese Prozesse und die damit einhergehenden Veränderungen sind einerseits von den innovativen Unternehmen selbst getrieben worden, haben aber gleichzeitig auch rückwirkend einen weiteren erheblichen Anpassungsdruck auf die Organisationen und Unternehmen ausgeübt. Die unmittelbaren Folgen sind Anstieg von Komplexität und Beschleunigung und konkret globale Standortkonkurrenzen, Innovationszwang in einem verschärften Wettbewerb.

Die zunehmende Differenzierung innerhalb der Erwerbsbevölkerung geht mit einem Wertewandel der Menschen einher.

- **Liberalisierung der Kapitalmärkte**
- **Deregulation**
- **Wegfall von Handelsschranken**
- **Schwerpunktverschiebung zu Dienstleistungen**
- **Wissensexplosion und rasante technologische Fortschritte**
- **Weltweite informationstechnische Vernetzung**
- **Kommunikationsexplosion**
- **Dominanz von intellektuellem Kapital (Brain power)**
- **Kulturelle Angleichung durch Reisen und Massenmedien**
- **Durch Fusionen entstehende globale Unternehmen**

Prozesse der Globalisierung

Am Anfang steht der rasante Aufstieg der Computertechnologie, den der Computerwissenschaftler Jaron Lanier eine Revolution nennt, die einen entscheidenden Einfluss auf die Veränderungen unserer Welt hat. Der grenzenlose, weltweite, unmittelbare Informationsfluss hat Menschen, Gesellschaften und Märkte miteinander verbunden und ist ein Beschleuniger mit vielen Nebenwirkungen.

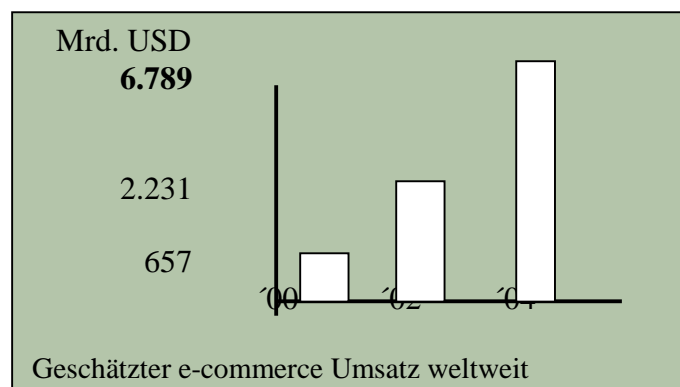


## Internet

Das Internet, als kräftigstes technologisches Symbol für die fundamentalen ökonomischen und sozialen Veränderungen, hat neue Unternehmenskonzepte und anspruchsvollere Kunden hervorgebracht. In der Echtzeit-Wirtschaft wechseln die Kunden ohne Zögern zu einem anderen Anbieter, wo auch immer er sich physisch befinden mag, wenn Ihr Unternehmen zu langsam, zu unflexibel, zu unattraktiv wird.

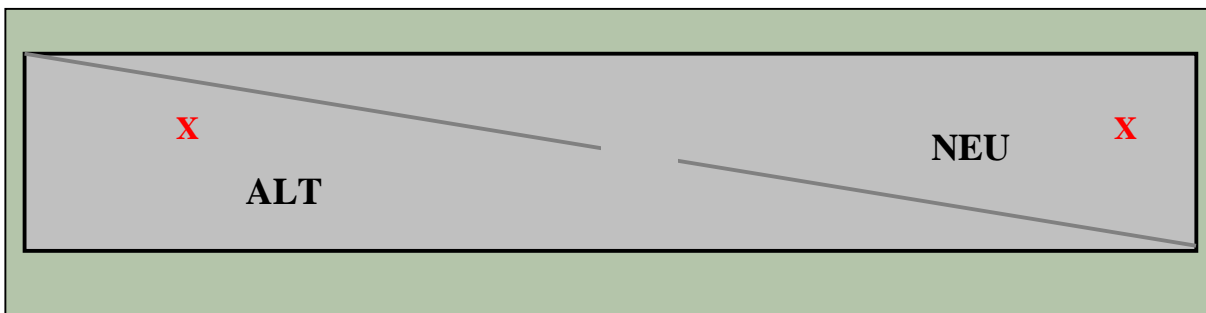
Das Internet wird weiterhin eine dominierende Rolle einnehmen. Sogar in dem bereits gut entwickelten Markt der USA wird in den nächsten Jahren die Zahl der Internet-Nutzer um jährlich 20 % steigen. Das Online-Konsumgeschäft wird in den USA nach einer Prognose von Merrill-Lynch von 45 Mrd. USD im Jahr 2000 auf 600 Mrd. USD in 2005 steigen. Weltweit sollen nach Forrester Research bereits 2004 im e-Commerce Umsätze von 6789 Milliarden USD erzielt werden.

Eine der banalen Grundlogiken: Wenn Amazon.com Bücher über das Internet verkaufen kann, dann kann man theoretisch und praktisch alles über das Internet verkaufen. Ich könnte schon jetzt mein Auto "online" in Echtzeit zusammenstellen und bauen.



Die Tatsache, dass die Beherrschung des „Tools“ alleine als Geschäftszweck nicht ausreicht, hat viele dot.coms im letzten Jahr zu dot.bombs werden lassen. Auf Dauer kann ein Unternehmen nun mal nicht von der Geschäftsidee und dem Zukunftspotential leben, sondern braucht Umsätze und Gewinne. Die gute alte Steuerungsgrösse des Cash-Flow hat sich wieder Bedeutung verschafft. Die Strukturbereinigung findet über Insolvenzen und Aufkäufe statt. Die Marktkapitalisierung von Europas 150 größten Internet-Unternehmen sank vom 3. zum 4.Quartal 2000 um 50%.

Dem rauschhaften Anfang der New Economy soll nun die True Economy folgen als Synthese von Alt und Neu. Viele bevorzugen mittlerweile das Wort von der „Connected Economy“ oder der „Network Economy“. Wir befinden uns in einer Übergangsphase, in der die Verteilung in dem Kontinuum von Alt und Neu sehr breit ist.



## Geschwindigkeit

„Die Schnellen werden die Langsamen fressen“, ist zu einem Gemeinplatz geworden. Innovationen sollen - wenigstens für kurze Zeit - den Wettbewerbsvorteil der Einmaligkeit sichern.

Alle Prozesse in Organisationen stehen unter dem Erwartungsdruck der Beschleunigung. „Zeit ist Geld“ ist in „Time to Market“ organisationale Wirklichkeit geworden. Entwicklungsprozesse in der Automobilindustrie haben sich von 48 Monaten auf 14 Monate verkürzt; die Entwicklung einer neuen Software von 18 Monaten auf 3-6 Monate. „Speed, Speed, Speed“ ist die permanente, laute Forderung.

Jede Branche entwickelt sich in einem anderen Rhythmus, je nachdem, wie hoch ihre Produkt-, ihre Organisations- und ihre Prozess-Clockspeed ist.

Die "Infotainment-Industrie" gehört zu den am schnellsten getakteten Industrien der gesamten Wirtschaftswelt. Die Halbwertszeit ihrer Produkte, etwa von Filmen, wird in Tagen, wenn nicht in Stunden gemessen. Ist freitags Premiere, kann bereits am Samstagabend das Schicksal des Produktes besiegelt sein.

In der Halbleiterindustrie geht es zwar etwas langsamer zu, aber eine Mikroprozessorfamilie wie Intels Pentium II Prozessor hat am Markt dennoch nur eine Lebensdauer von 2 – 4 Jahren. So ist sich Intel bewusst, wenn für den Bau einer neuen Mikroprozessor-Fabrik die Investition von 1 Mrd USD dargestellt werden muss, dass sich der größte Teil dieser Investition in kaum mehr als vier Jahren amortisiert haben muss. Der Druck, dies in einem Zeitraum von wenigen Jahren zu erreichen, ist groß, die Vorhersagbarkeit der Marktentwicklung zudem unsicher. Für das 1.Quartal 2001 hat Intel eine Gewinnwarnung herausgegeben, da der Gewinn um 82 % und der Umsatz um 16% gesunken ist.

## Macht und Verantwortung der Konzerne

Die digitale Welt muss sich nicht an staatliche Grenzen halten. Die im Zuge der Globalisierung entstehenden transnationalen Großkonzerne erleben einen ungeheuren Machtzuwachs. Politische Institutionen, solange sie noch nationalstaatlich konstituiert sind, können den Handlungsspielraum der Unternehmen kaum noch einschränken. Der Standort für Investitionen könnte nach dem Kriterium der geringsten Restriktionen global gewählt werden. Es geht nicht mehr um die Frage, ob etwas geschehen darf, sondern nur noch wo es geschieht. Dass Machtzuwachs grundsätzlich auch einen Zuwachs an Verantwortung bedeutet, wird unter anderem auch am Beispiel der Gentechnik offensichtlich.

## Zukunftsszenarien

Globalisierung, Speed und Beschleunigung, Hyperwettbewerb und Internet bilden den Stoff, aus dem die neue Wirtschaftswelt entstanden ist.

Denken wir die Trends mutig zu Ende und glauben den Zukunftsforschern, dann wird es die Wirtschaft, wie wir sie heute kennen, in wenigen Jahren schon nicht mehr geben. Einige beispielhafte Szenarien:

Der Mittelstand wird verschwinden. Es wird nur noch “Big global Player” oder kleine “Nischenanbieter” geben.( Die drei größten Banken der Welt vereinigen bereits 58% aller deposits)

Die Börse wird verschwinden: Nur noch ein virtueller globaler stock-exchange wird entstehen. Die Finanzmärkte werden sich am schnellsten grundlegend verändern.

Der USD wird als Leitwährung abgelöst. Im Augenblick wird noch 70% des Welthandels in USD abgewickelt. Die USA realisiert aber praktisch nur 24 % des Welthandels. Europa 29%. Die Aussichten für den EURO sind damit eher günstig.

Mindestens 60 % der heute bestehenden Firmen werden verschwinden.

In der IT-getriebenen Weltökonomie werden nur noch 10% der Bevölkerung für Produktionsleistungen notwendig sein.

## Die Schattenseite

Unternehmenslenker suchen konsequent nach Zukunftschancen. Masood Jabar (Executive Vice President von Sun Microsystems) äußerte sich anlässlich des diesjährigen World Economic Forums besorgt über „The digital divide“, um gleich darauf festzustellen, dass er den Begriff eigentlich nicht möge. Er denke lieber an die digitalen Chancen. Das Internet sei ein großer Gleichmacher. Leader scheinen natürlicherweise Optimisten zu sein. Für sie ist das Glas immer halb voll. Was das Internet betrifft ist das Potential unbestritten. Die über e-commerce realisierten Umsätze werden sich in den nächsten 4 Jahren verzehnfachen. Die Zahl der Internetzugänge wird exponentiell wachsen.

**Aktuell haben 95 % der Weltbevölkerung **keinen** Internetzugang.**

International Labour Organization, Weltarbeitsbericht 2001

95% der Menschen sind im Augenblick von der digitalen Welt ausgeschlossen. Der Internetzugang alleine wird aber nicht allheilbringend sein, da der schönste Computer nichts hilft, wenn jemand nicht lesen und schreiben kann. Die Spaltung der Welt in bezug auf Bildung und Wohlstand hat zugenommen; viele Menschen konnten bei dem Tempo gar nicht mitkommen. Am stärksten davon betroffen sind die Frauen.

Mehr als zwei Drittel der Analphabeten der Welt sind weiblichen Geschlechts.

Nun könnte man natürlich auf die Idee kommen, dass dies für Europa, ja für die Triade nicht wirklich ein Problem darstellt. Global gesehen ist es aber eines von großer Brisanz und nicht nur für die politischen Leader eine dringliche Herausforderung. Zudem existiert das Analphabetenproblem sicherlich in geringerem Ausmaß auch in Europa.

Sogar in Deutschland wird die Zahl der Analphabeten auf vier Millionen geschätzt. Unternehmensführer nehmen eine konkrete Aufgabe wahr und müssen im Sinne ihres Auftrages agieren. Der Shareholder-Value Ansatz hat die Akzente verschoben. Die anderen Anspruchsgruppen haben an Bedeutung verloren, obwohl eine Verschiebung hin zu einem Stakeholderkonzept leise spürbar wird. Als Cisco im April 2001 seine Gewinnwarnung für das 3.Quartal des laufenden Geschäftsjahres herausgab und einen Umsatzrückgang von 30 % vermeldete, war daran die Ankündigung eines Stellenabbaus von 8.500 der 44.000 Stellen gekoppelt. Bei Ericsson stehen bis zu 30.000 Stellen auf der Streichliste. Die anderen Unternehmen, die mit der Rezession im Technologiesektor zu kämpfen haben, sind gleich verfahren. Das Einkommensrisiko für Mitarbeiter ist gestiegen. Schauen wir aber auch hier nicht nur auf die Industriestaaten, dann rücken ganz andere Tatsachen in den Vordergrund. Denn ungefähr drei Milliarden Menschen, die Hälfte der Weltbevölkerung, leben von weniger als zwei Dollar pro Tag. Es liegen Aufgaben für viele Leader bereit und die Partnerschaft von Wirtschaft und Politik wird eher bedeutsamer als obsolet.

Der amtierende amerikanische Präsident George W. Bush hat dem 1997 in Kyoto geschlossenen Vertrag über die Reduzierung von Schadstoffemissionen mit der Begründung nicht zugestimmt, dass er nichts unternehmen werde, was der amerikanischen Wirtschaft schaden könnte.

		(UN-Statistik)
<b>Niger</b>	<b>90 %</b>	
<b>Afghanistan</b>	<b>80 %</b>	
<b>Ägypten</b>	<b>56 %</b>	
<b>Indien</b>	<b>50 %</b>	
<b>Tunesien</b>	<b>40 %</b>	
<b>Portugal</b>	<b>10 %</b>	

Anteil Analphabeten der weibl. Bevölkerung

**„Ich werde nichts unternehmen, was der amerikanischen Wirtschaft schaden könnte.“**

George.W.Bush

Die Zielsetzung des Abkommens ist, dass alle Industriestaaten ihre Schadstoffemissionen bis zum Jahr 2012 weltweit auf ein Niveau von 5 % unter den Stand von 1990 verringern.

Die Folgen der Schadstoffemissionen sind hinlänglich bekannt. Die Erwärmung der Atmosphäre und der erwartete Anstieg des Meeresspiegels werden einen Rückgang der landwirtschaftlichen Erträge in tropischen und subtropischen Gebieten, einen Rückgang der Trinkwasserreserven in den bereits jetzt häufig von Dürreperioden betroffenen Regionen des südlichen Afrika, Zentralasiens und des Mittelmeerraumes, eine weitere Ausbreitung von Krankheiten wie der Malaria und der Cholera sowie eine Zunahme von Stürmen und von Überschwemmungskatastrophen vor allem in Küstenregionen zur Folge haben.

Der Vorsitzende des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPPC) Robert Watson betonte die Realität der Klimaveränderung. Die Gletschermasse gehe zurück, verschiedene Arten seien vom Verschwinden bedroht. Unter den negativen Folgen der Klimaveränderung werden vor allem die Länder der sogenannten Dritten Welt zu leiden haben.

80 Prozent der gesamten Konsumgüter werden von 20 % der Weltbevölkerung hergestellt. Das „globale Dorf“ hat blinde Flecken. Die Weltwirtschaft würde von einem plötzlichen Verschwinden Afrikas (Ausnahme Südafrika) gar nichts bemerken.

Die Frage, wer für wen mit welcher Glaubwürdigkeit Verantwortung übernimmt, ist eine Frage für Leader, und eine, die nicht nur in Unternehmenskontexten Bedeutung hat.

## Die neuen Leader in den Organisationen der Zukunft

Die typische Führungskraft in Deutschland des Jahres 2000 ist nach Erhebungen des Statistischen Bundesamtes männlich und „in den besten Jahren.“ Nur ein Drittel der Führungskräfte sind Frauen. Wenn wir davon ausgehen, dass auch Intelligenz der Normalverteilung unterliegt, können die Führungspositionen nicht nur für 45jährige Männer in Frage kommen. Und wenn wir zudem das Gesetz der spiegelbildlichen Varietät anerkennen, das besagt, dass sich die Komplexität unserer Umgebung in der Zusammensetzung des Unternehmens widerspiegeln muss, um Erfolg zu garantieren, dann dient der Aufbau von Heterogenität dem Aufbau eines Erfolgskriteriums. Die Frage ist, welche Kundenzielgruppe ich erreichen möchte.

Wenn ein Unternehmen mit sehr jungen Menschen Geschäfte machen möchte,

**Die typische  
Führungskraft des  
Jahres 2000 ist 45 Jahre  
und männlich.**

Statistisches Bundesamt

sollte sich dies in der Firma auch widerspiegeln. Zielt ein Unternehmen auf weibliche Kunden, sollte dies ebenfalls im Unternehmen angemessen abgebildet sein. 65 Prozent aller Kaufentscheidungen für ein Auto werden von Frauen getroffen.

Dies spiegelt sich aktuell weder bei den Autoverkäufern, den Entwicklern, noch im Management der Autoindustrie wieder. Die heterogenen Organisationen werden möglicherweise unbequemer sein, da ich mehr Unterschiede managen muss. Sie werden aber auch innovativer sein, da Neuerungen das Ergebnis von konstruktiv

ausgetragenen Meinungsverschiedenheiten und Spannungen sind. Uniformität führt dagegen zu Gruppenkonformismus und verhindert intellektuelle Beweglichkeit und Innovation. Die Führungskräfte der Zukunft sollten unterschiedlich sein, Unterschiedlichkeit begrüßen und gut mit ihr umgehen können.

Die Veränderungen des Kontextes und deren Auswirkungen auf die Unternehmen haben in den letzten Jahren deutliche Spuren bei den Führungskräften hinterlassen. Die Folgen für die Situation und Befindlichkeit der Führungskräfte sind eingreifend. Führungskräfte haben verstärkt mit ihren eigenen Ängsten zu kämpfen.

Führungskräfte haben **Angst**  
vor:

**Jobverlust**  
**Krankheit**  
**Fehler zu machen**  
**Anerkennung zu verlieren**  
**Fehlinformationen**

FH Köln, Führungskräftebefragung 2000

Die innerhalb von 2 Jahren, von 1998 bis 2000 am rasantesten gestiegene Angst der Führungskräfte ist die vor Fehlinformationen. Das ist möglicherweise vor dem Hintergrund der Flut von Informationen und der Bedeutung von Wissen zu interpretieren. Wie stelle ich sicher, dass ich inmitten einer Informationsexplosion über die wichtigen und entscheidenden Informationen verfügen kann?

Die e-mail Kommunikation, bei der mit einem Klick ein gigantischer Verteiler erreicht werden kann, führt auch zu den Erscheinungen, die gerne als e-mail Mobbing bezeichnet werden. Es werden unübersichtlich viele als „cc“ ankopiert und die Prüfung der Relevanz der Inhalte auf den Adressaten verlagert. E-Mails werden auch benutzt, um Informationen von einem Büro ins Nachbarbüro zu schieben, ohne darüber reden zu müssen. Da, wo der Kontakt aus persönlichen oder machtpolitischen Gründen gestört ist, bietet mir das Medium eine zusätzliche Distanzierungsmöglichkeit. Auch für Subkulturen in Organisationen bietet das Medium Nutzen. Die Grüppchen, die auf den Gängen die Gerüchteküche anheizen, sind unsichtbar geworden und üben ihren Einfluss vom Schreibtisch aus. Die wirklichen Vorteile des Mediums sind evident. Die Notwendigkeit, einen professionellen Umgang zu entwickeln, ebenfalls. „Nächstenliebe“ ist bereits eine menschengeschichtliche Herausforderung, „Fernstenliebe“ scheint gar unmöglich. Führungskräfte müssen Räume und Zeiten schaffen, in denen echter Kontakt stattfindet, Beziehungen entstehen können und damit das gemeinsam entwickelte Wissen, das die operative Umsetzung fokussiert. Beschleunigung braucht an wichtigen Stellen auch Verlangsamung.

Führungskräfte müssen mit ihren Ängsten umgehen lernen.

Festgebunden an bestimmte Rollenmodelle, verlieren sie Freiheit und Lockerheit und schneiden sich nach und nach von ihren Energiequellen ab. Habe ich eine so große Angst, Fehler zu machen, kann wenig Raum für Kreativität und Spaß bleiben; etwas, das junge Menschen und wahrscheinlich nicht nur diese mehr und mehr als Bedingung an ihr Leben und ihre Arbeitsumgebung stellen.

**84 % der Deutschen unter 30 Jahren sehen den „Sinn des Lebens“ darin, glücklich zu sein und möglichst viel Freude zu haben.**

Allensbach Umfrage 2001

Die alten Attribute des Geschäftsmannes, Anzug und Krawatte, Distanz und Überlegenheit, sowie weitere gespreizte Verhaltensweisen, sprechen die jungen Generationen immer weniger an und werden dysfunktional. Ein Paradebeispiel für eine Führungskraft, die „Spaß“ so verinnerlicht hat, dass es ein wesentlicher Teil der internen Kultur geworden ist und darüber hinaus die gesamte Marke seines Unternehmens prägt, ist Richard Branson, Gründer von Virgin. Sein Biograph Mick Brown bemerkt dazu:“ ... he simply absorbed the idealism of the

era and assimilated it into a hazy benevolence, 'to do something for young people' - particularly if that something provided fun, excitement and a challenge for himself." Die Anziehungskraft der Kultur von Virgin hat zur Folge, dass talentierte Köpfe im Vergleich zu anderen Unternehmen für weniger Geld arbeiten, weil sie Teil dieser Kultur sein wollen. Belohnt wird dies dann mit Perspektiven für eine Langzeitkarriere für loyale Mitarbeiter. So wird aus Spaß ein zählbarer Wettbewerbsvorteil.

Die neuen Führungskräfte müssen ihre Ängste auflösen, authentisch und individuell agieren und Bedingungen fördern, wo Lachen aus Freude geschieht.

Es ist deutlich, dass dies nicht mit einem 'Fingerschnippen' erreichbar ist. Im Augenblick gibt es viele Führungskräfte, die seriöse Schwierigkeiten haben, sich überhaupt in dem veränderten Kontext zurechtzufinden.

84 % der Manager klagen darüber, dass der negative Stress im Vergleich zu vor 5 Jahren enorm zugenommen hat. Der Leistungsdruck, Terminnot, das 'Leben im Transit', aufgrund der ausgedehnten Reisetätigkeiten quer über den Erdball, greifen die Gesundheit der Leader an.

**84 % der Manager klagen über enorm gestiegenen Stress.**

Institut f. Arbeits- und Sozialhygiene

Hinzu kommt, dass Zeitnot als Statussymbol heutzutage nicht mehr taugt, weil gesellschaftlich nicht mehr gewürdigt. Die Mitarbeiter wünschen sich zwar hochenergetische Führer, aber keine, die sich im Dschungel überlaufender Terminkalender in die Unerreichbarkeit flüchten. Die Leader müssen Prioritäten setzen, delegieren und zugleich präsent sein. Sie müssen selbst in Balance stehen, sonst können sie in sozialen Systemen nicht für Balance sorgen.

#### **Die typische Führungskraft des Jahres 2000 ist krank:**

- 85% leiden unter Schlafstörungen, nervösen Magenproblemen, Herzrhythmusstörungen.
- 75% haben erhöhte Cholesterinwerte.
- 73% leiden unter Rückenbeschwerden

Institut f. Arbeits- und Sozialhygiene

Die Wahrscheinlichkeit, in der Führungsrolle Deformationen zu erleiden ist ziemlich hoch. Viele Führungskräfte leiden unter Einsamkeit und Misstrauen, Selbstentfremdung und Gefühlskälte. Viele erfüllen ihre Pflicht auf der Bühne und verfallen hinter der Maske in Depressionen.

Diese Leiden der Führungskräfte führen nicht nur zu physischen Erkrankungen, sondern auch zu Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen. Sie führen zu neurotischen Unternehmen.

Wie können Manager Fähigkeiten entwickeln, um dem gestiegenen Stress gewachsen zu sein?

Einmal scheint es folgerichtig zu sein, dass Coaching als eine selbstverständliche Beratungsform Anerkennung gefunden hat. Eine Beratung, in der die Führungskraft in einer exklusiven Unterstützungssituation die relevanten Fragestellungen, Sorgen und Probleme, aber auch die Euphorie erkannter Chancen darlegen und mit einem kompetenten, kritischen aber loyalen Partner in einem vertraulichen Rahmen „sparren“ kann.

Viele Stressfaktoren sind allerdings nicht individuell aufzulösen, da das System mit bestimmten Mustern und Zwängen mächtiger ist. Das ist aber gerade Aufgabe des Leaders, das System zu verändern, mit geeigneter Unterstützung und Interventionen die Werte zu entwickeln, die eine „gesunde“ Kultur und damit auch eine „gesunde“ Bilanz ergeben werden. Das eigene Wohlbefinden ist dabei kein schlechter Wegweiser. Organisationen sind in Bewegung.

Die Entwicklung einer neuen Führung beginnt mit der Bewusstheit über die Anforderungen an Führung. Die Komplexität der bereits ansatzweise beschriebenen Umwelt und die immer wählerischeren, vernetzten, gut informierten Kunden, die anspruchsvollen auf Berücksichtigung ihrer Individualität pochenden Mitarbeiter, der rasante Technologiefortschritt, die erbarmungslos kritischen Gesellschafter und Aktionäre sowie Analysten fordern schon besondere Qualitäten von den „neuen Leadern“. Natürlich ist es selbstverständlich, dass er mit seiner Vision weit in die Zukunft zielt und diese mit Charisma zu kommunizieren versteht. Ebenso seine Fähigkeiten, mit unterschiedlichen Kulturen angemessen und einfühlsam umzugehen, werden vorausgesetzt. Er sollte sowohl strategisch, analytisch als auch emotional, intuitiv handeln können. Zuguterletzt muss er Entschiedenheit, Entscheidungsfreude und Delegation perfekt ausbalancieren können.

Wie können Führungskräfte in diese Anforderungen hineinwachsen?

Eine Voraussetzung für Leader sind weiterhin die Gene und die Ausbildung zum Leader beginnt im sozialen System der Ursprungsfamilie.

Neben Voraussetzungen der Persönlichkeit, die jemand mitbringt, gehören bestimmte günstige Bedingungen auf dem Berufsweg sicherlich dazu. Ein früherer Praxisbezug, Erfahrung mit Produkten, Dienstleistungen und Aufbau einer Sensibilität für Kunden und Wettbewerb erscheinen hilfreich. Frühe Projektverantwortung, sowie regelmäßiges Leistungsfeedback sind geradezu unerlässlich. Die Möglichkeit, mit innovativen Ideen experimentieren zu können und an organisationalen Veränderungen teilzunehmen, erhöht die Chancen, später für eine Führungsaufgabe gerüstet zu sein. Die Arbeit in Matrixorganisationen, bzw. anderen mehrdimensionalen Organisationsweisen

fördert die unerlässliche Fähigkeit, mit Ambiguität umgehen zu können. Kontakt mit anderen Kulturen; frühe Auslandsaufenthalte bzw. Arbeit in multinationalen Teams scheinen ebenso unerlässlich. Bedeutend ist auch die Rolle von Mentoren und Vorgesetzten.

Viele erfolgreiche Führungskräfte sind auch an und mit den Herausforderungen der Jobs auf ihrem Karriereweg gewachsen, indem ihnen jeweils Aufgaben übertragen wurden, die „beinahe“ eine Nummer zu groß waren. Hinzu kommt die Fähigkeit, die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu managen.

Die neue Führung erreicht ihre Ziele mehr „beziehungsorientiert“, als „ergebnisorientiert“.

„The three S’s – strategy, structure, and systems – are being replaced by the three „P’s“ – purpose, processes, and people.“ Der Paradigmenwechsel ist sichtbar.

From earlier Paradigm	To Current and Future Paradigm
Focusing on numbers and tasks the customer	Focusing on quality, service, and the customer
Confronting and Combating	Collaborating and Unifying
Stressing independence	Fostering interdependence
Encouraging „old boy“ networks diversity	Respecting, honoring and leveraging diversity
Changing by necessity and crisis	Continuously learning and innovating
Being internally competitive	Being globally competitive
Having a narrow focus: „Me and my world“	Having broader focus: “My Community, my society, my world“
Warren Bennis. Two Paradigms	

Die neuen Leader gestalten pro-aktiv die Erneuerung ihrer Organisationen. Um in dem beschriebenen Umfeld vorne sein zu können, braucht es Organisationsformen, die die Komplexität der Umgebung abbilden können. Die Hierarchie hat sich als Organisationsform lange Zeit bewährt; sie baute aber auf Grundannahmen auf, die heute in den wenigsten Fällen noch Gültigkeit haben. Sie passte in eine stabile Umgebung, mit vorhersagbaren Prozessen und vorgegebenen planungssicheren Ergebnissen. In der heutigen turbulenten Umgebung, der Geschwindigkeit und der Abhängigkeit von Wissen, sind die Anforderungen an Organisationen andere.

**Die neuen Organisationen  
werden heterogen  
und heterarchisch**

Die neue Organisationsform wird heterarchisch sein, d.h. viele Hierarchien verschiedenster Art enthalten. Fachwissen, Funktionen und Positionen und Prozesse bilden ein sich überlagerndes System. Der Einzelne kann gleichzeitig in allen Kategorien vertreten sein. Funktionen und Positionen spiegeln sich in Organisationsdiagrammen; Prozessstrukturen werden durch grenzüberschreitende Aktivitäten und Projekte repräsentiert. Fachwissen ist von den Fähigkeiten der Individuen abhängig, welche über das gesamte Unternehmen verteilt sind – und in zunehmendem Masse auch außerhalb der Grenzen eines Unternehmens zu finden sind.

**Today's wisest firms are those  
that are top at consciously  
investing in relationships –  
steadily, over time with purpose  
and passion**

Tom Peters, Liberation Management

Der Wettbewerb der Unternehmen findet auf globaler Ebene statt. Dennoch wird die tatsächliche Arbeit lokal geleistet – von einzelnen Mitarbeitern und Teams, die hier und jetzt Informationen austauschen, gemeinsam handeln und Aufgaben lösen. Es gehört aber auch dazu, dass aus jeder Erfahrung vor Ort gelernt werden kann und die Erkenntnisse global angewendet werden können.

In den neuen Organisationsformen wird es in erster Linie auf die Menschen mit ihren kreativen Talenten und ihrer Energie ankommen, mehr noch auf stabile Beziehungen, die das komplexe System lebendig

und wirksam werden lassen. Die entstehenden Netzwerke werden zu Fabriken für Möglichkeiten.

„At the end of the day, we bet on people, not strategies.“ sagte Larry Bossidy (Allied Signal) schon 1998 voraus. Der Kampf um die Talente ist längst ausgebrochen und die Talente sind nicht allein mit materiellen Großzügigkeiten zu binden.

Der Fachkräftemangel ist für viele Firmen bereits ein wachsendes Hindernis für die eigene Entwicklung und wirkt bremsend auf die Konjunktur. Spezifische Kriterien machen manche Firmen interessanter als andere. Die wichtigsten Attraktoren sind Freiheit und Autonomie in einem fordernden, aufregenden Job und die Werte und Kultur des Unternehmens; sowie angemessene, professionelle Leadership.

**Freiheit und Selbständigkeit  
Fordernder Job  
Werte und Kultur  
Leadership**

Wichtigste Bindungskriterien für Talente

**Werte der Erfolgsunternehmen.**

- Team-Orientierung
- Offenheit und Ehrlichkeit
- Respekt vor dem Individuum
- Kundenfokus
- Wettbewerbsfreude
- Unternehmertum / Kreativität
- Spaß und Freude
- Verantwortlichkeit
- Kontinuierliches Lernen
- Veränderungsorientierung
- Integrität
- Vertrauen

INSEAD

Stimmt meine Kultur, kann ich Leistungsträger anziehen und binden. Stimmt meine Kultur, dann stimmen die Ergebnisse. Insead-Studien zeigen die Korrelation von Kultur und nachhaltigem Erfolg. Die Unternehmen, die über Jahre herausragende Bilanzergebnisse vorweisen und über günstige Zukunftsprognosen verfügen, zeigen große Deckungsgleichheit in ihren Kulturmerkmalen. Die ermittelten Werte sind wenig überraschend und scheinen einander zum Teil zu bedingen. Die außergewöhnlich erfolgreichen Unternehmen verfügen über einen klaren Fokus und eine leidenschaftlich kommunizierte Vision. Eine einfache und eingängige Kernideologie gibt Orientierung. (GE : Improve the quality of life through technology and Innovation / Johnson & Johnson: The company exists to alleviate

pain and disease). Eine Vision zu bieten und diese allen Mitarbeitern zu vermitteln, gibt dem Unternehmen Richtung und legt die Werte zugrunde, die mit Vorbild und konsequenter Anerkennung lebendig werden.

Leader bieten Visionen, sind gute Kommunikatoren, inspirieren, fordern und fördern Menschen, gestalten Gemeinschaft, bilden Teams. Leader sind authentische Vorbilder, verfügen über außergewöhnliche Energie, sie kümmern sich aktiv um eine

Umgebung, in der Spaß und Freude herrscht, und möglichst wenig Raum für Politik und Bürokratie. Sie bauen Vertrauen und Integrität auf, fördern unternehmerisches Denken und Kreativität. Sie tolerieren Fehler. So einfach ist das!?

Nun haben wir die Veränderungen des Kontextes von Führung beschrieben, die Ansprüche der zu Führenden in den Blick genommen, die Organisationen der Zukunft skizziert und die konkreten Anforderungen an Leader beschrieben.

Sind wir mit diesen Annäherungen dem Geheimnis Leadership auf die Spur gekommen? Haben wir das „Neue“, das wir im Besonderen und nicht im Allgemeinen sahen, entdeckt?

Obwohl der Kontext geklärt ist, die Anforderungen der jungen Generationen bekannt, die Gestaltungsmerkmale zukünftiger Organisationen und die Herausforderungen an Leader beschrieben sind, bleibt für den Einzelnen die große Aufgabe, das „Neue“ für sich zu erkennen und zu integrieren.

Die einzelnen Leader in ihren spezifischen Kontexten, in ihren Märkten, mit ihren Mitarbeitern und ihren eigenen Potentialen und Restriktionen, können nur jeder für sich ihr persönliches „Geheimnis Leadership“ entdecken.

Die Synnecta- Führungswerkstatt bietet hierzu einen Lernraum mit vielen Anregungen, mit Erfahrungsaustausch, Begegnungen und Gesprächen.

Lassen Sie uns in den nächsten drei Tagen also gemeinsam auf Entdeckungsfahrt gehen.

Schloss Edesheim, 4.05.2001

Dr. Jörg Müngersdorff

## Literaturhinweise

Bennis, Warren, Old Dogs, New Tricks, On Creative and Collaborative Leadership, San Francisco CA 1999

Bennis, Warren, Managing People is like Herding Cats, San Francisco CA 1997

Buckingham, Marcus, Coffman, Curt, First Break all the Rules, What the World's greatest Managers do Differently, New York NY 1999

Dixon, Patrick Futurewise, Six faces of global change, London 1998

Fine, Charles, Clockspeed, Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage, New York 1998

Friedman, Thomas L., The Lexus and the Olive Tree, Understanding Globalization, Newly updated und expanded edition, New York 2000

Giddens, Anthony Runaway World, How Globalisation is reshaping our Lives, London 1999

Hargrove, Robert, E-Leader, Reinventing Leadership in a connected Economy, New York NY 2001

Kanter, Rosabeth Moss, e.volve, Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow, Boston MA 2001

Kelly, Kevin, New Rules for the New Economy, 10 Ways the Network Economy is changing everything, London 1998

Kets de Vries, Manfred F.R., Life and Death in the Executive Fast Lane, Essays on Irrational Organizations and their Leaders, San Francisco CA 1995

Kotter, John P., Leading Change, Boston MA 1996

Leer, Anne, Welcome to the Wired World, Tune in to the Digital Future, London 2000

Lewicki, Cyrill, The Leadership Gene, The genetic Code for a lifelong Leadership Career, London 1998

Levine,Rick, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger, The Cluetrain Manifesto, New York 2000

McKenna, Regis, Real Time, Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer, New York 1997

Mills, Daniel Quinn, E-Leadership, Guiding your Business to Success in the New Economy, New Jersey 2001

Obeng, Eddie, New Rules for the New World, Cautionary Tales of the New World Manager, Oxford UK 1997

Peters ,Tom, Liberation Management, New York 1992

Peters, Tom, The Circle of Innovation, San Francisco CA 1997

Ridderstrale Jonas, Nordström Kjell, Funky Business, London 1999

Senge, Peter M., The Fifth Discipline , New York 1990

Stauffer,David, Business the CISCO way, Secrets of the company that makes the Internet, Oxford UK 2000

Tapscott, Don, The Digital Economy, Promise and Peril in the Age of a Networked Intelligence, New York 1995

Tichy,Noel M., Sherman, Stratford, Control your Destiny or Someone else will, New York 1993

Trompenaars, Fons, Riding the Waves of Culture, New York 1998

Wheatley, Margareth J., Leadership and the New Science, Learning about Organization from an Orderly Universe, Sa Francisco CA 1992