

campus

Radikal

führen

reinhard k.

sprenger

Inhalt

Einleitung – Worum es <i>nicht</i> geht	11
Worum geht es dann?	12
Der Mensch in der Organisation	14
Was gibt's Neues?	15
Führung	17
Wozu Führung?	17
Der Zweck der Führung	17
Dafür werden Sie nicht bezahlt	19
Erfolg – was ist das?	21
Gibt es »gute« Führung?	23
Was ist Führung?	28
Führen als Nebenbei-Tätigkeit	28
Führen als Etikett	29
Wer beobachtet wen beim Beobachten?	31
Wechselseitige Abhängigkeit	34

Was prägt das Führungsverhalten?	35
Führung ist mehr als Führungskraft	35
Institution und Individuum	37
Gute Leute? Oder passende Leute?	40
Arbeit im System und Arbeit am System	42
Der Manager: Held oder Opfer?	44
Das System hat ein Gesicht	46
Wie kann Führung Wandel bewirken?	47
Erste Kernaufgabe: Zusammenarbeit organisieren	51
Einer für alle, alle für einen	51
Eine kleine Naturgeschichte	51
Zusammenarbeit als Kern des Unternehmens	53
Was behindert Zusammenarbeit?	55
Institution	57
Was Zusammenarbeit ermöglicht	57
Kooperationsstützende Systeme	68
Kleine Einheiten	80
Räumliche Nähe	83
Die Überschrift ändern	86
Konsequenz für die Personalauswahl	89
Individuum	93
Das Anderssein des Anderen	93
Wenn der Andere nicht kooperieren kann	95
Fremdoptimierung	97
Commitment für Zusammenarbeit	100
Zweite Kernaufgabe: Transaktionskosten senken	105
Was sind Transaktionskosten?	105
Knappheit	105
Effizienz	106
Vom Wettbewerber zum Kooperationspartner	107
Interne Märkte	110

Institution	114
Planungen und Zielvereinbarungen überprüfen	115
Mitarbeiter-Loyalität erhöhen, Fluktuation mindern	120
Kundenorientierung	123
Vertrauenskultur	130
Individuum	135
Das Unsichtbare sehen	135
»Auf-den-anderen-zu«	137
Risikomündigkeit und Selbstvertrauen	141
Dritte Kernaufgabe: Konflikte entscheiden	145
Entscheidungen	145
Die Überfülle der Möglichkeiten	145
Entscheidbarkeit sichern	147
Entscheidung oder Wahl?	149
»Richtige« Entscheidungen	153
Zielkonflikte und Wertkonflikte	154
Institution	156
Auf Prinzipien verzichten	157
Widersprüche aushalten	163
Von der Moral zum Kunden	164
Individuum	170
Führen – die Kunst des Als-ob	170
Entscheidungsstärke	172
Toleranz für Mehrdeutigkeiten	177
Gelassenheit – die Leidenschaft des Ausgleichs	178
Verhalten im Konfliktfall	181
Entscheiden mit der Sherlock-Holmes-Regel	182
Vierte Kernaufgabe: Zukunftsfähigkeit sichern	185
Allgemeines	185
Wir Reaktionäre	186
Die Erfolgsfalle	188

Erfolgsrezepte: Ursache, Wirkung und das Problem der Zukunft	191
Nach der Krise ist vor der Krise	197
Warum Resilienz immer wichtiger wird	200
Der Störungsauftrag des Managements	201
Die Spannung zwischen Zukunftsfähigkeit und Transaktionskosten	204
Institution	206
Zelte statt Paläste	206
Experimentieren	208
Schwache Signale erkennen	210
Von der Zukunft her denken	213
Projektmanagement	215
Dezentral ist stärker	217
Planungen mittlerer Reichweite	218
Redundanzen bilden	219
Störung	220
Individuum	221
Möglichkeitsbewusstsein und andere Notwendigkeiten	221
Zukunft rekrutieren	225
Offensiver werden	227
Sich selbst unterbrechen	230
Vertrauen in die gemeinsame Zukunft entwickeln	233
 Fünfte Kernaufgabe: Mitarbeiter führen	 237
Finden Sie die Richtigen!	238
Wen suchen Sie?	239
Wie erkennen Sie die Besten?	244
Fordern Sie sie heraus!	250
Was uns antreibt	250
Sich bewähren dürfen	251
Sprechen Sie oft miteinander!	256
Kontakt statt Lob	256

Sich Zeit nehmen	258
Sprechen statt Schreiben	259
»... wie dich selbst«	262
Vertrauen Sie ihnen!	263
Wozu Vertrauen?	263
Was ist Vertrauen?	265
Vertrauen schaffen	266
Vertrauen zerstören	268
Zutrauen schafft Unternehmertum	269
Bezahlen Sie gut und fair!	271
Gehen Sie aus dem Weg!	275
Führung zur Selbstführung	275
Was tun?	280
Seien Sie ein Beitragender!	282
Literatur	285
Register	291

Erste Zusammenarbeit organisieren

Kernaufgabe

Einer für alle, alle für einen

Eine kleine Naturgeschichte

Es gibt immer »natürliche« Erklärungen für bestimmte Verhaltensweisen. Und es gibt »kultürliche«. Die natürlichen Erklärungen werden von der Biologie oder der Anthropologie bereitgestellt, die kultürlichen von den Sozialwissenschaften. Das, was hier mit »Natur« gemeint ist, ist schlicht unser biologisches Gepäck, das uns durch einige Millionen Jahre Entwicklung als Gattungswesen mitgegeben wurde. Eine mächtige Mitgift. Wir sind gut beraten, der Stimme der Biologie wenigstens zuzuhören, bis wir sie mit kultürlichen Argumenten des Zeitbedingten zum Schweigen bringen.

Fragt man Anthropologen nach dem wesentlichen Unterschied zwischen Menschen und Affen, dann ist das nicht – wie man lange glaubte – die Sprache. Es ist die *partnerschaftli-*

che Grundhaltung. Anders gewendet: Bevor der Mensch sprechen kann, kann er gemeinsam planen und handeln. »Der vermutlich bemerkenswerteste Aspekt der Evolution«, schrieb der Evolutionsbiologe Martin Nowak, »ist ihre Fähigkeit, in einer konkurrenzorientierten Welt Kooperation zu erzeugen.« Es ist unklar, warum es dazu kam (ich folge hier vor allem Michael Tomasello) und warum andere Primaten von der Evolution dafür nicht ausgestattet wurden. Denn der Mensch war naturgeschichtlich ein Selbstversorger. Er kümmerte sich nicht in der Gruppe um Nahrung, Wohnung und Fortpflanzung, sondern allein. Sein Interesse an Kooperation war gering – wie bei anderen Primaten auch. Was aber veranlasste den »cooperative turn«, die Hinwendung zu gemeinsamem Planen und Handeln? Die wahrscheinlichste Antwort lautet: dass sich irgendetwas in der Umwelt verändert hatte, was ein Vorgehen »mit vereinten Kräften« überlebensnotwendig machte. Wahrscheinlich sahen sich Menschen zur gemeinsamen Nahrungssuche gezwungen – sowohl beim Sammeln als auch beim Jagen.

Es ist also weder unsere Sprache noch unsere Denkfähigkeit, die uns entwicklungsgeschichtlich einzigartig macht, sondern unsere Fähigkeit zur Kooperation: *geteilte Absicht, abgestimmte Handlungen, gemeinsame Zukunft.* Wer eine gemeinsame Absicht teilt, nimmt sich Aufgaben vor, welche die eigenen Möglichkeiten übersteigen. Und zählt darauf, dass sich die anderen zum Mittun bewegen lassen – aus welchen Gründen auch immer. Diese Handlungen sind durch ein gemeinsames Ziel und verschiedene, aber allgemein anerkannte Rollen gekennzeichnet. Und allen Handelnden ist bewusst, dass ihr Erfolg von ihrem wechselseitigen Einsatz abhängt.

Als also die Menschen zu kooperieren begannen, begab man sich in *wechselseitige Abhängigkeit.* Dem Einzelnen war es nun wichtig (mitunter überlebenswichtig), jenen zu helfen, von denen er abhängig war. Er war sich dessen bewusst und signalisierte, dass man sich auf ihn verlassen konnte. So empfahl man

sich als Partner für zukünftige Beutezüge. Dadurch begannen die Individuen, sich mit der Gruppe zu identifizieren. Sie entwickelten neben ihrer individuellen Identität auch eine Gruppenidentität. Phänomene wie kollektiver Stolz und kollektive Scham weisen darauf hin.

Wenn also Individuen eine Absicht teilen, dann löst sich ihre Individualität nicht auf. Sie beabsichtigen ja je individuell eine gemeinsame Handlung. Zudem teilen sie die gemeinsame Handlung auf. Und drittens wissen sie voneinander – von individuellen Absichten und arbeitsteiligen Festlegungen. Aber sie bilden doch ein »Wir«, einen Sozialkörper, in dem sich die Beteiligten wechselseitig ihre Bereitschaft signalisieren, ihren Beitrag zum gemeinsamen Projekt zu leisten. Allerdings nur – und das ist die Bedingung –, wenn die anderen dies auch tun.

Was resultiert daraus für Führung?

Zusammenarbeit als Kern des Unternehmens

»Da stellen wir uns mal ganz dumm!« Was in der *Feuerzangenbowle* der Lehrer Bömmel seinen Schülern empfahl, das sollte auch uns gelingen. Denn um »radikal« zu werden im Sinne von »an die Wurzel gehend«, müssen wir eine scheinbar banale Frage stellen: *Warum gibt es Unternehmen?* Unternehmen hat es ja nicht schon immer gegeben – und wird es wahrscheinlich auch nicht immer geben. Systemisch gefragt: *Wie heißt die Frage, auf die Unternehmen die Antwort sind?*

Stellen Sie sich vor, Sie wollen etwas »unternehmen«. Sie haben Ambitionen. Aber Sie können Ihr Ziel nicht allein erreichen. Es gibt einfach Aufgaben, die überfordern einen Einzelnen: die Sache ist komplex; der Arbeitsaufwand ist groß; an mehreren Orten zugleich können Sie nicht sein. Sie brauchen also Hilfe. Sie brauchen die Hilfe anderer Menschen: ihre Hände, ihre Köpfe, ihre Energie – manchmal auch ihre Herzen. Sie brauchen Mitarbeiter.

Das ist der Ursprung des Unternehmens. Auf die Frage »Warum gibt es Unternehmen?« lautet die Antwort: Weil es Aufgaben gibt, die man nur *zusammen* bewältigen kann. Wenn ein Einzelner eine Aufgabe alleine bewältigen kann, sollte er es tun – zumindest aus ökonomischen Gründen. Das ist der Kern: Unternehmen sind um die Idee der *Zusammenarbeit* herum gebaut, sie sind auf Zusammenarbeit angelegt. Unternehmen sind *Kooperations-Arenen*.

»Zusammenarbeiten«, das ist – ausdrücklich! – *nicht* die Addition von Einzelleistungen. Sondern ein Ergebnis, das im Idealfall nur durch den *gleichzeitigen* Einsatz aller erzielt werden kann. Das ist Synergie, das ist der Nutzen von Pool-Ressourcen, unterschiedliche Qualifikationen ergänzen sich, ungleiche Kräfte verstärken sich, verschiedene Rollen greifen ineinander, man kennt sich und kann Vertrauensvorteile nutzen. So entsteht Leistungs-Partnerschaft.

Auch wenn Nobelpreise immer noch an Einzelforscher verliehen werden, auch wenn ein Unternehmen immer noch mit dem Eigentümer oder dem Vorstandsvorsitzenden identifiziert wird: Ein Manager kann nie alleine handeln. Und auch ein noch so leistungsfähiger Chef an der Unternehmensspitze kann ohne die Zuarbeit hervorragender Fach- und Führungskräfte nicht erfolgreich sein. Seine zentrale Fähigkeit ist es, andere für ein *Miteinander* zu gewinnen.

Wenn es der Sinn der Führung ist, das Überleben des Unternehmens zu sichern, dann ist die daraus resultierende erstrangige Führungsaufgabe, diesen Wesenskern zu hüten: *Zusammenarbeit herbeizu»führen«, die sich von alleine nicht ergibt.*

Verbinden, um zu stärken – darum geht es. Es muss gelingen, das Unternehmen als Solidargemeinschaft mit Blick auf eine gemeinsam zu gestaltende Zukunft zu entwerfen. Es geht dabei weniger um Altruismus. Vielmehr geht es um das Wechselseitige, den Mutualismus, durch den wir alle von unseren gemeinsamen Handlungen profitieren. Es geht um den Punkt, an dem sich das Leben des Einzelnen mit dem Anliegen aller

berührt. Alles, was das Gemeinschaftliche fördert, ist dazu hilfreich. Alles, was es behindert, nicht. Letztlich läuft es auf die Frage hinaus, ob man *in* einem Unternehmen arbeitet oder *als* Unternehmen.

Was behindert Zusammenarbeit?

Zusammenarbeit organisieren – *die sich von alleine nicht ergibt*. Warum dieser Nachsatz? Für ihn gibt es mehrere Gründe.

Die heute dominierende Form der Unternehmensführung läuft – um mit Giorgio Agamben zu sprechen – auf eine »Enteignung des Gemeinsamen« hinaus, auf einen »Amoklauf« der Segmentierung, die letztlich die Zusammenarbeit als »Grund« der Unternehmens-»Gründung« verhöhnt. Infolgedessen ist das Bewusstsein der *wechselseitigen Abhängigkeit* in Unternehmen verloren gegangen. Die Arbeitsteilung spielt dabei eine Rolle, das Abteilungsdenken, Silostrukturen, die Individualisierung von Leistungszurechnung, der Autismus der Expertensysteme, geografische Umstände. Auch die Art und Weise, wie Medien Manager präsentieren, verführt Letztere dazu, sich als einsame Helden zu sehen, die auserwählt sind, ihre Unternehmen zu Höchstleistungen zu führen. Entsprechend unterentwickelt ist bei der heutigen Generation von Führungskräften das Bewusstsein, dass das *Ermöglichen von Zusammenarbeit* die wichtigste Führungsaufgabe ist. Sie sehen das Unternehmen mehr als prozesshaftes Verknüpfen von Einzelleistungen. Kennzeichnend dafür ist das allgemeine Erstaunen, wenn man »Zusammenarbeit ermöglichen« als die wichtigste Kernaufgabe ausweist.

Das zentrale Problem liegt in der Unwahrscheinlichkeit, dass es Managern dauerhaft gelingt, miteinander erfolgreich zusammenzuarbeiten. Oft wird man ja den Verdacht nicht los, dass gerade auf den Top-Etagen jeder nur seinen eigenen verdeckten Interessen folgt und man lediglich aus taktischen

Gründen oberflächlich kooperiert. Diese Unwahrscheinlichkeit der Kooperation hat eine personenbedingte Seite, und eine strukturelle. Wo genau die Grenze verläuft, ist – bis auf wenige pathologische Ausnahmen – schwer zu bestimmen. Aber man tut gut daran, das Strukturbedingte zuerst anzuschauen, bevor man den Scheinwerfer auf den Einzelnen richtet.

Denn weithin unreflektiert ist der *Formwandel*, dem das Arbeiten unterliegt, wenn man durch die Pforten des Unternehmens tritt. Man muss sich von seinem ausschließlich individuellen Fokus lösen, will man in seiner Rolle als Mit-Arbeiter teilnehmen an einer gemeinsamen Willensbildung, die über selbstversorgerische Grenzen hinausreicht. Das ist ein Lernprozess, der sich nur in einem entsprechenden Klima vollziehen kann. Dafür brauchen wir andere Institutionen, zumindest veränderte, vor allem aber eine andere Praxis innerhalb der bestehenden. Weil die meisten Unternehmen von selbstversorgerischen Eliten geführt werden, besteht ein gefährlicher Widerspruch zwischen der Aufforderung zu mehr Zusammenarbeit und deren strukturellem Dementi sowie dem, was insbesondere das Topmanagement für sich selbst »herausholt«. Der Mitarbeiter reagiert mit Teilnahmslosigkeit.

Die wichtigste Frage lautet daher für eine Führung, die Zusammenarbeit ermöglichen will: Wie löse ich die Spannung zwischen der expliziten Aufforderung zur Kooperation und deren individueller und struktureller Relativierung durch die tägliche Praxis im Unternehmen? Oder, noch konkreter: Wie präsentiere ich eine Aufgabe so, dass sie zur Zusammenarbeit einlädt? Das stellt gleichzeitig die Frage nach den Beziehungen, die aufgebaut werden müssen, um sie zu lösen. Das stellt die Frage nach den Mitarbeitern, die zu echter und vertrauensvoller Zusammenarbeit bereit und in der Lage sind. Das stellt vor allem die Frage nach einer Unternehmensarchitektur, die auf Zugangserlaubnisse, Barrieren, Würdefelder verzichtet und direkt-spontanen Kontakt ermöglicht.

Anerkennt man die Zusammenarbeit als Zentralwert der Unternehmensführung, dann müssen viele Institutionen und Verhaltensweisen neu bewertet werden.

Aus gutem Grund, wie bereits dargelegt, beginnen wir bei den Institutionen.

Institution

Was Zusammenarbeit ermöglicht

Zusammenarbeit ergibt sich nicht von selbst. Sie muss den Menschen und den Umständen oft mühsam abgerungen werden. Im Unternehmen stellt sich täglich die Frage, wie Sie die Einzelinteressen synchronisieren können, wie *mehr* Zusammenarbeit möglich ist, wie man Gemeinschaftsgeist erzeugt und was uns gegenseitig Rücksicht nehmen lässt. Genauer noch: Wie können Sie in modernen Unternehmen die notwendige *Allgemeinheit* des sozialen Bandes mit der ökonomisch erwünschten und auch empirisch gegebenen *Individualität* vermitteln – einer Individualität, die selbstbewusst, zum Teil hoch ausgebildet ist und die sich nicht vom Kollektiv vereinnahmen lassen will?

Es ist klar, dass es auf der Basis von Unterdrückung oder bloßen Verfahrensweisen nicht gelingt, Gruppen oder Organisationen zu integriertem Handeln zu veranlassen. Schon gar nicht auf dem Niveau hochtechnologischer Industriegesellschaften. Dazu ist es erforderlich, dass sich die Akteure gewaltlos und freiwillig auf das *Selbstzeugnis der Sachen* einigen, um die es jeweils geht. Diese Gegenstände der Erfahrung haben eine Kraft, die wir als Realitätszwang erleben. Und dieser Anspruch, der von den Sachen ausgeht, beendet die Beliebigkeit von Interpretationen. Unser *Überleben* gehört zu den realen Dingen, deren Eigenschaften ganz unabhängig von unseren