

## 6.1 Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit

*Rudolf Wimmer*

### 6.1.1 Musterwechsel in den Wettbewerbsauseinandersetzungen

Wir leben in ausgesprochen unruhigen Zeiten. Unsere Gesellschaft ist auf globaler Ebene mit einer Reihe von problemverschärfenden Entwicklungen konfrontiert, die diese Unruhe und Instabilität wohl auf Dauer stellen. Schon seit geraumer Zeit lassen da zum Beispiel einige nicht zu übersehende Begleiterscheinungen des Globalisierungsprozesses die Welt nicht mehr zur Ruhe kommen: Gemeint sind etwa neuartige Formen politisch-militärischer Konflikte und ihre Folgen (Migrationswellen, ubiquitär auftretender Terrorismus, das Neuaufflammen des kalten Krieges, die Desintegration der Europäischen Union und das Erstarken rechtspopulistischer Bewegungen etc.); die enormen weltwirtschaftlichen Verflechtungen und die damit verknüpften globalen Krisenanfälligkeiten (Chinas Wachstum schwächelt, und der Rest der entwickelten Welt zittert; die Finanzmärkte sind trotz heftiger Regulierungsversuche nach wie vor nicht wieder in Balance; an ganz unterschiedlichen Ungleichgewichten im Euroraum droht die Währungsunion zu zerbrechen etc.). Da werden die ökologischen Herausforderungen immer drängender: Die großen Metropolen der Schwellenländer ersticken in ihrem Smog (Peking, Neu Delhi, Mumbai, Mexico City etc.); der Klimawandel beschleunigt sich und zeigt seine ersten, nun nicht mehr zu leugnenden irreversiblen Auswirkungen; nachhaltige Formen des Wirtschaftens, wie z. B. die Umstellung auf erneuerbare Energien, kommen nur sehr schleppend voran. Da sind schließlich die weitreichenden Umwälzungen, die der Prozess der Digitalisierung angestoßen hat.

#### **Die Digitalisierung verändert viele Bereiche grundlegend**

Der Siegeszug der computer- und internetbasierten Kommunikationsmöglichkeiten stellt nicht nur die Geschäftsgrundlagen in einer Reihe von Branchen (im Handel, im Verlagswesen, im Medienbereich, im Finanzsektor etc.) total auf den Kopf. Die *Digitalisierung* zeitigt wohl in allen gesellschaftlichen Bereichen weitreichende Konsequenzen. Sie setzt Veränderungen in Gang, die uns in eine »nächste Gesellschaft« führen, wie dies Dirk Baecker im Anschluss an einen Begriff von Peter Drucker diagnostiziert hat (vgl. Baecker 2007).

Diese Triebkräfte des gesellschaftlichen Wandels beschäftigen nun schon seit geraumer Zeit das politische Geschehen und den öffentlichen Diskurs. Was aller-

dings bei den Entscheidungsträgern erst Schritt für Schritt ins Bewusstsein tritt, sind die weitreichenden Konsequenzen, die dieser Wandel vor allem für Wirtschaftsorganisationen und ihre Zukunftsfähigkeit besitzt. Unter der Hand ändern sich gerade die bestimmenden Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Agieren von Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft. Ihre zentralen strategischen Herausforderungen verschieben sich. Mit Blick auf die Wettbewerbsdynamik ist etwa zu beobachten, wie das aktuelle Digitalisierungsgeschehen vielen etablierten und lange Zeit erfolgreich praktizierten Geschäftsmodellen den Boden entzieht. Für die Kunden tauchen ganz neue, zumeist ungewöhnliche Angebote und Problemlösungen auf, die auf den inzwischen zur Selbstverständlichkeit gewordenen neuen Kommunikationsmedien und den damit verbundenen Datenverarbeitungspotenzialen beruhen. Die Verlagerung des ›Point of Sale‹ ins Internet transformiert gerade den Handel in einer Geschwindigkeit, die noch vor fünf Jahren komplett undenkbar gewesen wäre. Der internetbasierte Umsatz explodiert geradezu, während der klassische Versandhandel und der stationäre Einzelhandel stagnieren bzw. sogar schrumpfen.

Die *sozialen Medien* und die dadurch neu etablierten Nutzungsgewohnheiten verändern die gesamte Medienlandschaft, Print, Radio und Fernsehen gleichermaßen, nicht zuletzt auch deshalb, weil die damit verbundenen Umschichtungen in den Anzeigenmärkten die Geschäftsgrundlage dieser Medien so radikal infrage stellen. Sowohl die Generierung von Nachrichten und Unterhaltung wie auch deren Verbreitung suchen sich neue Kanäle, in denen vor allem die Interaktivität dieser Austauschprozesse ganz neue Formen an medialer Wirklichkeitskonstruktion entstehen lässt; wir stecken mitten in einem fundamentalen Strukturwandel dessen, was wir landläufig als Öffentlichkeit bezeichnen, einem Wandel, wie er mit einer vergleichbaren Reichweite für den Beginn der Neuzeit eingehend beschrieben wurde (vgl. zu Letzterem Habermas 1962). Ähnliche Umwälzungen finden in der Touristikbranche mit ihren ›Booking-Portalen‹ statt, im Buchhandel, in der Musikindustrie, bei ganz vielen Logistikdienstleistungen.

Weitreichende Veränderungen stehen dem gesamten Finanzsektor und der Versicherungsbranche bevor. Erwartbar sind ähnliche Umwälzungen weiterer Sektoren durch all das, was mit den selbstfahrenden Autos in Verbindung mit neuen Antriebssystemen auf uns zukommt. Wir werden uns schon in naher Zukunft auf ganz neue Lösungen unseres Mobilitätsbedarfs einstellen müssen (mit noch unabsehbaren Konsequenzen für die gesamte Automobilindustrie). Diese Liste an heftig in Bewegung befindlichen Branchen und Industriezweigen lässt sich zweifelsohne noch verlängern. Man kann und muss natürlich in ähnlicher Weise all das noch in Betracht ziehen, was im Moment gerade unter dem Stichwort *Industrie 4.0* abgeht und durch eine Neukombination von enorm gesteigerter und zur Selbstkoordination fähiger technischer Intelligenz und

einer dazu komplementär passenden menschlichen bzw. organisationalen Intelligenz in den Entwicklungs- und Herstellprozessen der Unternehmen ermöglicht wird.

### **Anstelle von Produkten oder Dienstleistungen konkurrieren Geschäftsmodelle**

Was diesen Entwicklungen unter Wettbewerbsgesichtspunkten zugrunde liegt, ist fast immer der Umstand, dass auf solchen Märkten jetzt nicht mehr nur ganz bestimmte Produkte und Dienstleistungen gegeneinander antreten, sondern unterschiedliche Geschäftsmodelle. Diese differenzieren sich in der Regel durch neue Kundennutzenprofile und durch neue Formen, wie durch solche Leistungen überhaupt noch Geld verdient werden kann. Dabei kommen die heute besonders ernst zu nehmenden Mitbewerber, die gerade diese Märkte aufmischen, nicht aus dem traditionellen Wettbewerbsumfeld. Es sind die Amazons, Alibabas und Googles dieser Welt, die zurzeit ganz *neue Wettbewerbsräume* aufstoßen und bislang bestehende Branchengrenzen auflösen (vgl. Schmidt/Cohen 2014). Die Digitalisierung transformiert auf diese Weise weite Bereiche der bestehenden Unternehmenslandschaft. Es entstehen einige sehr große, beunruhigend machtvolle *Internetunternehmen*, die es in der notwendigen Geschwindigkeit hinbekommen, ihr Leistungsangebot im globalen Maßstab zu skalieren. Daneben wird sich eine Vielzahl von Spezialisten herauskristallisieren, die in genau definierten Nischen fokussiert auf ganz bestimmte Kundenbedarfe operieren. Niemand ist heute bereits in der Lage, im Detail die Konfiguration dieser künftigen Unternehmenslandschaft zu beschreiben.

### **Globalisierung bringt neue Herausforderungen der strategischen Positionierung**

Was wir aber sagen können, ist, dass ein Großteil dieser Veränderungen einen exponentiellen Verlauf nimmt. Dies bedeutet, dass die Chancenpotenziale in diesen neuen Wettbewerbsräumen in einer Phase verteilt werden, in der die Reichweite der Veränderungen noch gar nicht sichtbar ist.

Vielleicht nicht ganz so offensichtlich sind die *Transformationswirkungen*, die von den aktuellen Effekten der Globalisierung bzw. von den drängenden ökologischen Herausforderungen ausgehen. Sie sind aber im Endeffekt nicht minder weitreichend. In Deutschland ist das am Beispiel der Energiewende ganz wunderbar zu beobachten. Die großen Energieversorger hatten sich in der Vergangenheit ihre Reviere wechselseitig fein säuberlich abgesteckt, sie setzten auf ihre tradierten, lange Zeit ausgesprochen ertragsstarken Geschäftskonzepte und auf die damit verbundenen Wachstumsmöglichkeiten. In der Zwischenzeit kämpfen sie alle ums Überleben, weil sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Ausmaß geändert haben, auf das sie in keiner Hinsicht ange-

messen vorbereitet waren. Vergleichbar disruptive Entwicklungen – angestoßen von den Erfordernissen ökologischer Problemstellungen – sind in anderen Feldern erwartbar.

Die *Globalisierung* und mit ihr verbunden die Wachstumsdynamik in den Schwellenländern hat es vielen Unternehmen der entwickelten Welt in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten ermöglicht, sich neue Märkte zu erschließen und damit der Wettbewerbsintensität und Wachstumsschwäche in den eigenen Heimmärkten ein Stück auszuweichen. Die Bedeutung Chinas für die besonders exportstarke deutsche Wirtschaft ist dafür ein besonders gutes Beispiel. Inzwischen sind diese Regionen selbst in erheblichen wirtschaftlichen und zumeist auch politischen Turbulenzen, außerdem sind in denselben eine Vielzahl wettbewerbsstarker Unternehmen entstanden, die nicht nur ihre Heimmärkte adäquat versorgen können, sondern jetzt auch auf die sogenannten reifen Märkte drängen. China ist längst nicht mehr die verlängerte Werkbank des Westens. Man muss kein Prophet sein, um davon auszugehen, dass sich die Wettbewerbsintensität in allen weltwirtschaftlich relevanten Märkten weiter erhöhen wird.

Die verstärkten Konsolidierungsbemühungen in vielen Branchen und Wirtschaftssektoren sind ein ernst zu nehmender Indikator für diese These. Das verzweifelte Ringen um tragfähige Wachstumspotenziale wird sich in Zukunft nicht abschwächen. Die Suche nach dem befreienden »Blue Ocean« (die bekannte Strategieempfehlung von Kim und Mauborgne 2005) entpuppt sich längst als illusionäre Form unternehmerischer Selbstberuhigung. Es wird kein Weg an der zentralen Frage vorbeiführen: Welches Ausmaß, vor allem aber welche Art von Wachstum (auf der Ebene der Unternehmen wie auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene) passt noch in unsere Zeit? Unbegrenztes quantitatives Wachstum als unhinterfragte Prämisse allen wirtschaftlichen Handelns hat sichtlich ausgedient. Da wird schon die Begrenztheit unserer natürlichen Ressourcen ein Umdenken erzwingen. Aber was ist die Alternative dazu? Wir stehen hier vor ganz neuen Herausforderungen der strategischen Positionierung von Unternehmen, d. h. der tiefer gehenden Sinnstiftung unternehmerischen Handelns über die unmittelbare Gewinnerzielung hinaus (vgl. Nagel/Wimmer 2014; 2015). Mit dieser Strategiefrage sind natürlich zentrale Fragen der Organisationsgestaltung verbunden, gemeint ist damit angesichts der angesprochenen Entwicklungen die Suche nach antwortfähigen Organisationsdesigns, verbunden mit Fragen nach einem Führungsverständnis bzw. nach einer Führungspraxis, die für diese neuartigen Organisationsverhältnisse die erforderliche Steuerbarkeit aufrechterhält.

### 6.1.2 In welche Richtung verändert sich das Organisieren von Unternehmen?

Schon in den zurückliegenden Jahrzehnten haben Unternehmen unterschiedliche Varianten der Gestaltung ihres Organisationsdesigns ausprobiert. Die Frage nach dem ›richtigen‹ organisationalen Aufgestelltsein ist zu einer wichtigen Führungsaufgabe geworden, stets eng verknüpft mit wesentlichen strategischen Positionierungsentscheidungen. Die klassischen Ordnungsprinzipien der Hierarchie stehen so längst zur Disposition. Die einleitend geschilderten Triebkräfte des gesellschaftlichen Wandels in Richtung einer ›nächsten Gesellschaft‹ bringen in diese Suche nach einem nachhaltig wettbewerbsfähigen Organisationsdesign ein zusätzlich dynamisierendes Element. Allerdings ist diese Rückkoppelung von veränderten Umweltbedingungen in das Innere von Organisationen kein Automatismus. Die unterschiedlichen Formen der Binnendifferenzierung von Organisationen (etwa funktional oder nach Geschäftsfeldern, entlang von Prozessen oder projektorientiert) sind stets eine organisationale Antwort auf die organisationsintern zur Kenntnis genommenen Gegebenheiten in den relevanten Umwelten. Das, was an Veränderungsimpulsen von außen aufgegriffen wird, hängt grundsätzlich davon ab, wie die Entscheidungsträger im Inneren den eigenen Handlungsbedarf konstruieren, d. h., ob sie diesen überhaupt erkennen bzw. wie weitreichend und wie dringlich sie diesen einschätzen. In der Art und Weise, wie Unternehmen im Moment die aktuellen Entwicklungen in der Gestaltung ihrer Binnenverhältnisse aufgreifen, lassen sich mit aller Vorsicht einige interessante Tendenzen ausmachen.

Der enorme Druck, der zurzeit auf vielen etablierten Geschäftsmodellen lastet, regt dazu an, in einer anderen Art wie bisher ganz konsequent vom Kunden her zu denken und sich zu fragen, welche aktuellen bzw. künftigen Nutzenpotenziale gilt es durch das eigene Leistungsangebot beim Kunden (und zwar möglichst maßgeschneidert und individualisiert) zu treffen.

Die heute bereits gegebenen Möglichkeiten der Verarbeitung unglaublicher Mengen an Kundendaten (Stichwort Big Data) erlauben es, ganz neue Dimensionen einer proaktiven, personalisierten Kundenorientierung zu realisieren. Die Kunden erhalten auf diesem Wege laufend konsequent individualisierte Angebote, die eine intime Kenntnis ihrer verborgensten Wünsche signalisieren. Mit Blick auf die Märkte schafft diese Orientierung allerdings keine stabilen Erwartungen mehr. Man kann als Unternehmen wahrscheinlich noch weniger sicher sein als früher, ob man mit dem eigenen Leistungsspektrum bei den Kunden dauerhaft landet. Es geht um eine unternehmerische Haltung, die grundsätzlich mit einer offenen Zukunft rechnet. Diese Haltung stimuliert Arbeitsweisen, wie sie üblicherweise von erfolgreichen Start-ups praktiziert werden (vgl. Bhidé 2003). Deren Agilität im Herausfinden ungedeckter Kundenbedarfe, deren Geschwindigkeit im

Entwickeln innovativer Lösungen, deren Fähigkeit, mit den Kunden und externen Kooperationspartnern gemeinsam zu lernen und Neues anzustoßen, wird nun allgemein als wichtig erkannt. Viele Unternehmen sind gerade dabei, zu registrieren, dass ihre überkommenen Strukturen und Prozesse die jetzt anstehenden Innovationserfordernisse beim besten Willen nicht decken können. Solche Einsichten regen neue Innovationspraktiken an (unternehmenseigene Inkubatoren, ›Innovation Labs‹, Corporate-Venturing-Aktivitäten, gezielte ›Open-Innovation‹-Projekte, die die Entwicklung des Neuen von der Idee bis zum ›Prototyping‹ externalisieren). Das Bemerkenswerte an all diesen Bemühungen, die vielfach noch einen stark experimentierenden Charakter haben, ist der Umstand, dass Organisationslösungen gesucht werden, die ungewöhnliche Räume des kooperativen Miteinanders entstehen lassen, in denen sich neben und weitgehend unabhängig und ungestört von den Routineprozessen des etablierten Organisationsgeschehens etwas Neues entwickeln kann.

Hinter solchen Organisationslösungen, die absolut konträre Formen des Organisierens nebeneinander stellen und in der Steuerung nur lose miteinander verknüpfen, steht zunehmend die Einsicht, dass die historisch gewachsenen Organisationsverhältnisse mit ihren auf Effizienz getrimmten Routinen und Kooperationspraktiken für das anstehende Ringen um zukunftsfähige Geschäftsmodelle schlicht nicht antwortfähig sind. Dafür braucht es in irgendeiner Form organisationale Alternativwelten, in denen die erhofften Innovationen eine Chance bekommen (Kotter (2015) spricht in diesem Zusammenhang von einem »dualen Betriebssystem«). Eine zentrale Frage ist dann, wie sich diese Welten klug miteinander verbinden lassen, welche Führungskonzepte und Entscheidungsmechanismen dafür sorgen, dass an gezielten Stellen wechselseitige Befruchtung erwartbar wird und dass sich das in solche Organisationslösungen unweigerlich eingebaute Behinderungspotenzial in Grenzen hält. Vor dem Hintergrund dieser organisationalen Grunddilemmata ist es nicht überraschend, dass wir in der Praxis auf eine wachsende Heterogenität beobachtbarer Organisationsformen stoßen, in denen heute bereits Wertschöpfung passiert (unterschiedlich lose gekoppelte Unternehmensnetzwerke, zeitlich begrenzte, projektbezogene Kooperationsmuster, festere Kerne, an die fallweise unterschiedlich ausgeprägte Partnerschaften andocken etc.). Diese Heterogenität und Vielfalt wird in Zukunft zweifelsohne noch zunehmen. Sie zeigt außerdem, wie die Wettbewerbsauseinandersetzungen ganz kreative Formen an Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz erforderlich machen und die Bedeutung etablierter Organisationsgrenzen zwar nicht aufheben, aber merkbar relativieren. Unterm Strich kann man sagen, dass die beobachtbaren Antwortversuche etablierter Unternehmen auf die sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen diese zusehends mit der beunruhigenden Erfahrung versorgen, dass sie mit den vertrauten Change-Management-Routinen nicht weit genug springen. Zu-

sehends merkt man, dass die jetzt angestrebten Formen des agilen, kooperativen Miteinanders nicht durch lautstarke Ansagen von oben und durch einige Restrukturierungsmaßnahmen ins Leben gerufen werden können. Es braucht einen deutlich tiefer gehenden Kulturwandel, verbunden mit einer anderen Art von Führung, die diesen Wandel glaubwürdig begleiten und tragen kann.

### 6.1.3 Das Geschäft von Führung neu denken

Über Führung wird an sehr vielen Stellen zurzeit neu nachgedacht. Dass die tradierten, den alten Organisationswelten entstammenden mentalen Modelle nicht mehr greifen, darüber besteht in den einschlägigen Diskussionsforen eigentlich kein Zweifel mehr. Langsam verbreitet sich die Einsicht, dass die populären heroisierenden Konzepte (ob unter dem Titel ›Leadership‹ oder ›Management promoted‹, sei dahingestellt) letztlich dem Komplexitätsgrad der aktuellen Herausforderungen nicht gerecht werden und nur zur (Selbst-) Überforderung der jeweiligen Akteure beitragen. Empirische Studien belegen ein ums andere Mal das Erfordernis, sowohl das Führungsverständnis wie auch die Führungspraxis in Unternehmen grundlegend weiterzuentwickeln (vgl. etwa Leipprand et al. 2012; Gebhardt et al. 2015). Gleichzeitig verstärken sich die Initiativen und Beispiele – nicht zuletzt auch animiert durch aktuelle Vorbilder aus der Internetwirtschaft, die konsequent auf teamförmige Kooperationsstrukturen setzen und meinen, komplett auf hierarchische Ebenenunterschiede und auf Führung und Management verzichten zu können (im Moment besonders prominent die Arbeit von Laloux 2015, vgl. auch Sattelberger 2015). Gary Hamel hat schon 2011 am Beispiel der kalifornischen Firma Morningstar in seinem Artikel *Let's fire all the Managers* zu zeigen versucht, dass im erfolgreichen Unternehmen der Zukunft die Funktion Manager bzw. Führungskraft zur Gänze entbehrlich ist, weil sich die erforderlichen Abstimmungs- und Entscheidungsnotwendigkeiten am besten in kollegialer Selbstorganisation bewältigen lassen.

Wir teilen diese radikale Verzichtbarkeitsthese nicht. Sehr wohl aber gehen wir von der Annahme aus, dass der durch die gesellschaftliche Evolution inzwischen angestoßene Komplexitätsgrad von Organisationen und ihr Eingebettetsein in immer vielfältigere, übergreifende Wertschöpfungsnetzwerke eine ganz neue Qualität an Steuerungserfordernissen hat entstehen lassen. Um diesem Bedarf gerecht zu werden, braucht es tatsächlich eine Weiterentwicklung des Führungs- und Managementverständnisses und andere damit korrespondierende Führungsprozesse (ausführlicher dazu Wimmer 2012a).

### **Führung als ›Organizational Capability‹**

Ein wichtiger Schritt im Umbau dieses Verständnisses besteht darin, Führung als eine in Organisationen regelmäßig ausdifferenzierte Funktion zu begreifen, die darauf spezialisiert ist, die Organisation mit Blick auf ihre Überlebens- und Zukunftsfähigkeit laufend mit den erforderlichen Entwicklungsimpulsen zu versehen und die dafür notwendigen Entscheidungen herbeizuführen (vgl. Baecker 2009; 2011). Führung als eine ›Organizational Capability‹ zu begreifen, impliziert somit einen ganz entscheidenden Perspektivenwechsel. Damit wird die heroische Tradition, die Führung primär als eine Eigenschaft von Personen gesehen hat, die den Rest der Organisation als Instrument zur Realisierung ihrer Ziele herichten, verlassen. Überwunden wird damit auch die weitverbreitete Vorstellung von einem grundlegenden Gegensatz von Fremdsteuerung durch Führungskräfte und Manager auf der einen Seite und der Selbstorganisation gleichberechtigter Mitarbeiter auf der anderen Seite. Versteht man Führung in einem funktionalen Sinne, dann gilt es danach zu fragen, welche Funktionen genau damit gemeint sind, die im Unterschied zum operativen Geschehen auf die Funktionstüchtigkeit und Leistungsfähigkeit des jeweiligen sozialen Ganzen (Abteilung, Bereich, Gesamtorganisation, übergreifendes Wertschöpfungsnetzwerk) ausgerichtet sind und wie diese Funktionen dann auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in den alltäglichen Entscheidungsprozessen verteilt sind (vgl. Wimmer 2009). Nur in einem gut durchdachten Zusammenspiel dieser funktionalen Aufgabendimensionen zwischen allen Beteiligten kann man dem heutigen Komplexitätsgrad von Organisationen noch gerecht werden. Die genaue Ausprägung der Art und Weise, wie diese Führungsaufgaben auf Führungskräfte und Mitarbeitende in den einzelnen Organisationseinheiten sowie in der Organisation als Ganzes verteilt werden und welche Führungsebenen es dafür braucht, hängt letztlich von dem Organisationsdesign ab, das man zur Aufrechterhaltung der eigenen Antwortfähigkeit gegenüber den relevanten Umwelten gefunden hat. Genau in diesem Sinne sind Führung und Organisation zwei Seiten ein und derselben Medaille. Führung gestaltet und spiegelt in ihren eigenen Strukturen und Prozessen die spezifische Art des Organisiertseins von Organisationen. Genau diese Art des Organisiertseins ist heute um vieles vielfältiger, in sich widersprüchlicher, d. h. mit einer Vielzahl von eingebauten Zielkonflikten ausgestattet, als dass man mit den einfachen Antworten der klassischen Hierarchie zurande käme. Natürlich braucht es auf allen Funktionsebenen Verantwortungsträger, die bereit und in der Lage sind, dem jeweiligen Aufgabenprofil von Führung persönlich gerecht zu werden. Hier kommen die Eignungen und das Kompetenzniveau der Individuen ins Spiel, hier braucht es geeignete, die Veränderungen der Organisation begleitende Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen. Ein absolut zentraler Aspekt dieser persönlichen Seite der Verant-



wortungsträger ist deren innere Haltung, die darin zum Ausdruck kommt, dass sie ihr Führungengagement konsequent in den Dienst der Realisierung des Daseinszwecks der Organisation stellen. Führung so verstanden, ist eine Dienstleistung am System Organisation, in deren Zentrum das »Sensemaking« des Ganzen steht (vgl. Weick 1995; 2009). Sie bietet keine Gelegenheit und keine Aufforderung, die eigenen heroischen Größenvorstellungen auf der Bühne der Organisation zu verwirklichen.

### **Agilität erfordert eine neue Philosophie der Unternehmenssteuerung**

Zum anderen geht es neben dieser prinzipiellen Handlungsfrage um einen konsequenten *Umbau der Steuerungsphilosophie*. Je komplexer die Verhältnisse werden, umso weniger greifen Vorstellungen, man könnte alles im Griff und unter Kontrolle haben, man könnte klare, kausal determinierte Einflussprozesse gestalten. Das übliche Setzen auf Effizienzgewinne durch Routinisierung und Standardisierung verliert geschäftspolitisch an Bedeutung. Das Ermöglichen von organisationaler Flexibilität, von Agilität und Geschwindigkeit, das Fördern eines Innovationen stimulierenden Umfelds, braucht eine Steuerungspraxis, die im Sinne eines evolutionären, kybernetischen Prozessverständnisses auf Versuch und Irrtum, d. h. auf ein revolvierendes Lernen setzt. Diese Praxis gewinnt ihre Sicherheit nicht aus der Vorstellung exakter Planbarkeit des organisationalen Geschehens. Sie rechnet ständig mit Überraschungen, mit zufällig sich ergebenden Chancen und Bedrohungen, mit Turbulenzen, die einen laufenden Aktualisierungsprozess einmal getroffener Annahmen erzwingen.

*»Turbulenz ist ein Begriff für Rückkoppelungen, denen man nicht mehr ansieht, wo sie herkommen. Nicht mehr Planung, wie im Fall stabiler Märkte, sondern Anpassungsfähigkeit an Überraschungen ist daher die Devise.«*

(Baecker 2003, S. 20)

Vor diesem Hintergrund wird die menschliche Fähigkeit, gezielt Wissen um den großen Anteil von Nichtwissen, der in alle heutigen Entscheidungssituationen eingebaut ist, zu generieren und damit professionell umzugehen, zu einer entscheidenden Ressource. Gerade für diesen gezielten Umgang mit den größer werdenden Risiken gewinnen kooperative, teamförmige Muster der Unsicherheitsbearbeitung, die konsequent auf die Einbindung verteilter Intelligenz setzen, an Bedeutung. Genau vor diesem Hintergrund zeigen gut funktionierende Managementteams heute ihren tieferen Sinn. Dies verdeutlicht, warum die unternehmerische Dimension, diese Art von eigenständiger Verantwortungs- und Risikoübernahme, heutzutage gerade auch in bestehenden Organisationen und nicht nur in

Start-ups so gefragt ist und entsprechende Arbeitsformen allenthalben gefördert werden.

Es ist eine weitverbreitete Illusion zu glauben, diese komplexitätsadäquaten Formen von Arbeitsorganisationen und Entscheidungsfindung entstehen gleichsam naturwüchsig. Ganz im Gegenteil. Ihr Aufbau und ihre nachhaltige Verstetigung ist eine hochanspruchsvolle Angelegenheit, die auf gute Führung angewiesen ist, allerdings auf eine Führungspraxis, die in dem hier angedeuteten Sinne sowohl als ›Organizational Capability‹ wie auch als Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der verantwortlichen Entscheidungsträger weiterzuentwickeln ist. Zu diesem evolutionären Steuerungsverständnis zählt auch eine besondere *Achtsamkeit* der Führungsverantwortlichen für das Kommunikationsgeschehen in Organisationen. Führung ist unabdingbar ein soziales Phänomen. Sie realisiert sich alltäglich in dafür geeigneten Kommunikationsstrukturen und Prozessen, die in einem zirkulären Wechselspiel die Möglichkeiten von Führung begrenzen, die durch die Art und Weise der Führung aber auch laufend geformt werden. Gerade der Einzug der computerbasierten Kommunikationsformen in das organisationale Miteinander ist ein guter Anlass dafür, diese Medien in ein passendes Zusammenspiel mit den auf Mündlichkeit setzenden Face-to-Face-Kommunikationsformaten zu bringen. Die neuen Medien besitzen organisationsintern eine erhebliche Sprengkraft. Sie überwinden räumliche und zeitliche Begrenzungen – eine wesentliche Voraussetzung für die sich beschleunigenden Internationalisierungsprozesse. Sie ermöglichen ganz neue Vernetzungsformen, organisationsintern wie auch im Verhältnis zu externen Partnern. Sie stellen damit die hierarchiestützenden, äußerst selektiven Kontaktformen der klassischen Berichtswege total auf den Kopf. Letztlich machen sie Problemlösungswissen potenziell für jedermann zugänglich, ein Umstand, der neue Beteiligungserwartungen an die Generierung und Pflege dieses Wissens erzeugt und gleichzeitig neue Regelungen für die Nutzung dieses Wissens erzwingt. Mit all dem entstehen ganz eigene Diszipliniertheitserwartungen an alle Beteiligten am organisationsinternen Kommunikationsgeschehen, es sind dies Erwartungen, die sich erst langsam konkretisieren und gerade deshalb noch ein erhebliches Konfliktpotenzial in sich bergen.

### **Erfolgreiche Führung braucht Reflexion und kybernetische Steuerung**

Versteht man Führung als Organisationsfunktion in diesem ›postheroischen‹ Sinne, dann ist die Achtsamkeit für die Leistungsfähigkeit dieses organisationsinternen Kommunikationsgeschehens, die laufende Überprüfung der etablierten Gesprächskreise, der Meetingstrukturen, der ad hoc gebildeten Taskforces, der sich gerade festigenden organisationsinternen Nutzungsgewohnheiten neuer Medien etc. eine wesentliche Dimension der Einflussgestaltung. Über diese Dimension erfolgt die organisationale Bündelung von kollektiver Aufmerksam-

keit. Darüber wird sichergestellt, dass laufend Entscheidungen zustande kommen, die auch für Nichtanwesende Bindungswirkungen erzeugen. Nur über geeignete Kommunikationsleistungen schaffen es Organisationen, die angestrebten Koordinationseffekte über eine Vielzahl von Subeinheiten und über eine große Zahl von Beschäftigten zu erzeugen. Da Führung selbst nur als eine ganz spezifische Dimension dieses Kommunikationsgeschehens wirksam wird, hat sie sinnvollerweise ihr eigenes Tun immer auch als *Gegenstand der Beobachtung und begleitenden Reflexion* im Blick. Da Führung ohnehin in Organisationen stets ein besonders exponiertes Geschehen darstellt, nicht zuletzt deshalb, weil sie prinzipiell als Zurechnungsadresse für Ungelöstes fungiert, ist diese Selbstbeobachtungszumutung allerdings ziemlich voraussetzungsvoll. Es war gerade einer der Vorteile des klassischen Führungsverständnisses, dass man qua Hierarchie diese Zumutung weit von sich weisen konnte. Das mit dieser Vermeidungshaltung verbundene Reflexionsdefizit von Führung schafft allerdings in der Zwischenzeit ein Ausmaß an Folgeproblemen, das die Leistungsfähigkeit der betroffenen Organisationen inzwischen ernsthaft gefährdet, wie man an den aktuellen Problemen des VW-Konzerns gut studieren kann. Heute sind ein gekonnter Umgang mit dieser Zumutung der kritischen Selbstthematisierung und die konsequente Nutzung des darin verborgenen Steuerungspotenzials geradezu die entscheidende Voraussetzung gelingender Führungsprozesse. Warum ist das so? Üblicherweise gehen Führungskräfte davon aus, dass die Resonanz auf ihr Eingreifen bei ihren Mitarbeitenden und im kollegialen Umfeld ausschließlich mit diesen selbst, d. h. mit deren Einstellungen und Interessenlagen, zu tun hat. Sie haben selten im Blick, dass diese Resonanzen (Zustimmung oder Ablehnung, kooperative Unterstützung oder Kooperationsverweigerung) selbst Ausdruck zuvor bereits mit dieser Führungskraft gemachter Erfahrungen sind. Führung interveniert genau besehen immer in ein Feld, das durch vorangegangene Führungserfahrungen bereits geprägt ist, d. h., sie stößt in ihrem Tun auf sich selbst, auf Bedingungen, die sie selbst mit geschaffen hat. Die umgekehrte Einflussbeziehung gilt natürlich genauso. Das Verhalten von Führungskräften ist immer schon mitgeprägt von den vorangegangenen Erfahrungen in ihrem jeweiligen Umfeld und den damit grundgelegten und verfestigten Erwartungen. Genau besehen sind die Wirkungsverhältnisse des Führungsgeschehens zirkulärer Natur. Es handelt sich um wechselseitige Beeinflussungsprozesse, die keiner der beteiligten Akteure einseitig unter Kontrolle hat.

Deshalb verfügen erfolgreiche Führungskräfte über ein *zutiefst kybernetisches Steuerungsverständnis*. Sie wissen um die Wirkungen der eigenen Person in ihrem Umfeld und kalkulieren diese Wirkungen in den von ihnen gesetzten Maßnahmen stets mit ein. Sie haben feine Antennen dafür, wie sie von den anderen in ihrem Verantwortungsbereich beobachtet werden. Sie rechnen mit dieser beson-

deren Art des Beobachtetwerdens und arbeiten in ihrem Führungshandeln bewusst mit dieser Form der Aufmerksamkeitsenergie ihrer Leute. Führungskräfte sind also Spezialisten im Beobachten von Beobachtungen und im Gestalten der damit verbundenen sozialen Dynamiken. Für diese besondere Ausprägung sozialer Kompetenz braucht es ein elaboriertes Maß an ständig mitlaufender Selbstbeobachtung und Selbstreflexion. Man setzt einen Impuls und beobachtet sehr sorgfältig die ausgelösten Resonanzen. Die dabei gewonnenen Einschätzungen sind dann die Basis für weitere Impulse, mit denen dann wieder genauso verfahren wird. Nur wer ständig eine realitätsgerechte Einschätzung der eigenen Wirkungen in seinen verschiedenen sozialen Bezügen erzeugen und damit relativ nüchtern operieren kann, ist auf Dauer in der Lage, die erhofften Wirkungen in gemeinsamer Kooperation entstehen zu lassen. Dies bedeutet, dass die mitlaufende persönliche Selbstreflexion von Führungskräften primär nicht dazu dient, das eigene Verhalten an die Erwartungen des Umfeldes anzupassen.

---

Der tiefere Sinn dieser Reflexionsqualität liegt darin, realitätsgerechte Informationen des eigenen Beobachtetwerdens zu gewinnen, um auf Basis solcher Feedbackprozesse die Wirksamkeit des Führungsgeschehens insgesamt laufend weiterzuentwickeln.

---

#### **6.1.4 Veränderungsmüde Organisationen: Wie gewinnt Change Management wieder an Glaubwürdigkeit?**

Ein erheblicher Teil unserer Organisationen steckt zurzeit in einem schwer zu lösenden Dilemma. Sie haben in den zurückliegenden Jahren eine Reihe von weitreichenden und sehr ehrgeizig angelegten Veränderungsvorhaben ›durchgestanden‹. Mal ging es um ein neues Organisationsdesign, mal um Effizienzprogramme mit dramatischen Personalkürzungen, mal um das Verdauen von M&A-Aktivitäten. Immer wieder wurden umfangreiche Projekte gestartet, von externen Beratern mit hohem Aufwand unterstützt, um schon nach kurzer Zeit diese Initiativen wieder versickern zu lassen, um dann nach einer Weile mit einem neuen Change-Vorhaben zu starten.

Gerade weil so viele unserer Organisationen in den zurückliegenden Jahren in periodischen, immer kürzer werdenden Abständen mit Veränderungs- und Reformvorhaben überzogen worden sind und die damit verfolgten Ziele in aller Regel nur in einem ganz bescheidenen Ausmaß realisiert worden sind, werden von den Betroffenen neue Veränderungsinitiativen zusehends kritischer beobach-

tet und mit größer werdender innerer Reserviertheit aufgenommen. Inzwischen haben Organisationen in aller Regel ›gelernt‹, mit den Veränderungs Zumutungen ihrer jeweiligen (häufig wechselnden) Spitzen so umzugehen, dass sich die Reichweite des Wandels de facto in Grenzen hält. Die Mittubereitschaft wesentlicher Teile der Beschäftigten ist zweifelsohne im Sinken. In weiten Bereichen unserer Gesellschaft ist eine zunehmende Veränderungsmüdigkeit, so etwas wie organisationale Erschöpfung, zu beobachten.

Gleichzeitig ist unübersehbar, dass der gesellschaftliche Druck auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen – und dies gilt nicht nur für Unternehmen in der Wirtschaft – weiter zunimmt. Deswegen steigen die Herausforderungen für all jene, die sich vor die Notwendigkeit radikaler Eingriffe in die bestehenden organisationalen Verhältnisse gestellt sehen und die sich nicht nur mit großen Ankündigungen und Scheinaktivitäten zufriedengeben wollen.

### **Entscheidend für das Gelingen ist die innere Haltung der Führungskräfte**

Eine unverzichtbare Voraussetzung für das ernsthafte Gelingen weitreichender Veränderungsvorhaben ist eine ganz bestimmte *innere Haltung* der Topverantwortlichen, die sich in ihrem Tun, in ihrem Entscheidungsverhalten, in ihrem kommunikativen Auftreten nach innen wie nach außen glaubwürdig vermittelt. Diese hier angesprochene Haltung zeigt sich unter anderem von Beginn an in der Ernsthaftigkeit der organisationsinternen Auseinandersetzung mit der entscheidenden *Frage des Wozu der Veränderung*. Was sind die eigentlichen Triebkräfte, die es unvermeidlich machen, eine so weitreichende Organisationsveränderung in Gang zu setzen? Welche aktuelle oder künftig erwartbare ›Not‹ unseres Unternehmens gilt es mit dermaßen einschneidenden Schritten zu ›wenden‹? Nur wenn die Topentscheidungssträger von der inneren Überzeugung getragen werden, dass es um das Abwenden einer existenziellen Gefährdung der Organisation als solcher geht, wird es ihnen gelingen, im Rest der Organisation die erforderliche Überzeugung, bezogen auf die Unausweichlichkeit der Veränderung, also den oft zitierten ›Sense of Urgency‹, glaubwürdig entstehen zu lassen. Nur wenn es den Verantwortlichen gelingt, dafür Sorge zu tragen, dass die Veränderungsinitiative in weiten Teilen der Organisation gerade nicht (wie üblich) ganz bestimmten Partikularinteressen zugeschrieben wird (z. B. dem Selbstdarstellungsbedürfnis bzw. dem Profilierungszwang eines neuen Topmanagements, dem unterschweligen Machtkampf im obersten Führungsteam, den Renditeerwartungen eines Teils der Shareholder etc.), erst dann, wenn das nicht der Fall ist, entsteht eine Chance, dass sich die Organisation aus ihrem eingeschwungenen Zustand heraus bewegt. Dieses In-Bewegung-Kommen braucht die im Kommunikationsgeschehen glaubwürdig erlebbare Haltung der Führung, dass es ihr bei ihren Vorhaben um die Bewältigung ernsthafter, gut benennbarer Gefährdungslagen geht, die die Leis-

tungsfähigkeit des Systems aktuell bzw. in Zukunft nachhaltig bedrohen. Natürlich gehört zu dieser Haltung auch die Vermittlung des Zutrauens in ein Zukunftsbild, auf das es sich lohnt, gemeinsam hinzuarbeiten und das es rechtfertigt, die schwerwiegenden Veränderungszumutungen auf sich zu nehmen. Nur wenn sich diese Haltung der Führung in der Startphase eines weitreichenden Veränderungsvorhabens glaubwürdig in die Organisation hinein vermittelt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die für das Gelingen solcher Prozesse unerlässliche kollektive Zusatzenergie auf einer breiteren Basis in der Organisation mobilisiert werden kann.

### **Die Führung des Wandels bedingt den Wandel der Führung**

Eine weitere Erfolgsvoraussetzung für Veränderungsvorhaben hat unmittelbar mit dem Thema Führung selbst zu tun. In den meisten Fällen kommen Unternehmen in die heikle Situation eines radikalen Umbaus nur deshalb, weil es in der Vergangenheit versäumt worden ist, wichtige Entwicklungsimpulse rechtzeitig aufzugreifen und, daraus abgeleitet, die entsprechenden Veränderungen anzustoßen. Die schonungslose Reflexion des eigenen Anteils, der dem jeweiligen Führungssystem an den gerade anstehenden Veränderungsnotwendigkeiten zukommt, ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Ganz im Gegenteil, dieser Anteil sitzt regelmäßig im blinden Fleck der verantwortlichen Akteure. Spürt man organisationsintern, dass die Führung sich selbst bei einem Veränderungsvorhaben ausklammert, dann hat das für die allgemeine Akzeptanz desselben desaströse Folgen.

---

Absolut erfolgskritisch ist deshalb die praktisch erlebbare Haltung, dass die relevanten Führungsverantwortlichen mit dem Change bei sich selbst beginnen.

---

Dies kann personelle Veränderungen an der Spitze bedeuten, die Restaurierung der Arbeitsfähigkeit des Topmanagementteams, das Ausräumen nachhaltiger Kooperationsstörungen in demselben etc. Letztlich bedeutet dies aber in jedem Fall die Sicherstellung des Umstandes, dass die relevanten Schlüsselspieler auf den einzelnen Hierarchieebenen in Bezug auf die wesentlichen Dimensionen des Veränderungsvorhabens an einem Strang ziehen, den Leuten gegenüber mit aufeinander abgestimmten Botschaften kommunizieren, und dass sie in ihrem praktisch gezeigten Verhalten tagtäglich unter Beweis stellen, dass ihnen jetzt die Überlebenseicherung des Ganzen, das erfolgreiche Vorantreiben der Veränderung, das wichtigste Anliegen ist. Das glaubwürdige Signal der Führungsverantwortlichen, dass sie den wesentlichen Veränderungsbedarf sich selbst betreffend

verstanden haben und daraus beobachtbare Konsequenzen ziehen, wirkt für den Rest der Organisation als ungeheurer Türöffner, um sich seinerseits auf den Weg zu machen und sich aus der Komfortzone zu bewegen. Ein solches Signal hat bei den betroffenen Führungskräften eine innere Einstellung und eine Kultur des Miteinanders zur Voraussetzung, in der Selbstreflexion und Selbstveränderung zum selbstverständlichen Repertoire professionellen Agierens zählen. Bedauerlicherweise ist dieses professionelle Selbstverständnis gerade an der Spitze jener Unternehmen, die häufiger mit radikalen Umbauten überzogen werden, eher selten zu beobachten.

### **Change gelingt nur mit einer guten Balance zwischen Vorgaben und Partizipation**

Eine gute Balance zwischen autoritativen Setzungen bzw. Vorgaben von oben und der gezielten Partizipation Betroffener auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ist eine weitere Erfolgsvoraussetzung von anspruchsvollen Veränderungsinitiativen. Auch diese Balance resultiert letztlich aus einer Handlungsfrage, die sich im Leadership-Verständnis der wichtigsten Entscheidungsträger einer Organisation spiegelt. Die wirksame Steuerung besonders anspruchsvoller und komplexer Veränderungsvorhaben verlangt bei den Verantwortlichen eine gemeinsam geteilte Vorstellung davon, in welchen Schritten (Phasen), d. h. in welcher zeitlichen Dynamik, ein solcher Prozess gesamthaft zu bewältigen ist. Diese unerlässliche Vorstellungskraft einer geeigneten Dramaturgie erzeugt für die einzelnen Abschnitte (>Akte<) des Prozesses ganz bestimmte, vorrangig zu bearbeitende Aufgabenstellungen und *Entscheidungslasten*. Es zählt zur besonderen Kunst des Veränderungsmanagements, zu wissen, welche dieser Entscheidungslasten zu welchem Zeitpunkt im kleinsten Kreis an der Spitze zu bewältigen sind und für welche Themenfelder es auf einer breiteren Basis die Beteiligung der betroffenen Funktionsinhaber zu mobilisieren gilt, um die im Unternehmen verteilte Intelligenz für tragfähige Lösungen gezielt auszuschöpfen und außerdem die Identifikation für die gefundenen Lösungen bei den Betroffenen zu stärken. Das Finden der hier angesprochenen Balance in den einzelnen Abschnitten des Gesamtprozesses ist eine höchst anspruchsvolle Angelegenheit. Ihr liegt eine Haltung bzw. ein Rollenverständnis des Topmanagements zugrunde, das auf die evolutionäre Kraft einer klug konzipierten Prozessarchitektur vertraut. Es ist dies eine Haltung, die nicht davon ausgeht, in jedem Moment (weil in der Sache perfekt geplant) alles im Griff und unter Kontrolle haben zu müssen. Viele Aspekte der neu angestrebten Organisationsverhältnisse entstehen erst beim Gehen, sie kristallisieren sich über gemeinsame Suchbewegungen heraus, die mit viel Achtsamkeit das Einschätzungsvermögen und das Erfahrungspotenzial ganz unterschiedlicher Funktionsträger zu nutzen wissen. Dieses fundamentale Prozessvertrauen, das absolut Sinn macht, wenn die

entscheidenden Weichenstellungen in den Anfangsphasen eines Change-Prozesses gut gesetzt worden sind, kann bei den Verantwortlichen nicht immer als gegeben vorausgesetzt werden. Die Fähigkeit zu diesem Vertrauen wurzelt in einer Haltung, die es nicht scheut, wenn erforderlich, in die Verantwortung eines Alleinentscheiders zu gehen, die aber auch von einem tiefen Zutrauen in die Lösungskraft einer gezielten Beteiligung betroffener Funktionsträger getragen wird. Dieses Oszillieren-Können zwischen ganz unterschiedlichen Intensitätsgraden von Partizipation im Zuge eines Change-Prozesses erzeugt nur dann die gewünschten Resultate, wenn es gelingt, in einer höchst transparenten Kommunikation für diese Entscheidungsmuster in der Mannschaft vollstes Verständnis zu erzeugen. Die in dieser Kommunikation mobilisierten Begründungen gewinnen ihre Überzeugungskraft aus dem, was das Voranschreiten des Veränderungsprozesses für dessen Gelingen jeweils gerade braucht und aus einer glaubwürdigen Sensibilität für all das, was dieses Voranschreiten bei den unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen jeweils an emotionalen Verarbeitungsnotwendigkeiten auslöst. Wenn die Beschäftigten in solchen Prozessen die Sicherheit gewinnen, dass ihre Sorgen wie auch ihre Beitragsmöglichkeiten bei den Entscheidungsträgern gut mitgedacht werden und dass die unvermeidlich eingebauten Konflikte und Interessengegensätze fair ausgetragen werden, dann reduziert sich das ansonsten so gerne als universelles Erklärungsprinzip hochstilisierte Widerstandspotenzial ganz erheblich.

### **Aufgabe gelingender Beratung ist Stärkung des Zusammenspiels der Führungskräfte**

Eine sinnvolle Arbeitsteilung und ein fruchtbares Zusammenspiel zwischen den Führungsverantwortlichen einerseits und ihren internen wie externen Beratungsdienstleistern können mithelfen, das große Unsicherheitspotenzial solcher Prozesse konstruktiv zu bearbeiten. Weitreichende Organisationsumbauten sind in der Regel Anlässe, bei denen sich die verantwortlichen Entscheidungsträger gerne Berater zu ihrer Unterstützung an ihre Seite holen. Die spezifische Funktion, die der *Beratung* in Veränderungsvorhaben jeweils zukommt, wie auch die mit dieser Funktion einhergehenden Kooperationsformen mit den Linienführungskräften spiegeln stets ganz charakteristische Grundhaltungen der beteiligten Akteure wider. Für ein nachhaltiges Gelingen eines anspruchsvollen Veränderungsvorhabens ist es aus meiner Sicht zweifelsohne günstig, wenn die wichtigsten Führungsverantwortlichen nicht dazu neigen, wesentliche Entscheidungslasten an die beigezogenen Unterstützer (oft sogenannte Change Manager) zu delegieren. Im Organisationsalltag ist allerdings diese Verantwortungsverschiebung schon aus emotionalen Gründen häufig eine naheliegende Option. Denn gerade das Auslagern besonders unangenehmer Entscheidungen an die beigezogenen Berater wird nur zu gerne praktiziert, um den Unmut der Organisation nicht auf



sich zu ziehen. So sehr dieses Verlagern wichtiger Entscheidungsmaterien für das jeweilige Topmanagement zunächst entlastend wirken mag, auf Sicht schwächt diese Tendenz die Glaubwürdigkeit der Führung in der eigenen Organisation und treibt den Rest der betroffenen Mannschaft (inklusive des Mittelmanagements) zu einer fatalen Scheinkooperation in allen relevanten Fragen des Veränderungsvorhabens. Gerade vor diesem Hintergrund lässt sich die These gut begründen, dass in der Aufgabenteilung zwischen Management und Beratung und in den damit einhergehenden Kooperationsmustern der eigentliche Kern des jeweiligen professionellen Selbstverständnisses, die spezifische Grundhaltung der Akteure im Umgang mit organisationalen Veränderungsvorhaben ganz unmissverständlich zum Ausdruck kommt.

Wenn Beratung daran interessiert ist, die Antwortfähigkeit von Unternehmen auf längere Sicht ernsthaft zu stärken, dann gilt es, anspruchsvolle Veränderungsvorhaben, wie sie jetzt im Kontext der Digitalisierung allenthalben anstehen, dafür zu nutzen, um den Führungszusammenhang in personeller Hinsicht wie auch mit Blick auf die Kooperationsqualität der beteiligten Akteure deutlich zu »empowern«. Paradoxaerweise wird diese Entwicklungsaufgabe umso wichtiger, je flacher die Hierarchien werden, je breiter also wichtige Verantwortlichkeiten organisationsintern verteilt sind. Diese Abflachung hat in Verbindung mit der größer werdenden Aufgabenvielfalt zur Konsequenz, dass für tragfähige Weichenstellungen in der Unternehmensentwicklung eine wachsende Anzahl von Aspekten, die von ganz unterschiedlichen Führungskräften und Leistungsträgern in der Organisation verantwortet werden, Berücksichtigung finden müssen. Dieser wachsende horizontale Abstimmungsbedarf, der sachlich in den von der Organisation auszutariierenden Zielkonflikten begründet liegt, überfordert in den meisten Fällen im Zusammenspiel mit der gestiegenen Unsicherheit die eingespielte Führungspraxis und die dieser Praxis zugrunde liegenden mentalen Modelle. Alle etwas weiterreichenden Veränderungsinitiativen mobilisieren unweigerlich dieses subtile Netzwerk wechselseitiger Abhängigkeiten von Funktionsträgern, die in ihren eigenen Erfolgsbedingungen auf die verlässliche Aufgabenerfüllung der jeweils anderen angewiesen sind. Jede etwas tief greifende Veränderung berührt die bisherige Aufgabenidentität der Subeinheiten, die Logik der organisationsinternen Arbeitsteilung und damit auch die Formen und Regeln ihres Zusammenspiels. Damit wird immer auch in das Rollenprofil der Stelleninhaber, d. h. in ihr erprobtes Einflusspotenzial, in ihr bisheriges Beziehungsnetz und in den sozialen Status innerhalb desselben eingegriffen. Die mit dem Komplexitätsgrad heutiger Organisationen verbundenen internen Abhängigkeiten schaffen auf vertikaler wie auf horizontaler Ebene ein wechselseitiges Einfluss- und Sanktionspotenzial zwischen den relevanten Leistungsträgern einer Organisation, dem mit dem üblichen heroischen Machtgehabe von Topmanagern nicht angemessen beizukommen ist.

### **Erfolgreiches Change Management erfordert Transparenz schaffende Aushandlungsprozesse**

Die Gefahr, dass Change-Prozesse heutzutage den Anlass bieten, die vielfach organisationsintern breit verteilten Einflusschancen dafür zu nutzen, verdeckte persönliche Interessenlagen zu optimieren, ist nicht von der Hand zu weisen. In jedem Fall wird es in der Zurechnung von Handlungsmotiven immer schwieriger, im Einzelnen zwischen der Sorge um die künftige Leistungsfähigkeit des sozialen Ganzen und der nackten Verfolgung persönlicher Interessen zu unterscheiden. Deshalb liegt die zentrale Herausforderung des Change Managements heute im *klugen Umgang mit der Konfliktdynamik* innerhalb des organisationsinternen Netzwerks erfolgskritischer Entscheidungsträger. Diese Aufgabe ist aber im Kern ein nicht delegierbares Leadership-Thema. Auf der Grundlage einer sorgfältig vergemeinschafteten strategischen Ausrichtung gilt es, bei als notwendig erkannten Veränderungsschritten in den genannten Führungsnetzwerken einen Transparenz schaffenden Aushandlungsprozess zu steuern, der die Gelegenheit schafft, die involvierten Konfliktlagen offen bearbeitbar zu machen. Nur in solchen ernsthaft geführten Aushandlungsprozessen wird die heute so erfolgskritische Bearbeitung der Paradoxie zwischen der Steigerung der Effizienz schon eingespielter Routinen einerseits und dem permanenten Wandel grundlegender Strukturen und Prozesse andererseits sinnvoll möglich. Ansonsten kommt es zu der bekannten Spaltung, derzufolge sich die Spitze für den Wandel zuständig fühlt und die Ebenen darunter für die Funktionstüchtigkeit des Status quo. Deshalb hat das Change Management in erster Linie bei der Stärkung und funktionalen Ertüchtigung des Führungssystems (gemeint ist die Kooperations- und Kommunikationsqualität der Führungsverantwortlichen in vertikaler und horizontaler Hinsicht) anzusetzen und nicht bei der Kompensation seiner Mängel.

### **Literatur**

- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2009): Die Sache mit der Führung. Wien: Picus.
- Baecker, D. (2011): Organisation und Störung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bhidé, A. V. (2003): The origin und evolution of new businesses. Oxford: Oxford University Press.
- Gebhardt, B./Hofmann, J./Roehl, H. (2015): Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und Führungssystemen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Habermas, J. (1962): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Neuwied: Luchterhand.

- Hamel, G. (2011): First, let's fire all the managers. In: Harvard Business Review, 89. Jg., H. 12, S. 48–60.
- Kim, W. C./Mauborgne, R. (2005): Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2015): Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. München: Vahlen
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Leipprand, T./Allmendinger, J./Baumanns, M./Ritter, J. (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Berlin: Stiftung Neue Verantwortung e. V.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2014): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2015): Einführung in die systemische Strategieentwicklung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sattelberger, T./Welpel, I./Boes, A. (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe Lexware.
- Schmidt, E./Cohen, J. (2014): The new digital age. Reshaping the future of people, nations and business. London: Penguin Random House.
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Weick, K., E. (2009): Making sense of the organization. Vol. 2: The inpermanent organization. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wimmer, R. (2009): Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für postheroisches Management, Heft 4, S. 20–33.
- Wimmer, R. (2012a): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, J./Bieger, Th. (Hrsg.): Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven. Bern: Haupt, S. 7–65.
- Wimmer, R. (2012 b): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Ders.: Organisation und Beratung. 2. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer, S. 173–207.