

Der Manager der Zukunft



Zahlreiche Einflüsse und Entwicklungen formen die Führungskraft von morgen. Flexibilität heißt das Zauberwort quer durch alle Strukturen. In Zukunft stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, wirtschaftliche Probleme unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Fragen zu lösen.

In jüngerer Zeit werden vermehrt Stimmen laut, die Persönlichkeitsfragebögen einen größeren Stellenwert bei der Personalauswahl einräumen wollen. Allerdings können diese Verfahren nicht wirklich breit und sinnvoll eingesetzt werden, solange einem unüberschaubaren Wildwuchs an selbst gestrickten und zweifelhaften Tests nur eine geringe Anzahl wissenschaftlich fundierter Fragebögen gegenüberstehen. So weiß der Testlektor eines namhaften Testverlags derzeit nur einen Persönlichkeitstest zu nennen, der zugleich wissenschaftlich überprüft, allgemein zugänglich und dabei ausschließlich berufsbezogen ist. Seit einem halben Jahr wird nun von der Firma alpha-test ein Fragebogen entwickelt, der auf wissenschaftlichen Kriterien beruht, über das Internet verfügbar ist und ausschließlich auf Führungskräfte ausgerichtet ist. Um diesen Fragebogen möglichst zeitgemäß zu konzipieren, wurden die wichtigsten Tendenzen des gegenwärtigen wirtschaftlichen Wandels zur Grundlage genommen. Dabei war die Frage zentral, welche Anforderungen an Führungskräfte dieser Wandel

mit sich bringt. Die darauf gefundenen Antworten werden im Folgenden umrissen. Den Ausgang der Überlegungen bilden fünf bedeutsame sozio-ökonomische Entwicklungen, die in der Wirtschafts- und Managementliteratur immer wieder diskutiert werden. Dies sind die Globalisierung, die technische Entwicklung, neue Arbeitsformen, der Wertewandel und die zunehmende Bedeutung ökologischer und ethischer Fragestellungen. Auch wenn diese weltweiten Trends in engster Weise miteinander verflochten sind, werden wir sie aus Gründen der Übersichtlichkeit getrennt beschreiben. Als wesentliche Kennzeichen der Globalisierung fallen die wachsende Dynamik und Komplexität wirtschaftlicher Abläufe auf. Einerseits nehmen die unternehmerischen Expansionschancen infolge deregulierter Märkte und digitaler Vernetzung rapide zu (Global Sourcing, flexible Standortentscheidungen, internationale Marketingstrategien), andererseits sind es gerade diese grenzenlosen Optionen, die den Konkurrenzdruck erhöhen und die Unternehmen zwingen, immer schneller zu handeln, also innovative Produkte noch zügi-

ger zu entwickeln, Kundenbedürfnisse noch rascher zu befriedigen, und Kommunikations- und Vertriebswege noch effizienter zu gestalten. Die dafür notwendige Handlungsfähigkeit wird am ehesten gewonnen, wenn operative Entscheidungen auf möglichst kundennahe Unternehmensbereiche übertragen werden und somit Zeit raubende Abstimmungsprozesse entfallen. Dazu bietet sich die Einrichtung von dezentralen Organisationsstrukturen sowie heterarchischen, also aufgabenabhängigen und zeitlich begrenzten, Führungsformen an. Anhand dieser kurzen Charakterisierung lassen sich vier Anforderungsebenen unterscheiden:

- Auf der ersten Ebene wird von der Führungskraft erwartet, mit wachsenden sozialen Konfliktpotenzialen umgehen zu können. Dies ergibt sich daraus, dass die Internationalisierung der Handlungsfelder mit einer größeren kulturellen Vielfalt der Anspruchsgruppen einhergeht und neue Arbeitsformen (siehe Seite 80) einen immer stärkeren kommunikativen Austausch zwischen allen Mitarbeitern notwendig machen.

- Der wachsende Konkurrenzdruck zwischen den Unternehmen verlangt einen permanenten Abstimmungsbedarf zwischen den Anforderungen der Märkte und den strategischen Zielen des Unternehmens. So wird es immer wichtiger, die zeitliche Dynamik wirtschaftlicher Abläufe rechtzeitig einzuschätzen und Entscheidungen flexibel und zugleich reflektiert daran anzupassen.
- Mit der steigenden Notwendigkeit von Reorganisationsmaßnahmen nimmt auch die operative Komplexität zu. So bedeutet der oft geforderte Übergang von funktional gegliederten Organisationsstrukturen zur Ausrichtung an Geschäftsfeldern, dass Aufgaben neu definiert und in größeren Zusammenhängen wahrgenommen werden müssen.
- Mit den Anforderungen nimmt auch die sachliche Komplexität zu, was den Umstand beschreibt, dass es immer schwerer fällt, die unternehmerischen Vorgän-

ge in ihrer ganzen Tragweite zu erfassen, Aufgaben nach Routine zu lösen und Produkte im Detail zu verstehen.

Der technische Fortschritt, insbesondere der Bereich der Mikroelektronik, hat eine weit reichende Umgestaltung der Arbeitsorganisation in Gang gesetzt. Gleichförmige, schwere und oft gesundheitsgefährdende Tätigkeiten werden vermehrt durch steuernde, überwachende und instandhaltende Aktivitäten ersetzt. Bei modernen Fertigkeiten nimmt die Bedeutung physischer Prozesse ab, während psychische Funktionen eine immer stärkere Rolle spielen. Für Führungskräfte zeigt sich die Relevanz der Informationstechnologie in drei bedeutenden Aspekten.

Erstens eröffnen die innovativen Anwendungen der Informationstechnologie neue Geschäftsideen oder zumindest neue Perspektiven zu bestehenden Geschäften. Man denke an die Vielzahl junger Internet-Start-ups. Daraus ergibt sich zugleich

die Notwendigkeit, das dynamische Marktgeschehen laufend zu verfolgen, um von wichtigen Entwicklungen nicht abgehängt zu werden.

Zweitens kehrt der universelle Einsatz von PCs den Trend zu hochspezialisierter Arbeitsteilung um. PCs können in zunehmendem Maße spezielle Werkzeuge und Hilfsgeräte integrieren oder ersetzen und ermöglichen die stärkere Beschäftigung mit funktionsübergreifenden Arbeitsabläufen. Dies bedeutet wiederum Chance wie auch Zwang, sich auf neue oder ungewohnte Tätigkeiten einzulassen.

Drittens erlauben neue Lerntechnologien effektivere Lernpraktiken. Langwierige und oft praxisferne Schulungen, mit denen Wissen »auf Vorrat« erworben wird, können durch Lernen am Arbeitsplatz und »bei Bedarf« abgelöst werden. Damit steigt die individuelle Verantwortung für die Auswahl und Aneignung neuer Lerninhalte. Die Erkenntnis ist mittlerweile weit ver-

breitet, dass die Aufgaben und Probleme von Unternehmen am wirkungsvollsten durch vernetzte Strukturen gelöst werden.

Neue Arbeitsformen

Die immer schnelleren Innovationszyklen immer intelligenterer Produkte benötigen die fortlaufende Qualifizierung der Mitarbeiter und einen immensen kommunikativen Austausch. Dabei werden das Engagement und die Kreativität von Expertenzirkeln, Projektgruppen und Teams am besten dadurch gefördert, dass Führungsstrukturen ohne traditionelle Machtmittel wie Position, Titel oder Dienstalter auskommen. An Bedeutung gewinnen vor allem Soft Skills, die in Wirtschaftsumfragen mittlerweile als wichtiger eingestuft werden, als die klassischen fachlichen und strategischen Kompetenzen. Führungseffizienz hängt in zunehmendem Maße davon ab, wie eine Führungskraft zur Gruppe – ihrer Struktur, ihren Prozessen und Ergebnissen – steht. Als erforderlich können folgende Merkmale gelten:

- Die zu leitende Gruppe wird nicht als eine Ansammlung von Individuen, sondern als ein dynamisches Relationssystem betrachtet.
- Die zugestandenen Entscheidungsspielräume einer Gruppe werden trotz zwangsläufiger Ergebnisoffenheit aufrechterhalten und nicht durch nachträgliche Kontrollversuche und kurzfristige Zielvorgaben wieder eingeschränkt.
- Die Führenden geben konsistente, vor allem entwicklungsförderliche Feedbacks und sind bereit, ihren Führungsstil bei Kritik zu ändern.

Wenn von Wertewandel die Rede ist, wird damit im Allgemeinen ein mittlerweile Jahrzehnte währender gesellschaftlicher Trend zu mehr Autonomie- und Genussansprüchen verbunden.

Weil die wachsende Bedeutung solcher Werte wie Freizeit, Gesundheit und Selbstverwirklichung lange Zeit mit einer Ablehnung traditioneller Arbeitstugenden wie Fleiß und Pflichterfüllung einherging, wurde nicht selten die Klage einer erodierenden Leistungsbereitschaft laut. Seit

wenigen Jahren deutet sich allerdings eine Wiederbelebung älterer Werte und darüber hinaus ihre Vereinbarkeit mit den neueren Werten an. Diese sich anbahnenden Wertekombinationen, zum Beispiel von stärkerer Disziplin mit vermehrten Sinnansprüchen an die Arbeit, kann auch als eine wichtige Bedingung dafür gesehen werden, dass Mitarbeiter sich immer stärker als Mitunternehmer begreifen. Neben dieser erfreulichen Entwicklung, die Führungskräfte durch eine bewusste Bereitstellung von Sinnangeboten unterstützen können, sollte allerdings auch ein weiterer wichtiger Aspekt des Wertewandels berücksichtigt werden. Gemeint ist eine wachsende Unsicherheit darüber, welche Werte angesichts der zunehmenden kulturellen Heterogenität und immer schnellerer gesellschaftlicher, marktlicher und organisatorischer Veränderungen überhaupt noch verbindlich gelten. Die Ungewissheit zukünftiger Entwicklungen und die Auflockerung von Hierarchien erzeugen ambivalente Situationen, in denen es für die Mitarbeiter fraglich wird wann eine Weisung abgewartet oder eigenständig gehandelt werden soll, wie Aufgaben angepackt werden sollen, wenn man Rückkoppelungen und Spätfolgen immer schlechter abschätzen kann und wie man sich mit den Reorganisationsmaßnahmen eines Unternehmens identifizieren soll, wenn in deren Verlauf womöglich die eigene Funktion in Frage gestellt wird. Unsicherheiten, Zweifel und Mehrdeutigkeiten zu verstehen, zum Teil auch zu akzeptieren und auszuhalten, dürfte sich als die große emotionale Herausforderung unserer Zeit erweisen.

Um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, reicht es nicht mehr aus, die unternehmerische Verantwortung auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen, die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und die Erfüllung von Aktionärsinteressen zu beschränken.

Gesellschaft und Politik haben die Messlatte für moralisches Verhalten in den letzten Jahren kontinuierlich höher gesetzt. Viele US-amerikanische Unternehmen sind be-

reits dazu übergegangen, ihre außermärklichen Beziehungen in Form von so genannten Public-Affairs-Abteilungen, Stabsstellen für Umweltauditing oder für ökologisches Controlling zu institutionalisieren, um den Folgen gesellschaftlicher Moralverletzung, der Abwanderung von Kunden, der Abnahme der Kreditwürdigkeit und der negativeren Wahrnehmung der Produktqualität vorzubeugen. Dabei wird abseits der extrinsischen Motivation, die gesellschaftlichen Moralkosten niedrig zu halten, die Erfahrung gemacht, dass besonders selbstgesetztes ethisches Handeln als sinnstiftend erlebt wird. Die Orientierung an prinzipiellen ethischen Gütern (zum Beispiel Selbstzwecklichkeit des Menschen) stärkt die Identität von Personen und sozialen Systemen mehr als eine moralfreie Corporate Identity und bietet in Zeiten ständiger Umbrüche zumindest eine Orientierungsbasis. Es ist anzunehmen, dass gute Führungskräfte in Zukunft verstärkt für Unternehmen mit ethisch geprägten Leitbildern arbeiten wollen. Sie werden vor der Herausforderung stehen, wirtschaftliche Probleme nicht losgelöst von gesellschaftlichen Fragen zu bewältigen, sondern beide in Einklang zu bringen. Die hier skizzierten Anforderungsmerkmale stellen die theoretische Grundlage des erwähnten neu entwickelten Fragebogens zur Auswahl von Führungskräften (FAF 2000) dar. Dieses Instrument misst die Ausprägung von 14 Persönlichkeitsmerkmalen, die vermutlich höchste Relevanz für die Anforderungsbewältigung besitzen. Nach einer intensiven Erprobungsphase, die in diesen Monaten stattfindet und viel versprechend verläuft, wird der FAF in kurzer Zeit einem breiten Kundenkreis zur Verfügung stehen.

Autoren:

Klaus Podufal,
Alpha-Test GmbH,
Mannheim

Matthias Schubert,
Alpha-Test GmbH,
Mannheim