

(Fortsetzung von Seite 1)

kritisiert werden können. Das Potenzial eines jeden Teammitglieds im Staraufgebot wird dabei als gegeben akzeptiert. Ideen und Massnahmen dürfen und sollen dagegen infrage gestellt werden. Eine solche Kritikoleranz führt zu einer tief greifenden Änderung der Teamdynamik und erfordert engagierte Führungsarbeit. Der geniale Komiker Sid Caesar und sein virtuoseres Drehbuchteam mussten jede Woche eine neue Show produzieren. Sie wollten jede Einzelne davon unvergesslich machen, daher ihr Slogan: *Nette Teams produzieren nette Ergebnisse!*

6. *Dem Individuum Flügel verleihen:* Haben wir – vielleicht im Bemühen um Integration – das «wir» derart über das «ich» gestellt, dass wir nur noch Mittelmass produzieren?

Wenn Sie keine Kosten und Mühen scheuen, um überragende Leute zu finden, dann lassen Sie sie auch überragend sein. Stutzen Sie sie nicht zurecht. General Leslie Groves, der massgeblich zum Erfolg des Manhattan Project beitrug, fragte die Teammitglieder regelmässig: «Was kann ich tun, um Ihnen Ihren Job einfacher zu machen?» Talentierte Menschen sollen in ihren Positionen ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

### Gegen die Gleichmacherei

Wer durch seinen Führungsstil zu einer besseren Welt beitragen will, sollte auf die Fähigkeit talentierter Menschen vertrauen. Dies widerspricht vielleicht dem Zeitgeist, der gegenüber Ehrgeiz, Eliten und «Stars» übertrieben negativ eingestellt ist. Wir halten es dagegen für richtig, ehrgeizig zu sein, Eliten auf der Grundlage besserer Leistungen aufsteigen zu lassen und Menschen die Möglichkeit zu geben, sich zu Stars zu entwickeln. Unserer Überzeugung nach behält im Kampf um die Talente die Oberhand, wer sich um jeden Einzelnen bemüht. Damit erhöhen wir die Chance, dass wir letztlich alle gewinnen.

(\*) Bill Fischer ist Professor für Technologiemanagement am IMD (bill.fischer@imd.ch).

## Gestaltende Kooperation in Organisationen

# Führung als Sache aller

**In den Unternehmen ist weniger in Stein gemeisselt, als man meint. Entsprechend gross ist der Gestaltungsspielraum. Diesen gilt es zu nutzen – durch gekonntes Führen und Folgen eines jeden, zum Wohl des Unternehmens.**

von Dr. Robert Schiller (\*)

Oberste Führungsaufgabe ist die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Damit wird gleichzeitig ein Beitrag an die Gesellschaft geleistet. Um diesem Ziel nachzukommen und auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, dafür ist die vorherrschende Grundhaltung der Konkurrenz in Organisationen in eine Grundhaltung der Kooperation zu entwickeln. Kommt dieser Paradigmenwechsel zustande, dann ist dem Unternehmen das Wohlwollen der Unternehmensangehörigen gewiss. Bereits heute setzen sie sich täglich für ihr Unternehmen ein – gerade auch in Krisenzeiten. Das Nutzen der sich bietenden unternehmerischen Handlungsspielräume durch die gesamte Belegschaft führt zu Marktchancen.

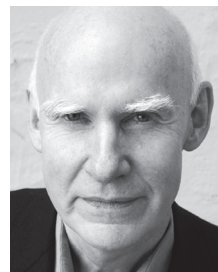
### Verteiltes Wissen

Zunächst werden unzutreffende Vorstellungen zur Führungstätigkeit beseitigt. So ist immer wieder zu hören: «Das entscheidet der Chef.» Doch schon heute wird der überwiegende Teil der Führungsentscheide nicht durch die formell zuständige Person gefällt, sondern durch Menschen in deren Umfeld. Das ist gut so, denn die Führungsarbeit wird sich in unserer mehr und mehr unplanbaren Welt noch stärker auf viele Schultern verteilen müssen. Herkömmliches Wissen ist im-

mer häufiger unwesentlich und irreführend und die Wichtigkeit von Wissensexperten in der Belegschaft nimmt zu. Sie tragen entscheidend zur unternehmerischen Existenzsicherung bei und fällen Führungsentscheide richtigerweise selbst. Wissensexperten finden sich nicht nur in hoch technisierten Bereichen: Die junge Mitarbeiterin in der Kommunikationsabteilung, welche die Funktions- und Wirkungsweise Neuer Medien versteht, zeigt dies genauso wie die Einkäuferin mit ihrem Sinn für kommende Trends.

### Entwicklung forcieren

In dieser Welt der Wissensexperten rücken Führung und Gefolgschaft näher zusammen. Was zählt ist das gekonnte Miteinander der gesamten Belegschaft. Die von den Unternehmensangehörigen gemeinsam erbrachte Führungsleistung ist entscheidender als jede noch so gute Einzelleistung. Ständige berufliche und persönliche Weiterentwicklung jedes Unternehmensangehörigen, auch auf der Führungsetage, wird zum Regelfall und abteilungsübergreifendes Lernen wird zum Wettbewerbsfaktor. Das verbreitete «alles muss schnell gehen» verunmöglicht dagegen Lernprozesse. Das Vermögen, für den anderen zu denken, geht im Strudel des Tagesgeschäfts unter. Dabei wäre genau dieses



Robert Schiller

Verständnis ein ausgesprochenes Qualitätsmerkmal guter Führungsarbeit: Diese ist ganzheitlich, interdisziplinär, wertorientiert und kreativ wie nie zuvor. Sie geschieht in alle Richtungen.

### Bedingungen der Veränderung

Um den eingangs dargestellten Paradigmenwechsel zu vollziehen, werden dessen Treiber ausgemacht. Was erwirkt die Grundhaltung der Kooperation anstelle jener der Konkurrenz? Wie werden die Treiber dieser Veränderung ins Spiel gebracht?

Ein erster Treiber findet sich inmitten des Unternehmens. Jeder setzt sich in der eigenen Arbeit für die oberste Führungsaufgabe und Kooperation ein, im Vertrauen darauf, dass diese Grundhaltung auf das ganze Unternehmen ausstrahlen wird. Im Zentrum steht das Erzielen persönlicher Wirkung zum Wohl des Unternehmens. Im folgenden Kasten finden sich Beispiele von Denk- und Verhaltensweisen, die zur Erzielung persönlicher Wirkung wichtig sind. Diese verinnerlicht zu erfassen, ist eines; sie zu verinnerlichen, eine anspruchsvolle Aufgabe der Selbstführung.

#### Grundlagen der Selbstführung

- Gute Führungsarbeit besteht aus bewusstem Führen und Folgen. Kein Kunststück, aber doch Kunsthandwerk.
- Dauerndes Stressen und «best performance, service etc.» behindert die Unternehmen in ihrem Wachstum.
- Das Normale ist meist wichtiger und interessanter als das Besondere.
- Gekonnt geführte Veränderungsprozesse setzen bei unscheinbaren Normen an.
- Ich nehme die Menschen, wie sie sind, nicht, wie sie sein sollten.
- Ich vertraue einem Menschen nicht voll und ganz, da ich ihn nicht derart gut kennen kann.
- Vorgesetzte können über meine Arbeit und Arbeitszeit bestimmen, aber nie über mich.

Ein zweiter Treiber besteht im Bewusstsein der eigenen Stärken und dem Führen von Beziehungen. Dies mit Blick auf die unternehmerischen Ziele und Werte. Das «Entweder bist Du für mich oder gegen mich!» weicht dem Kooperationsgedanken. Besonders in Gremien, wo die meisten Entscheide fallen, ist die Macht selten klar verteilt. Da gibt es häufig knappe Mehrheiten und die Chancen, sich durchzusetzen, sind bei guter Vorbereitung und geschicktem Verhalten gut.

Ein dritter Treiber wurzelt in der organischen Führung. Die an den menschlichen Körper angelehnte Funktionsweise stellt die Beziehung von Führung und Gefolgschaft ins Zentrum – anstelle der Unterscheidung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Dem Mensch vergleichbar, hat jede Organisationseinheit eine bestimmte und einmalige Funktion inne, die für die Organisation unabdingbar ist. Gesteuert wird das Ganze vom Hirn, respektive der Unternehmensleitung. Die Organe des Systems bedienen sich untereinander eines vielschichtigen Nervenbeziehungsweise Kommunikationssystems. Organisch geführte Unternehmen reagieren rasch und sind anpassungsfähig. Dazu bedarf es Menschen, die zu vertrauen gelernt haben, die Neuem eine Chance geben und die sich nicht davor scheuen, von sehr fähigen Menschen umgeben zu sein. In organisch geführten Unternehmen finden Menschen Platz, die einen Beitrag an ein gesundes Unternehmen leisten und sich mit der Tätigkeit, den Werten und den Zielen des Unternehmens identifizieren. Die drei Treiber, nämlich Setzen auf Kooperation, Führung als Beziehungsmanagement und Aufbau einer organischen Führung, gepaart mit dem allseitigen Willen, das Unternehmen mitzugestalten, vermögen massive Veränderungen herbeizuführen. Dies durch gekonntes Führen und Folgen eines jeden.

(\*) Robert Schiller begleitet als Business Mentor weltweit Menschen hin zu grösserem Wohlbefinden und erhöhter Leistungsfähigkeit im Beruf. Sein neuestes Buch: «Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei – Führen mit Leib und Seele» bei Stämpfli, Bern ([www.schillerconsulting.ch](http://www.schillerconsulting.ch)).