



Noch immer vermitteln Lehrbücher zum Thema Führung einseitig – und nicht selten ausschließlich – Konzepte, die aus dem Industriezeitalter stammen. Thematisch wird oft eine Grenze gezogen zwischen der Arbeit am Menschen und der an Strukturen der Organisation.

Dieses Buch soll helfen, über die für Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft so zentrale Funktion Führung nachzudenken und zu reden. Zu diesem Zweck werden die zentralen Konzepte der Managementtheorie der letzten 100 Jahre erklärt, an den jeweiligen Zeitgeist rückgebunden und bewertet.

Ein Teil des Textes wurde freundlicherweise vom Schäffer-Poeschel Verlag zur Zweitverwendung freigegeben; hier wurden die Inhalte überarbeitet, der Umfang erweitert und das Kapitel über Führung in der Postmoderne ergänzt. Ein Viertel des Buches ist dem neuen Paradigma »Führen in der Transition zur klimaneutralen Gesellschaft« gewidmet. Auch wenn konkrete Führungskonzepte erst entstehen werden, ist der Rahmen durch die zahlreichen EU-Gesetzesvorgaben der letzten Jahre gesetzt, Planungsnotwendigkeit und – bei allem zu erwartenden Widerstand – eine gewisse Planungssicherheit sind gegeben.

Inhalt

Vorwort	11
1 Führen im Industriezeitalter	13
1.1 Der ingenieurtechnische Ansatz	14
1.1.1 Rollenmodelle für den Chief Executive Officer (CEO)	14
1.1.2 Management als System statt Born Captains of Industry	15
1.1.3 Die Vermessung der Administration	16
1.1.4 Plan-Do-Check-Act – der PDCA-Managementkreis	16
1.1.5 REFA und Industrial Engineering	17
1.2 Der Human-Relations-Ansatz	17
1.2.1 Die Funktionen von Führung	17
1.2.2 The Human Side of Enterprise	18
1.2.3 Die Hawthorne-Studien und Maslows Bedürfnishierarchie	18
1.2.4 Lewins Studien zu Gruppendynamik, Action Research und Change	19
1.2.5 Theorie X, Y, Z	21
1.2.6 Führungsstilforschung	22
1.2.7 Die Organisationsentwicklung und ihr Verständnis von Organisationen	23
1.3 Fazit: Führung im Industriezeitalter	25
1.3.1 Zwei Seiten derselben Münze	25
1.3.2 Warum wir noch heute auf das Führungs- und Organisationsverständnis des Industriezeitalters zurückgreifen	27
1.3.3 Wie hilfreich sind diese Führungskonzepte heute?	28
2 Management und Leadership im Konsumzeitalter	30
2.1 Rahmenbedingungen für Organisationen und Führung im Konsumzeitalter	30
2.1.1 Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ...	31
2.1.2 Der Mitarbeitende – das Individuum	32

2.1.3	Management Fads und die Professionalisierung der Organisation	32
2.1.4	Zeit der Gurus	33
2.2	Peter Drucker, der Vater des Managements	34
2.2.1	Marketing, Innovation, MbO und die föderale Organisation	34
2.2.2	Die Führungskraft – ein Amalgam aus Entrepreneur und General Manager	36
2.2.3	Manager als Führungskaste	37
2.2.4	Mit dem MBA in die Managementkarriere	38
2.3	Von strategischer Unternehmensplanung	38
2.3.1	Methoden der Corporate Strategy	39
2.3.2	Die Auswahl der »richtigen« Strategie	40
2.4	Das »richtige« Organisationslayout	43
2.4.1	Topologien der Organisation: Strukturtypen, Viable-system-Modell, St. Galler Management- Modell	43
2.4.2	Das systemisch-evolutionäre Management	46
2.4.3	Von TQM zu TMQ – Führung und Organisationsgestaltung als Wettbewerbsfaktor	48
2.5	Durch Soft Factors zu Spitzenleistungen	49
2.5.1	Das 7-S-Modell	49
2.5.2	Die sieben Wesenselemente der Organisation	50
2.5.3	Die Suche nach Spitzenleistungen	51
2.5.4	Leadership und Organisationskultur	52
2.5.5	Dynamische Unternehmensentwicklung in den Lebensphasen der Organisation	54
2.6	Management oder Leadership?	56
2.6.1	Manager oder Leader – zwei grundverschiedene Menschentypen	56
2.6.2	Charismatic Leadership als besondere Beziehung zwischen Leadern und Geführten	58
2.6.3	Transactional versus transforming Leadership	60
2.6.4	Transformationales Leadership im Full Range Leadership Model«	61
2.6.5	Die Dinge richtig tun oder die richtigen Dinge tun	64
2.6.6	Management und Leadership als komplementäre Handlungssysteme	65
2.7	Fazit: Führung im Konsumzeitalter	66

3	Change-Leadership im Change-Zeitalter	69
3.1	Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft	70
3.1.1	Globalisierung und Turbokapitalismus	70
3.1.2	Internet und neue Medien	72
3.2	Veränderungen in den Strukturen von Organisationen	73
3.2.1	Die Neukonfiguration von Arbeit – Kleeblattorganisation und Portfolioarbeiter	74
3.2.2	Kundennähe durch Reengineering und Lean Management	75
3.2.3	Marktnähe durch strategische Geschäftsfelder	78
3.2.4	Shareholder-Value und Value-Management – Wertschöpfung in verteilten Strukturen	78
3.2.5	Die Professionalisierung der Organisation – neue Funktionen, Systeme, Policies	80
3.2.6	Corporate Governance – eine transparente Entscheidungsorganisation bauen	81
3.2.7	Organizational Capabilities als Wettbewerbsfaktor	83
3.3	Handreichungen aus dem strategischen Management	84
3.3.1	Wildnis Strategie und die Fünf P	85
3.3.2	Der Resource-based-Ansatz: Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteil	86
3.3.3	Hamel und Prahalad : Der Wettlauf um die Zukunft	87
3.4	Organisationskonzepte für das Management	89
3.4.1	Change als Veränderung von Einstellungen und Verhalten	89
3.4.2	Change-Management	92
3.4.3	Wenn fünf Disziplinen zusammenkommen – die lernende Organisation	95
3.4.4	Innovation und Intrapreneurship	96
3.4.5	Interkulturelles Management	97
3.4.6	Resilienz und Mindfulness in HRO	98
3.5	Konzepte für Führung und Change-Leadership	100
3.5.1	Transformationales, charismatisches Leadership weitergeführt	101
3.5.2	Level-5-Management	103
3.5.3	Der Mindset-Ansatz	104

3.5.4	Leadership-Pipeline	106
3.6	Fazit: Gesellschaft, Organisationen und Führung im Change-Zeitalter	109
3.6.1	Die Folgen von Shareholder-Value in Wirtschaft und Organisationen	109
3.6.2	Fazit: Führung im Change-Zeitalter	110
4	Kollektive Führung in der Postmoderne	113
4.1	Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft	114
4.2	Führungskonzepte	117
4.2.1	Motto-Ziele und Intuition	117
4.2.2	Theorie U	120
4.2.3	Salutogenes Führen und Neuroleadership	124
4.2.4	Positive Leadership	125
4.2.5	Postheroisches, verbindendes Management und Distributed Leadership	127
4.3	Strategie aus kollektivem Wissen gewinnen	128
4.3.1	Kollektives Wissen bündeln, Managementinnovationen hervorbringen	129
4.3.2	Strategie als Praxis – Strategizing	131
4.4	Organisationskonzepte in der Postmoderne	133
4.4.1	Digitalisierung	133
4.4.2	Corporate Social Responsibility und Gemeinwohl-Ökonomie	136
4.4.3	Managing Complexity	139
4.4.4	Scrum, SAFe und der Spotify-Ansatz für agiles Management	144
4.4.5	Reinventing Organizations	148
4.4.6	Holacracy	151
4.5	Fazit: Kollektive Führung in der Postmoderne	156
5	Führen in der Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft	158
5.1	Die Entwicklungen in Gesellschaft und Politik	161
5.1.1	Gerechtigkeit, Demokratie, Partizipation	161
5.1.2	Digitalisierung und KI	165
5.1.3	Die Covid-19-Pandemie	169
5.1.4	The Great Reset	172
5.1.5	Planetare Grenzen, Donut-Modell und der European Green Deal	173

5.1.6	Arbeitswelt und Werte	176
5.1.7	Unterbrüche der Strukturen	179
5.1.8	Krieg, Kapital und andere Auslöser von Kippeffekten	181
5.2	Neue Rahmensetzungen für Wirtschaft und Organisationen	183
5.2.1	Das europäische Klimagesetz	185
5.2.2	Fit for 55: Regulierungen für die Anpassung an den Klimawandel	186
5.2.3	European Green Finance und die Taxonomie- Verordnung	191
5.2.4	Der Industrieplan zum Europäischen Grünen Deal	191
5.2.5	Der Aktionsplan Kreislaufwirtschaft	193
5.2.6	Corporate Sustainability Reporting	195
5.2.7	Weitere Initiativen	196
5.3	Leadership – Management – Führung	198
5.3.1	Führung als Profession	200
5.3.2	Führungspersonen als Entscheidungsprämissen	203
5.3.3	Organisationen als Orte des Klimapakts	207
5.3.4	Führung als Arbeit am und mit dem Menschen	209
5.3.5	Selbstführung	212
	Literatur	214
	Abbildungsverzeichnis	224
	Über die Autorin	225

Vorwort

»You can't use an old map to see a new land.«

Gary Hamel

Was ist *Führung*, was *gute Führung*? Unzählige populärwissenschaftliche Bücher handeln diese Fragen, meist normativ und appellativ, ab. Consultants und die akademische Managementlehre bieten eine ebenso unüberschaubare Anzahl an Theorien und Konzepten an. Der gemeinsame Nenner: Die *eine* Antwort gibt es nicht.

Die Kernbegriffe der Managementlehre haben einen weiten Bedeutungshof. Unter *Manager*¹ lässt sich vom Verwalter über den Macher, den General Manager bis zum Entrepreneur alles verstehen, und auch das Rollenspektrum des charismatischen *Leaders* reicht vom transzendierenden Führer bis zum Betreiber einer profanen operativen Agenda. Der zentrale Begriff der *Vision* spitzt sich für Menschen aus Mitteleuropa auf den persönlichen Traum, die Offenbarung eines oder einer Berufenen oder, polemisch, eine heiß-Luft-Spiegelung zu; in der US-amerikanischen Managementlehre können damit überragende Utopien genauso gemeint sein wie Weitblick, Vorstellung/Vorstellungskraft, Voraussicht oder ein konkreter Zukunftsentwurf.

Führung als eine zentrale Funktion in Organisationen oszilliert zwar gleichbleibend zwischen Management – der Arbeit an den Strukturen der Organisation – und Leadership – der Kunst der Menschenführung. Die konkreten Herausforderungen und Aufgabengebiete an beiden Polen haben sich in den vergangenen hundert Jahren aber immer wieder paradigmatisch verändert. Sie legen Zeugnis ab über dahinterliegende mentale Modelle, jene grundsätzlichen, gesellschaftlich tradierten Wirklichkeitszugänge, die bestimmen, was jeweils in Organisationen als Problem bestimmt wird und mit welchen Lösungen ein solches zu prozessieren sei.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich in diesem Buch meist darauf, geschlechterspezifische Formulierungen zu verwenden. Personenbezogene Bezeichnungen in der männlichen grammatischen Form beziehen sich in der Regel auf alle Geschlechter. Zitierte Auszüge wurden sprachlich nicht verändert.

Führung im *Industriezeitalter* fokussiert Produktivität; man perfektioniert Arbeitsteilung und Rationalisierung, bis der Human-Relations-Ansatz weitere Stellhebel zur Steigerung der Produktivität aufzutut. Im Wettbewerb auf veränderten Absatzmärkten setzt Führung im *Konsumzeitalter* auf Marketing, Strategie und Innovation, auf Entscheidungsprozesse nach dem Modell des Operations Research und auf Managementsysteme, allen voran das Management by Objectives (MbO), bis die Faszination mit dem charismatischen Leaders als Garant für Zukunft und Entwicklung Platz greift. Im *Change-Zeitalter* braucht es Change-Leadership für das unermüdliche Re-Design der Organisationsstrukturen bis ins Feinstoffliche und für eine atemlose Rennstrecke um den Erdball. Die *Postmoderne* setzt auf gemeinschaftliche Führungsarbeit und selbstorganisierende Organisationen; im Übergang erodieren Strukturen und Rollen. In der *Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft* sind die ersten rechtlichen Pflöcke für eine neues, nachhaltiges Wirtschaftsmodell eingeschlagen, die mittel- und langfristigen Ziele gesetzt. Der Umbau wird kein Business-Modell unberührt lassen, wenn es werden soll, was es werden muss: eine »Große Transformation«, wie seinerzeit die von der Agrar- zur Industriegesellschaft.

Ziel dieses Buches ist es, die maßgeblichen Managementkonzepte der letzten hundert Jahre aus Wissenschaft und Bestsellerliteratur zusammenzutragen, kurz, anzureißen – ausführliche Definitionen finden sich ja auf Knopfdruck bei Wikipedia – und an ihren Zeitgeist zurückzubinden.

Denn diese Zugänge haben sich als ein Amalgam in Strukturen eingeschrieben – in die Verfasstheit der Organisation und in unsere Stereotype über Führen. In diesen Strukturen reproduzieren sie sich und fesseln die Funktion Führung in einer rekursiven Zeitschleife. Wie lässt sich der »genetische Code« im Management umschreiben bzw. neu schreiben? Welche Herausforderungen bringt das begonnene Paradigma der Großen Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft für Organisationen und Führung? Wie wird sich die Rolle von Wirtschaft im Konzert der Funktionssysteme ändern, welches grundlegende Wirtschaftsmodell wird – nach Rationalisierung und Fortschritts-Wegwerf-Ökonomie – nun den Neoliberalismus ablösen?

Eine anregende Lektüre!

Wien, im Januar 2024
Joana Krizanits