

EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK UND ÜBERBLICK ÜBER DIE BEITRÄGE DES 6. BANDES "BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG"

VON PROF. DR. KARL-KLAUS PULLIG, PADERBORN

1. Zur Konzeption des Buches

Zu Beginn der 80er Jahre gerieten besorgniserregend viele Unternehmen in Schwierigkeiten, während andere dagegen prosperierten. Woran liegt das? Etwa auch an der Gesamtkonzeption der Führung? Wir sprechen von der Unternehmung als sozio-technischem System mit den Elementen Technik und Menschen. Diese Beiträge beschäftigen sich mit der Gestaltung des Soziosystems. Die erste Kernfrage lautete deshalb:

- Was unterscheidet die Soziosysteme erfolgreicher Unternehmen von denjenigen erfolgloser?

Moderne Verkehrs- und andere Kommunikationsmöglichkeiten haben zu einem weltweiten Vergleich und Austausch von Unternehmensführungskonzepten angeregt; schlaglichtartig ausgedrückt: Übernahme der US-amerikanischen Managementlehre nach dem 2. Weltkrieg; "Japan-Tourismus" in den letzten Jahren. Es drängte sich geradezu die Frage auf: Wie machen das die Japaner, daß sie so erfolgreich sind? Was können wir von ihnen oder anderen Kulturen lernen? Brauchen wir eigenständige, z.B. mitteleuropäische Führungskonzepte?

Die zweite Kernfrage betraf deshalb den

- Einfluß der Kultur auf Organisation und Führung von Unternehmen.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es eine Reihe von "alternativen", d.h. unkonventionellen Unternehmensverfassungen, meist bei mittelständischen Unternehmen, die bestimmte welt- bzw. menschenanschauliche Ideen in ihre konkreten Versuche einfließen lassen, um menschengerechte Organisationen zu schaffen. Stichworte sind z.B. christliche Sozialethik,

Demokratie, Freiheit (Marktwirtschaft), Anthroposophie, Studentenbewegung der 60er Jahre usw. Die daraus entstehende dritte Kernfrage hieß:

- Gibt es eine tragende Unternehmensphilosophie?
Soll/muß es eine geben? (über den bestehenden
Materialismus hinaus?)

Die angedeuteten drei Kernfragen bestimmten die Konzeption. Im 1. Teil werden Fragen aufgeworfen und Antworten gegeben zum Thema:

- Erfolgreiche Großunternehmen in unterschiedlichen Kulturen.

Im 2. Teil setzt man sich mit

- unkonventionellen Unternehmenskonzepten mittlerer deutscher Unternehmen und deren Grundideen

auseinander.

Die Reihenfolge der Beiträge dieses Bandes entspricht diesem gedanklichen Vorgehen. Zwei der hier wiedergegebenen Beiträge befassen sich übergreifend mit der Thematik (Berichte von KIESER und BIEDENKOPF), alle übrigen werden als sogenannte Praxisberichte in Arbeitsgruppen vorgetragen.

2. Wegweiser durch die Beiträge des 1. Teiles:

Erfolgreiche Großunternehmen in unterschiedlichen Kulturen

Der Aufsatz von KIESER zum Thema: "Welchen Einfluß hat die Kultur auf Organisation und Führung?" enthält sowohl Überlegungen, die einen begrifflichen Rahmen für die nachfolgenden Praxisberichte abgeben können, als auch empirische Befunde zum Einfluß bestimmter Kulturmerkmale - z.B. Tradition, Einstellung zu Autorität - auf Organisationsmerkmale - z.B. Partizipationsgrad -.

Organisationstheorie und Unternehmensberater seien sich darüber einig, daß vor allem die Organisationskultur darüber entscheide, ob ein Unternehmen mehr oder weniger erfolgreich ist. KIESER geht zwei Fragen nach:

1. Macht Kultur einen Unterschied für Organisation und Führung? und
2. Kann man von fremden Kulturen lernen?

Gefühlsmäßig wird man auf die erste Frage mit "selbstverständlich!" antworten und dies auch mit Beispielen bzw. wie KIESER es zunächst auflockernd tut - mit Anekdoten belegen können. Er versucht dann aber, die Frage systematisch zu beantworten, indem er zunächst den Begriff Kultur charakterisiert (wobei ich mir hier schon eine schärfere bzw. gezieltere Eingrenzung des Begriffs im Hinblick auf die speziell zu prüfenden Auswirkungen auf Organisation und Führung gewünscht hätte) und anschließend zwei kontroverse Thesen zum Kultureinfluß auf Organisationen prüft: die sogenannte "culture-free-thesis" (die Organisationen, zumindest in kapitalistischen Wirtschaftsordnungen, arbeiten nach den gleichen Effizienzgrundsätzen und lassen keinen Spielraum für unterschiedliche kulturelle Lösungen) gegenüber der sogenannten "culture-bound-thesis" (Organisationsstrukturen müssen langfristig den kulturellen Gegebenheiten Rechnung tragen, um erfolgreich zu sein). Die Culture-free-These lasse sich bei grober Betrachtung empirisch bestätigen, bei genauerer Analyse sprächen die Befunde aber eher für die Culture-bound-These. Dies wird am Beispiel eines systematischen Vergleichs von je sechs deutschen und französischen Unternehmen (LUTZ, 1976) detailliert dargestellt, wobei sich deutliche Unterschiede in der Organisations- bzw. Führungsstruktur zeigten, die sich mit Kultureinflüssen gut erklären lassen.

Der anschließende kleine kulturgeschichtliche Ausflug skizziert einige markante geistige Strömungen der abendländisch-deutschen und der japanischen Geistesgeschichte, um deutlich zu machen, wie die kulturell geprägten "Werte, Einstellungen und Normen" in deutschen und japanischen Unternehmen auf die jeweilige Organisation wirken. (Zum Beispiel sei die für japanische Unternehmen geltende Regel, daß die Stelleninhaber keine fest umrissenen Aufgaben und Entscheidungskompetenzen haben, in deutschen Unternehmen eine organisatorische Schwachstelle!).

Während also die Antwort auf die erste Frage: "Macht Kultur einen Unterschied ..." mit einem deutlichen Ja beantwortet wird, bleibt die Antwort auf die zweite Frage, ob man Erfolgsrezepte von einer Kultur in die andere übertragen kann, sowohl relativ kurz als auch relativ unentschieden.

Zwar lasse sich eine gewisse Annäherung erfolgreicher US-amerikanischer Riesenunternehmen an japanische Organisationsmaximen nachweisen, aber im letzten Satz seines Aufsatzes mutmaßt KIESER: "Vielleicht benötigen wir in der Bundesrepublik Deutschland andere Arten von Organisationen, um in unserer Kultur die gegenwärtigen und zukünftigen Probleme des Managements bewältigen zu können."

Den exemplarischen Vergleich der Führungssysteme deutscher, amerikanischer und japanischer Großunternehmen eröffnet HEMPEL (SIEMENS AG, München) mit der Fragestellung: "Führungssystem oder systematisch führen?"

Er stellt zunächst die Notwendigkeit neuer (nur neuer?) Führungssysteme in Frage und entwirft als - zunächst sympathisch anmutendes - Gegenbild die Organisation, die aus "individuellen, eigenverantwortlichen Unternehmen" besteht.¹⁾

Die Führungssituationen bei SIEMENS seien aufgrund der breiten Produktpalette, hoher Innovationsrate und der Größe des Unternehmens so vielfältig, daß es schwerfalle, für alle möglichen (und unmöglichen!) Situationen Regeln aufzustellen. Die beiden Lösungsansätze heißen demgegenüber: "Individuelles Führen" und "Entwicklung der Organisationsstruktur". Wie der erste Ansatz in die Praxis umgesetzt werden soll, versucht HEMPEL dann am Beispiel zu verdeutlichen. Für mich sind dies jedoch eher Beispiele für eine straffe Regelung (Führung durch Zielvereinbarungen, Führungsgespräche) als für "individuelles Führen". Auch die Hoffnung, die Lösung für die Kommunikationsschwierigkeiten läge "beim häufigeren Gespräch miteinander" und die Auffassung HEMPELS: "Grundsätzliche Änderungen in der Informationsver-

1) In diesem Fall wurde wohl mit dem Thema "... Führungssysteme ..." ein starres, mechanistisches System assoziiert, während sowohl die Veranstalter als auch der Verfasser dieser Einleitung eine solche Einengung ablehnen und durchaus auch lernende, offene Systeme unter diesen Begriff fassen, bzw. auch solche Nicht-Regelungen im Sinne HEMPELS, die ja wiederum eine bestimmte Führungskonzeption darstellen. Auch die später von HEMPEL beschriebene "Entwicklung der Organisationsstruktur" gehört in diesem Sinne zum Führungssystem.

mittlung ... wird es wohl institutionalisiert auch nicht geben können", teile ich nicht.

Überzeugender für das Ziel "Individuell Führen" scheint mir dann der zweite Ansatz: Entwicklung der Organisationsstruktur zu sein, worunter hier konkret die Aufgliederung großer Einheiten in kleinere Subsysteme verstanden wird.

Im dritten Abschnitte schildert HEMPEL noch einmal ausführlich Konzeption, Durchführung und Ergebnisse der erst kürzlich anstelle konventioneller Beurteilungsgespräche eingeführten sogenannten "Mitarbeiter-Gespräche im Führungskreis".

Der dritte Beitrag von W. THEN: "Demokratische Führungskultur als Wettbewerbsbedingungen der Zukunft" stellt in meinen Augen weniger einen Praxisbericht als vielmehr ein wirtschaftspolitisches Grundsatzreferat dar. Fast könnte man sagen, es handle sich um ein - allerdings nicht immer systematisches - Glossar moderner Führungsprinzipien bzw. moderner Führungspraxis. THEN zeichnet das Begriffsgebäude eines goldenen Zeitalters der Freiheit und Demokratie im Betrieb, wobei die Palette der angesprochenen Stichworte hier nur auszugsweise wiedergegeben werden kann: Unternehmensphilosophie, demokratische Unternehmenskultur, normatives Management, evolutionäres Management, soziale Kompetenz, Partizipation, Kommunikation, Innovation, Mitbestimmung, Kapital-/Erfolgsbeteiligung, Arbeitsflexibilisierung, Arbeitszeitmanagement, soziale Marktwirtschaft, Demokratie, demokratische Führung, Dezentralisation, Qualitätszirkel, Problemlösungskonferenzen, Lernstatt ...

THENS Ausführungen sind von Optimismus geprägt: Zwar sei die bestehende Arbeitswelt aggressiv und disharmonisch, aber "gegen unerträgliche Verhältnisse leistet er (der Mensch, K.K.P.) Widerstand und wird kreativ." Er werde "sich auch nicht durch Rationalisierung und Automatisierung weiter verdrängen lassen."

Sympathisch finde ich, daß der persönliche Erfahrungshintergrund des Verfassers, der jetzt Geschäftsführer der RANDSTAD GmbH ist, mitgeteilt wird.

Ein interessanter Hinweis für die konkrete Umsetzung der Ideen in die Wirklichkeit scheint mir zu sein, daß die von Frauen geführten RANDSTAD-Niederlassungen auffällig selten in Krisen gerieten und "unter den Mitgliedern des Verbandes der Unternehmerinnen Deutschlands .. es meines Wissens keinen Konkurs (gebe)."

Den Hauptinhalt dieses Beitrages möchte ich abschließend in einen Satz komprimieren: Wir brauchen für die Zukunft eine philosophische Grundlage, die wiederum Voraussetzung sei für eine bewußt formulierte und gelebte Unternehmens- bzw. Führungskultur auf dem Fundament der Demokratie (politisches System) und der sozialen Marktwirtschaft (wirtschaftliches System).

Insofern trägt der Aufsatz eher etwas zur dritten Kernfrage der Tagung bei: Soll es eine tragende Unternehmensphilosophie geben? und er hätte deshalb von der Sache her den Beiträgen des zweiten Tages zugeordnet werden müssen.

Der Verfasser des Aufsatzes über "Die Führung in deutschen Unternehmen aus der Sicht eines Japaners", K. HANE, lebt seit zwanzig Jahren in der Bundesrepublik Deutschland. Zunächst beschreibt, vergleicht und kommentiert er einige typische Wesenszüge deutscher und japanischer Führung und einige Aspekte der gesamtwirtschaftlichen Situation in Deutschland. Aus der Sicht eines Menschen aus anderem Kulturkreis entstehen neue Perspektiven, die anregend oder sogar aufregend wirken könnten. Zum Beispiel, wenn HANE ausführt, daß das deutsche Prinzip des Spezialistentums zu oligopolistischen Anbieterstrukturen mit der damit verbundenen Anbietermacht und Vernachlässigung der Kundeninteressen geführt habe, oder daß der hierzulande empfundene Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital zu gebremstem Arbeitseinsatz geführt habe, was nicht nur die Betriebe sondern auch die Familie und den einzelnen Menschen selbst krank mache.

Die Hauptursache für die geschilderten Besonderheiten deutscher Unternehmensführung bringt HANE auf den Begriff des Formalismus. Dieser zeige sich u.a. in der durch die HEGELSche Dialektik geprägten Denkweise und die Regelungswut der deutschen Bevölkerung, die aus 61 Millionen Juristen bestehe.

Für die Zukunft empfiehlt HANE den Deutschen, die Arbeit (und nicht die Freizeit) wieder als Grundlage für physisches und psychisches Wohlergehen anzuerkennen, den übertriebenen Individualismus zu zügeln und ein vertrauensvolleres Verhältnis zwischen Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften zu schaffen, wobei insbesondere letztere umdenken müßten und ihre Macht nicht mißbrauchen dürften.

Nachdem sich die bisher charakterisierten drei Praxisberichte mit Führung in deutschen Unternehmen beschäftigt haben, kommen die nächsten beiden Praxisberichte aus amerikanischen und zwei weitere aus japanischen Unternehmen.

Vielleicht ist es nicht nur Zufall, daß der erste Bericht aus einem sehr erfolgreichen amerikanischen Unternehmen, der deutschen Tochter des amerikanischen Computer-Herstellers HEWLETT PACKARD, besonders klar aufgebaut, rational gut nachvollziehbar und (zu?) knapp (und von Anglizismen durchsetzt) in der Formulierung ist.

Der Bericht von M. HARMS trägt die Überschrift: "Wie erreichen wir, daß Mitarbeiter ihr Unternehmen führen?"

Zunächst wird sozusagen die "Geschäftsgrundlage" dargestellt: "Die Erfolge eines Unternehmens sind das Ergebnis vereinter Bemühungen einzelner Mitarbeiter, indem sie die gemeinsamen Unternehmensziele verfolgen. Diese gemeinsamen Zielsetzungen müssen erreichbar sein, von jedem verstanden werden und den Grundcharakter sowie die Philosophie des Unternehmens widerspiegeln." Allerdings müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein, wenn das Führungskonzept funktionieren soll, daß nämlich "innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen ... die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens Zielsetzungen (verfolgen), die sie selbst für sich bzw. für ihren Arbeitsbereich erarbeitet haben."

HARMS beschreibt nun die betrieblichen (z.B. Management by Objectives, eigene Arbeitszeiterfassung usw.), personellen (z.B. dezentrale Personalauswahl, "hands-on-management") und organisatorischen (z.B. dezentrale Organisationsstruktur, Großraumbüro usw.) Voraussetzungen und belegt dies jeweils mit prägnanten Beispielen.

Abschließend wird auf Risiken und Grenzen dieses Führungskonzepts hingewiesen, die vor allem darin lägen, daß statt des Gesamtkonzepts nur einzelne Führungssysteme selektiv angewendet würden, etwa Dezentralisierung, aber Beibehaltung zentraler Eingriffe und Aufrechterhaltung von Statussymbolen.

Ich kann mich auf diese wenigen Hinweise beschränken und dem Leser gleich die Lektüre des Beitrags von HARMS empfehlen.

Nachdem oben die Führung in deutschen Unternehmen aus der Sicht eines Japaners (HANE) beschrieben wurde, schildert nun ein Deutscher, H. RIECKMANN, seine insgesamt sehr positiven "Erlebnisse" hinsichtlich der Führung in einem amerikanischen Unternehmen: "Wie ich bei PROCTER & GAMBLE 'Führung' erlebte und was ich davon weiterempfehlen kann ..."

RIECKMANN arbeitete sechs Jahre lang in diesem Unternehmen, hauptsächlich als interner Organisationsentwicklungs-Berater. Er kennzeichnet seinen Bericht als "Laudatio" und führt seine positiven Erlebnisse auf die dort herrschende Kultur, die zugrundeliegenden Werte und das herrschende Klima zurück. Zunächst versucht er, dies mit Episoden aus eigener Erfahrung zu veranschaulichen, die folgende Aspekte betreffen:

- das sehr sorgfältige und aufwendige Personalauswahlverfahren, das vielfältige, umfangreiche Trainingsprogramm: "Ziel war ... - so mein Gefühl - mich zum 'pro-aktiv denkenden, energievoll-selbständig agierenden, systematisch-strategisch planenden, kooperativ-kreativ-intelligenten, highly-productive Manager' zu erziehen und zu befördern (!)",
- das hohe Anfangsgehalt,
- der von Anfang an große Handlungsspielraum,
- intensive Interaktion, offene Kommunikation: "... und wenn die Ergebnisse im Rahmen allgemeiner fairer Spielregeln erreicht wurden und 'stimmten', dann war es relativ egal, wie oder wer was machte."

Im zweiten Teil untersucht RIECKMANN die Führungskultur etwas systematischer - aber trotzdem anschaulich-lebendig! Das Ergebnis, knapp zusammengefaßt: Auf dem "Leitwertehintergrund calvinistisch-biblisch geprägter Lebens- und Menschenbilder" sind es zwei die Führungskultur tragende Grundprinzipien:

Das erste Prinzip: Es besteht kein grundsätzlicher Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit, sondern "wenn's dem Unternehmen gut geht, geht's den Mitarbeitern gut (...) - und wenn die Mitarbeiter wie geistbegabte, kreative und leistungsinteressierte Menschen behandelt werden (...), dann stimmt die Produktivität, die Motivation, das Klima, das Ergebnis: Gewinnverdoppelung alle zehn Jahre!" In SCHNEIDEWINDs Bericht (s. weiter unten) über japanische Führung wird diese Einstellung aber als geradezu untypisch für amerikanische Verhältnisse und typisch für japanische Unternehmen charakterisiert: "Für den japanischen Arbeiter ist der Arbeitgeber ... eine Quelle des Wohlbefindens, der Unterstützung und der Sicherheit, für den US-amerikanischen Arbeiter ist in allzu vielen Fällen die Organisation, für die er arbeitet, der Feind."

Das zweite Grundprinzip steht ganz im Gegensatz zu dem von HANE als typisch für die japanische Führung charakterisierten: "Langfristige Unternehmensplanung auf der Basis absatzsicherer Massengüterprodukte des täglichen Bedarfs" bzw. sichere Planbarkeit und langfristige Gewinnentwicklung auf der Basis kalkulierbarer Experimente und Innovationsrisiken."

Aus diesen Grundprinzipien werden "unternehmenstaktische, personalpolitische und praktische Management-Prinzipien" als sogenannte "Sekundärprinzipien" lediglich aufgezählt und knapp erläutert. Wer sich z.B. für den "OSTO-Ansatz" (!) interessiert, kann dies in wenigen Sätzen erklärt finden.

RIECKMANN meint übrigens, alle jene acht Kriterien bei PROCTER & GAMBLE wiedergefunden zu haben, die in dem kürzlich gut verkauften Buch von PETERS/WATERMAN (1982) als Erfolgskriterien für die besten amerikanischen Großunternehmen herausgestellt wurden. (Leider besitzen diese Kriterien m.E. einen zu hohen Allgemeingrad oder umgekehrt eine zu geringe Operationalität, um damit wirklich Erfolg von Organisationen zu messen.

In pragmatischer Form zählt RIECKMANN zum Schluß konkrete Prinzipien bzw. Führungselemente von PROCTER & GAMBLE auf, die er weiter empfehlen möchte; der Katalog reicht von mehr Führung durch Zielvereinbarung über Projektmanagement bis zu dezentraler Führung (Profit-Center, teilautonome Arbeitsteams, organische Produktionsfamilien usw.).

MIYABAYASHI beginnt seinen kurzen persönlichen Erfahrungsbericht, der den Titel trägt: "Japanische Führung: Erfahrungen in verschiedenen Ländern", mit einem eindrucksvollen Szenarium japanischer Wirtschaftserfolge trotz vergleichsweise ungünstiger Ausgangslage. Wenn die Wirtschaftsentwicklung so weitergehe, werde Japan im Jahre 2000 die "Nummer 1" sein, gemessen am mehr als problematischen! (K.K.P.) Maßstab des Bruttosozialprodukts. Was macht den japanischen Erfolg aus? Zunächst bringt MIYABAYASHI einen grundsätzlichen Unterschied westlicher und japanischer Führung ins Bild: "Meiner Meinung nach sind die Japaner im Grunde ein Volk von Bauern, während die Europäer Jäger sind. Beide haben ihre Anführer. Der Anführer der Jäger ist das, was man einen 'starken Mann' nennt, der seine Gruppe zwecks Nahrungssuche von einem Wald in den anderen führt. Er entscheidet, wohin wann gegangen wird ... Der Anführer der Bauern hingegen ist nicht unbedingt ein 'starker Mann', sondern eher ein Vermittler oder Schiedsrichter, denn Bauern sind mit dem Land verwachsen und nicht mobil. Sie müssen zusammenleben, ob es ihnen gefällt oder nicht ...".

Die Grundzüge dieses Bildes kann man auch im nachfolgenden Bericht von SCHNEIDEWIND wiedererkennen! Auf dieses Prinzip seien dann solche japanischen Spezialisten wie "ringi", oder generell die Art der Entscheidungsfindung zurückzuführen.

Nachdem der Autor klargestellt hat, daß lebenslange Anstellung und "total quality control" keine japanischen "Erfindungen" oder Besonderheiten seien, und bei den europäischen Niederlassungen seines Unternehmens, MINOLTA, auch morgens keine Gymnastik betrieben oder das Firmenlied gesungen würde, ist man auf die Antwort zur Frage gespannt, wie japanisches Management in Europa angewandt wird. Zwar sind je unterschiedliche und zum Teil schmerzliche Erfahrungen beim Aufbau von Niederlassungen in 8 europäischen Ländern von 1965 (Bundesrepublik Deutschland) bis 1982 (Schweden) anschaulich und oft amüsant geschildert, aber vermutlich werden die Leser vergeblich nach Gesetzmäßigkeiten japanischen Managements suchen, wenn sie u.a. lesen, daß die Erfolge bei der österreichischen Niederlassung darauf zurückzuführen waren, "daß MINOLTA Österreich den natürlichen Instinkt eines Tieres hatte und wie Unkraut wuchs, ohne Dünger und ohne richtigen Boden." Oder daß es in Frankreich "für eine nor-

male Verkäufertagung z.B. ... eine Tagesordnung und einen Zeitplan (gibt), die jedoch in Frankreich bei keiner Tagung eingehalten werden."

Nach MIYABAYASHI's Ansicht "sind sich die führenden Unternehmen in der Welt verblüffend ähnlich" (vgl. Culture-free-These), und den Schlüssel zum Erfolg findet er in solchen schon fast konventionell anmutenden Elementen wie Teamwork, Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters, offene Informationspolitik und ein Firmenziel, für das es sich lohne, zu arbeiten.

SCHNEIDEWIND kann seinen Aufsatz: "Sind japanische Führungsprinzipien auf Europa übertragbar?" u.a. auf jahrelange persönliche Erfahrungen als Geschäftsführer in Japan stützen. Markante Aussagen des geistesgeschichtlichen Rekurses im ersten Abschnitt sind zum Beispiel, daß im Okzident das Glück des Einzelnen getragen werde vom "wettbewerbssüchtigen Individualismus" und individuelle materielle Ansprüche im Vordergrund stünden, während im Orient Sicherheit, Kooperation, Harmonie der Schicksalsgemeinschaft Leitwerte seien.

Der zweite Abschnitt zeichnet dann die "Hintergründe japanischer Führung". Es entsteht das - sehr lebendige, plastische - Bild der japanischen im Kontrast zur westlichen Führungskraft: Die Stärke liege in der sozialen Geschicklichkeit, in der Akzeptanz durch die zur "Ego-Schwäche" erzogenen Firmen-'Kinder'. Die 'starke' japanische Führungskraft trete im allgemeinen wenig charismatisch, ja unauffällig und bescheiden auf.

Im dritten Abschnitt werden insgesamt 44 westliche Führungsprinzipien stichwortartig den entsprechenden japanischen Führungsmethoden gegenübergestellt, wie z.B.

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| ● <u>westlich</u> | ● <u>japanisch</u> |
| individuelle Verantwortung | Gruppenverantwortung |
| exakte Stellenbeschreibung | jeder hilft jedem |

usw.

Als Hauptcharakteristikum japanischer Führung stellt SCHNEIDEWIND den Willen und die Fähigkeit zum Konsens heraus, im Mikrobereich am Beispiel von Konferenzen und im Makrobereich am Beispiel des MITSUBISHI-Wirtschafts-Konglomerats mit 450 Milliarden DM Umsatz und 500 000 Mitarbeitern demonstriert.

Dem vierten abschließenden Abschnitt kann man entnehmen, daß - wegen der unterschiedlichen Wertvorstellungen - zwar japanische Führungsprinzipien nicht unmittelbar auf europäische Unternehmen übertragbar seien, wir aber dennoch vieles lernen könnten, nämlich: "mehr Zwischenmenschlichkeit im Betrieb durch intensiven Gedankenaustausch, Empathie, Konsensusstreben und Rückstellung von Egoismen ...", oder "da in den deutschen Unternehmen in den nächsten Jahren kaum zusätzliches Geld verteilt werden kann, müssen Manager und Arbeitnehmer stattdessen neue Qualitäten des Zusammenlebens entwickeln." Und geradezu provozierend mag für manchen Leser die Behauptung klingen: "Bei objektiv geringerem materiellen Besitzstand scheint die Masse der Japaner subjektiv durchaus glücklicher als die Masse der Deutschen durchs moderne Leben zu gehen."

3. Wegweiser durch die Beiträge des 2. Teiles:
Ausgewählte erfolgreiche Führungskonzepte deutscher mittelständischer Unternehmen

Die Unternehmensverfassung des Software-Unternehmens GESELLSCHAFT FÜR PROZESSSTEUERUNGS- UND INFORMATIONSSYSTEME MBH (PSI), Berlin, gehört m.E. zu den "Vorbildern", weil sie unserer Bewußtseinsentwicklung besser entspricht als viele konventionelle, auf Fremdbestimmung und Abhängigkeit basierende Unternehmensverfassungen.

Unter dem Titel: "Stärke im Konflikt - 13 Jahre Erfahrung mit einem unkonventionellen Unternehmensmodell" berichtet ein Mitarbeiter, der die Entwicklung fast von Anfang an (seit 1970) miterlebte und mitgestaltete.

Die Versuchung für weiterhin "konventionell" Denkende ist natürlich groß, die Ausführungen VOLLRATHs sogleich in die Rubrik einzuordnen: "auf unsere Verhältnisse nicht übertragbar", um sich so vor weiterem Nachdenken zu schützen. Eine bequeme Vorlage dazu liefert der Berichterstatter selbst, indem er fünf glückliche "Randbedingungen" aufzählt, die das fortschrittliche Unternehmensmodell erst ermöglicht hätten. Meines Erachtens ist aber zu hinterfragen, ob es sich überhaupt um Randbedingungen handelt und ob nicht zumindest einige davon eher Resultate des Modells selbst sind, wie z.B. die "sehr gute wirtschaftliche Situation" Aber auch

- interessante, anspruchsvolle Aufgaben,
- Zusammenarbeit in kleinen Teams und
- hochqualifizierte Mitarbeiter

sind ja nicht nur vorgegebene Bedingungen, sondern bewußt - und von möglichst vielen Unternehmen! - zu schaffen; (vgl. den Bericht von RIECKMANN, der genau das für ein Unternehmen eines traditionell durch Fließarbeit, niedrige Qualifikationsniveaus und (fast) stagnierenden Markt gekennzeichneten Industriezweiges beweist!).

Der Leitgedanke des PSI-Unternehmens-Modells heißt: "... Maximum an Selbstbestimmung im Rahmen einer nach außen und innen unter den Randbedingungen des notwendigen wirtschaftlichen Erfolgs verantwortlich handelnden Partnerschaft."

Die PSI-Mitarbeiter glauben jedoch weniger an ein Modell als vielmehr daran, "daß es für kein soziales System 'Ein-für-allemal-Lösungen' geben kann." Dennoch gebe es einen Grundkonsens, der sich in den Wertorientierungen und auch in einigen konkreten Elementen der Unternehmensverfassung (des Unternehmensmodells) ausdrückt, z.B.:

"- Entscheidungsfindung nach demokratischen Spielregeln

- Wahl der Manager
- starke Autonomie der Projektgruppen
- kein Eigentum an der Firma ohne Mitarbeit in der Firma
- keine besondere Honorierung von Führungspositionen per se"

usw.

Interessant auch die Ausführungen zur Unternehmenskultur, zu der nicht nur die Wertorientierung und das Modell selbst gezählt werden, sondern auch die "persönlichen Politiker", die Motor für den immerwährenden Prozeß der Auseinandersetzung zwischen Modell und Realität seien.

Abschließend geht VOLLRATH in seinem überaus lebensnahen und informativen Bericht noch auf die Wechselwirkungen des PSI-Modells mit der "Umwelt" (Absatz-, Beschaffungsmarkt, Privatleben und "Gesellschaft") ein, wobei viele interessante Details ungeschminkt vorgetragen werden.

Die Besonderheit des nachfolgend von KOLARZIK und HINKEL beschriebenen Führungskonzepts bei TAYLORIX wird durch die Überschrift gekennzeichnet:

"Persönlichkeits-Entwicklung als Grundlage der Führung".

Der geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens habe "alles Wesentliche" dazu in dem Satz zum Ausdruck gebracht: "Ohne die Wirtschaftlichkeit schaffen wir es auf die Dauer nicht; ohne die Menschlichkeit ertragen wir es auf die Dauer nicht." Und er wird kurz später wiederum zitiert (ein Hinweis auf eine starke Vaterfigur?): "... in den Methoden der Führung und Zusammenarbeit muß sich zeigen, wie ernst es der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern mit den Prinzipien ist, an deren theoretischer Formulierung es nicht mangelt."

Als einzelne Führungselemente beschreiben die Autoren kurz

- partnerschaftliche Führung (die als Voraussetzung für die Führungsgrundsätze angesehen wird (?))
- Gliederung der Organisation (kleine, überschaubare Einheiten, wenn möglich Profit-Center, Projektmanager)
- Führungsgrundsätze
- Führung durch Zielvereinbarung (MbO)
- jährliche Führungsklausuren (für alle Mitarbeiter mit Führungsverantwortung)
- Weiterbildung.

Ausgehend von der Überzeugung, daß "... langfristige und anhaltende Weiterbildungserfolge nur durch Hilfen zur Bildung der 'ganzen' Persönlichkeit erreicht (werden) können", beschäftigt sich der letzte (dritte) Abschnitt mit dem eigentlichen Hauptthema: Persönlichkeits-Entwicklung als Grundlage der Führung. Bei TAYLORIX hat man dieses nur über viele Jahre erreichbare Ziel in Schritten verfolgt (z.B. über GRID-Seminare, Konfliktlösungsgespräche, Prozeßberatung in Abteilungsbesprechungen), die im einzelnen skizziert werden.

In den bisher besprochenen Beiträgen war u.a. von Unternehmenskultur, Werten, Führungskultur usw. die Rede. In dem letzten Praxisbericht von COLSMAN, Inhaber eines Unternehmens der Textilindustrie, wird nun genauer gezeigt, wie ein bestimmtes - anthroposophisch beeinflusstes - Menschenbild die Führung im Unternehmen prägen kann. ("Ganzheitliches Menschenbild als Grundlage der Führung.")

COLSMAN kennzeichnet zunächst das vorherrschende funktionelle Menschenbild, ohne es zu kritisieren, da es zur hohen technischen Entwicklung verbunden mit Wohlstand geführt habe. Aber das naturwissenschaft-materialistische Denken "... bleibt überall im Arbeitsleben dabei stehen, daß einer eine Menge von irgendetwas gibt, nämlich der Arbeitnehmer, und dafür der Arbeitgeber etwas gibt. Selbst wenn in der Wohlstandsgesellschaft Geld als Anreiz für den Arbeitnehmer nicht mehr ausreicht und so scheinbar immaterielle Dinge gegeben werden wie Sozialprestige, bleibt es im Mengenbereich: Geschäftsführer ist mehr als Prokurist, Sekretärin vor der Tür ist mehr als Sekretärin drei Räume entfernt usw."

Im wahrsten Sinne des Wortes an einem Bild (von O. Schlemmer) anschaulich gemacht, formuliert COLSMAN dann seine erste zentrale These: "Die Probleme, die wir mit der Motivation von Mitarbeitern haben, die Probleme, die wir mit dem Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Gegensatz haben, die Probleme, die wir mit mangelndem Vertrauen in die Lenkung durch Vorgesetzte haben, und noch manches mehr hängen damit zusammen, daß wir nur einen Teil des Menschen, nämlich den, den wir gerade brauchen, in unser Kalkül einbeziehen, ohne seiner Gesamtheit Rechnung zu tragen"; und kurz darauf vor den Umrissen eines "Gesamtbildes des Menschen", insbesondere der Entwicklung des einzelnen, seine zweite These: Die Förderung des inneren Gleichgewichts zwischen Körper, Seele und Geist schaffe verlässlichere Motivation als es materielle Motivation könne. Konkret gehe es zum Beispiel darum, dem zwangsläufig in der zweiten Lebenshälfte einsetzenden biologisch-materiellen Zerfall geistige Impulse und Kräfte entgegenzusetzen, das heißt organisatorisch für eine über das Biologische hinausgehende Entwicklung der Mitarbeiter zu sorgen.

Einer der wichtigsten Ansatzpunkte hierfür sei die Ablösung des Hierarchieprinzips (wörtlich übersetzt "heilige Herrschaft", i.S. von Priesterherrschaft) durch gemeinsam entwickelte Leitbilder und Vorgehensweisen. Dies allerdings sei schwierig und deshalb über Jahre, wahrscheinlich Jahrzehnte zu üben. Und ähnlich wie VOLLRATH im vorangehenden Bericht betont auch COLSMAN: "Es müssen sich alle Beteiligten darüber klar sein, daß es nicht um eine einmalige Aufgabe geht, sondern um eine nicht endende, sich stets erneuernde, da die Betroffenen und die Umwelt in steter eigener und gemeinsamer Entwicklung sind."

In den drei Entwicklungszielen: 1) aus eigenem Wollen handeln, 2) aus der Klarheit der Gedanken und nicht aus Gefühl und Instinkt handeln und 3) dem anderen als Spiegel dienen, um ihm zu helfen, sein Herz zu öffnen, erscheine die Dreiheit Wollen, Denken und Fühlen oder Körper, Geist, Seele wieder. COLSMAN geht dann besonders auf die Versuche in seinem Unternehmen ein, das Seelische zu fördern, das im Vergleich zum Körper- und Verstandestraining vernachlässigt werde. Möglicherweise seien aber künstlerische Übungen geeignet, "die Seele anzuregen", und COLSMAN schildert nun seine Versuche und Erfahrungen mit künstlerischer Arbeit bei Hilfsarbeitern, angelernten Arbeiterinnen, Industriemeistern und Führungskräften in seinem Unternehmen. Angewendet werden z.B. Malen, Plastizieren und Eurythmie (Bewegungskunst). Insbesondere die Auswirkungen der eurythmischen Übungen werden sehr positiv eingeschätzt.

Im übrigen gibt der Autor selbst am Schluß seines Berichtes eine prägnante Zusammenfassung, die dem Leser eine weitere Orientierung sein kann, bevor er sich mit dem etwas ungewöhnlichen Inhalt im einzelnen beschäftigt.

Die Praxisberichte stehen zwischen zwei übergreifenden Referaten, dem schon besprochenen Referat von KIESER und dem Abschlußreferat von BIEDENKOPF, dessen Intention, Verknüpfungen zwischen den vorgestellten betrieblichen Führungskonzepten und dem Umfeld herzustellen, in der Überschrift deutlich wird: "Beziehungen zwischen wirtschaftspolitischer Rahmenordnung, Unternehmensverfassung und Personalführung".

BIEDENKOPF, der ja auch aus seiner Erfahrung als Geschäftsführer eines deutschen Großunternehmens sprechen kann, gliedert seinen Beitrag in fünf Abschnitte. Ich will hier aus der Fülle der Anregungen einige wichtige herausheben.

Der erste Abschnitt enthält eine "Statusaufnahme" des Phänomens Führung. Die Art und Form der Führung werde bestimmt durch

- den Reifegrad der Entwicklung (was man in der wissenschaftlichen Literatur z.B. unter dem Stichwort "soziogenetisches Phasenmodell" findet, (K.K.P.), nämlich innovatorische, Wachstums-, Reife-Phase und Wiederausscheiden,

- die Größe des Unternehmens (der Gesetzgeber habe fast ausschließlich Großunternehmen seinen Regelungen zugrundegelegt),
- den Unternehmensgegenstand.

BIEDENKOPF untermauert dies jeweils mit plastischen Beispielen.

Im zweiten Abschnitt werden Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes angesprochen. Die nächsten 15 bis 20 Jahre würden geprägt durch geringeres Wachstum oder sogar Schrumpfen, wie bei der Bevölkerungszahl, verbunden mit neuen Kriterien für unternehmerischen Erfolg, der sich nicht mehr wie bisher auf Expansion gründen lasse. Er zeigt wiederum am Beispiel, wie schrumpfende Bruttosozialproduktszahlen durchaus einhergehen können mit zunehmender qualitativer Bedürfnisbefriedigung der Bevölkerung.

Der dritte Teil behandelt Änderungen im sozialen Umfeld: "Wichtigste Änderung im sozialen Umfeld ist, daß die Privathaushalte in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten 30 Jahren einen revolutionären Zuwachs an ökonomischer Fähigkeit und an Bildungsfähigkeit erworben haben." Dies belegt BIEDENKOPF wieder mit prägnanten Beispielen, etwa wenn er daran erinnert, daß man vor genau 26 Jahren noch Bedenken hatte, die wöchentliche Lohnzahlung auf eine monatliche umzustellen, weil man dem normalen Arbeiter nicht zutraute, sein Einkommen über vier Wochen zu disponieren. Die Sozialsysteme in der Bundesrepublik Deutschland nähmen auch weiterhin nicht zur Kenntnis, daß "der Arbeitnehmerhaushalt ein oder zwei Kreditkarten hat oder Kundenkonten, Hypotheken managt, ein oder zwei Autos fährt, Versicherungs- und Bausparverträge abschließt und eine oft über mehr als 10 Jahre reichende Finanzdisposition betreibt ...". Mit dem Erwachsenwerden des ehemals "kleinen Mannes" verliere die Rolle der Unternehmung als Sozialagentur an Bedeutung. Unsere Sozialgesetze setzten aber diese Rolle und dazu auch noch Großunternehmen voraus.

Eine notwendige Entwicklung sieht BIEDENKOPF in der Erweiterung der Arbeitsverträge zu partnerschaftlichen Rechtsverhältnissen, was Änderungen des auf zum Teil überholten Grundannahmen beruhenden Arbeits-, Steuer-, Gesellschafts- und Sozialrechts erfordere.

Im vierten Abschnitt geht der Verfasser auf das gesellschaftliche Umfeld ein, zum Beispiel auf die relativ höhere Gewichtung der Freizeit im Ver-

gleich zur Arbeitszeit, auf den abnehmenden Grenznutzen weiterer Einkommenssteigerungen, die zunehmenden "Mehrverdiener-Haushalte" mit den damit verbundenen Veränderungen herkömmlicher Leistungsanreize. Eine Kernfrage der weiteren Entwicklung in der Bundesrepublik sei, was die mittleren Führungskräfte motiviere (diese Frage steht im Mittelpunkt der nachfolgenden 8. IME-Studientagung, deren Ergebnisse 1985 veröffentlicht werden sollen). BIEDENKOPF zeigt in diesem Zusammenhang - wiederum an Beispielen - mögliche Wirkungen von Identifikation und Prestige bzw. von ideellen Motivationen.

Der Beitrag schließt mit anregenden Hinweisen zum gesetzlichen und unternehmerischen Handlungsbedarf, den der Verfasser vor allem für den Bereich der Sozialleistungen und Arbeitsmarktpolitik begründet.