



Marisa Sailer (Vorstand Vivatis Holding), Wolfgang Niessner (Vorstand Gebr. Weiss), Ruth Seliger (Train Consulting), Heinz K. Stahl (Wirtschafts-Uni Wien), Michael Krammer (Vorstandschef Orange), Fritz Seher (Geschäftsführer Interspar) zur Diskussion im STANDARD am vergangenen Mittwoch: wie Führung, wie Organisationen neu zu denken sind, was gelernt, was verlernt werden muss.
Fotos: Christian Fischer, Montage: Lukas Friesenbichler

Irrige Suche nach „der einen Blaupause“

Führung steht auf dem Prüfstand. Lineare Steuerungsmodelle haben ihr Versagen bewiesen. Was braucht die Zukunftsfähigkeit? Was müssen Manager lernen, was verlernen? Eine Diskussion zentraler Fragen.

Karin Bauer

Unternehmen, so die systemische Beraterin Ruth Seliger, wurden bisher als rein ökonomische Einheiten betrachtet – jetzt sei die Chance für einen Umbruch da. Für neue Fragen und Antworten zum Thema Verantwortung, Komplexität und Unsteuerbarkeit werde sichtbar: „Lineare Steuerungssysteme sind am Ende“, so die Inhaberin der Train Consulting.

Was das für die Führung bedeute? Dass inadäquate, oft sehr technisch-mechanistische Bilder von

Organisationen, von Führung vorherrschten, war in der Runde unbestritten.

„Zu kurz gegriffen“, formuliert Interspar-Geschäftsführer Fritz Seher: „Wie aber kann das Neue ausschauen?“ Pluralismus von Organisations- und Führungsmodellen, gibt Uni-Professor Heinz K. Stahl die zunächst unbefriedigende Antwort: „Wir suchen immer noch die eine Blaupause – die wird es nicht geben.“ Es gehe um die Verbindung scheinbarer Widersprüche in der Führung, etwa Kontrolle und Vertrauen, etwa Beschleunigung und Entschleunigung.

Stahl: „Weg vom Entweder-oder, hin zum Sowohl-als-auch.“ Nur so gelinge der Umgang mit Komplexität: durch das Halten, Aushalten von Widersprüchen. In einem möglichen neuen Paradigma der Interaktion spiele der eine, einzige Führer auch eine immer geringere Rolle.

„Brauchen wir nicht viel mehr Ermöglicher als Führer, die bildlich vorne, an der Spitze stehen?“

fragt Seliger. Führung sei viel weniger als Eigenschaft, mehr als Tun

zu betrachten. Orange-Chef Michael Krammer: „Ja, das Problem ist nur, dass es Ausbildung dafür nicht gibt – MBAs sind oft viel mehr Schein als Sein.“ Wolfgang Niessner, Vorstand des Logistikunternehmens Gebrüder Weiss, will das relativieren und keinesfalls alle diese Programme in einen Topf geworfen sehen. Zudem: Wenn über Umbrüche diskutiert werde, sei es auch unrichtig, alles, was bisher gemacht wurde, als falsch zu betrachten. Dass etwa an Börsenkurse gebundene Incentives falsche Steuerungsmechanismen seien, blieb aber unwidersprochen.

Ebenso die Beschreibung des Systems der Gewinnmaximierung, das nun einmal bestimmte Typen anziehe. Stahl: „Der Manager-Beruf zieht generell Menschen mit Ich-Defiziten an.“ Niessner: Natürlich gebe es persönliche Defekte, „aber nicht bloß unter Managern“. Seliger stellt die Systemfrage und schickt voraus: Die Diskussionen würden immer nur an einzelnen Personen festgemacht, der Kontext werde gern vergessen. Also provoziert sie absichtlich: „Wie kann es gelingen, dass nicht nur Oberneurotiker und Gierige an die Unternehmensspitzen kommen?“ Immerhin gelte ja: Geld definiere Güte. Rede man von Gagendeckelung, dann komme als Antwort,

dass die Besten dann nicht mehr zu kriegen seien. „Das ist wie eine permanente Sicker-Intervention.“

Gesetze änderten nun einmal

Verhalten – Steuerungshebel diesbezüglich zu überlegen hält sie für nötig. Krammer: Ja, aber Regulatorien verführten zur „sportlichen Herausforderung, sie zu umgehen“. „Und sie hinken immer hintennach“, ergänzt Marisa Sailer, Vorstand des Lebensmittelerzeugers Vivatis Holding.

Dass Führung ein Dienstleistungsjob, eine Kommunikationsaufgabe sei, bejahten alle. Wichtig war allen, dass auch das Fragen dazugehöre.

Ob nun ein „großer“ Umbruch bevorstehe oder kleine Bewegungen zum gesellschaftlich verantwortungsvolleren Wirtschaften – da schieden sich die Geister. Fritz Seher blieb unwidersprochen, als er Tugenden wie Integrität, Bescheidenheit, Abkehr von der Gier nach schnellem Geld als neue alte zentrale Richtlinien formulierte. Auch wenn despotische Führung und Augen-zu-und-durch-Strategien kurzfristig erfolgreich seien – langfristig scheiterten solche Menschen-, Welt- und Führungsbilder, war sich die Runde ebenso einig wie mit dem Bedauern, dass einige Firmen Weiterbildung und Entwicklung nun als „bad costs“ streichen.