

# Führung 4.0 erfordert Grenzüberschreitungen

Fachgrenzen in der Wirtschaft und in der Wissenschaft müssen überschritten werden / Von Peter Kinne

Häufig wiederholt und selten hinterfragt lautet das Mantra der Zeit: In disruptiven Zeiten muss das Management neue Wege beschreiten. Das Feld, das mit solchen Ratschlägen betreten wird, ist jedoch komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint. Management-theoretiker und Praktiker betreten dieses Feld ungern, weil die Zusammenhänge messtechnisch kaum erfassbar sind, rational schon gar nicht. Immerhin hat Richard H. Thaler kürzlich für seine Erkenntnisse in der Verhaltensökonomie den Nobelpreis für Wirtschaft erhalten (den schon Kahnemann 2002 für Erkenntnisse zu Entscheidungen unter Unsicherheit und Simon 1978 für die Erforschung wirtschaftlicher Entscheidungen mit begrenzter Rationalität bekommen hatte). Angesichts der Komplexität der Herausforderungen sind nachhaltig wirksame Lösungen vor allem von interdisziplinären Schultergeschulsen von Betriebswirten, Technikern, Informatikern, Psychologen, Soziologen, und Organisationsdesignern zu erwarten.

Aber selbst in der Wissenschaft bleiben diese Disziplinen oft gerne unter sich. Damit fehlen wichtige Impulse für unsere

Wirtschaft. Hat nicht auch deshalb Klaus Schwab, Gründer und Leiter des World Economic Forums, den Eindruck, dass unsere Führungskräfte den zukünftigen Anforderungen nicht gewachsen sind? (Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution, 2016)

Wenngleich integratives Denken, das Denken im Sowohl-als-auch-Modus, bei Leitenden immer wichtiger wird, werden Zusammenhänge oft zu einseitig betrachtet. Fachgrenzen müssten jedoch überschritten und unterschiedliche Systemebenen konzeptionell miteinander verknüpft werden: die Ebene der Marktumfelder (Makroebene), die Ebene der Institution Organisation (Mesoebene) und die Ebene ihrer Menschen (Mikroebene). Personen-gebundene Eigenschaften beeinflussen den Erfolg von Organisationen in einem turbulenten Umfeld maßgeblich.

Um der Frage nach der richtigen Mentalität nachzugehen, wurden in strukturell wie inhaltlich sehr unterschiedlichen, jedoch erfolgreichen Organisationen Gespräche geführt: bei Infineon, Philips, Gelsenwasser, OPEL (Hersteller von Medizinprodukten), in einem Forschungsverbund

der RWHT Aachen, einer Anwaltskanzlei sowie im Düsseldorfer Schauspielhaus. Es ging um Flow-Erlebnisse, Orientierungsgrößen, Führungspraktiken, die Dialogkultur und die Haltung zu sozio-kultureller Vielfalt. Trotz erheblicher Unterschiede nach Größe und Aufgaben stimmen die Organisationen in Folgendem überein: Man ist fachlich anspruchsvoll, orientiert sich an den Bedürfnissen und Potentialen seiner Austauschpartner (Kunden, Mandanten, Patienten, Publikum, Beschäftigte), nutzt heterogene Teams für bessere Lösungen, entscheidet eher nach Argumenten als nach Machtverhältnissen, kultiviert Neugier, Leidenschaft, und Verantwortungsbewusstsein. Diese „Mentalität“ macht offenbar zukunftsfähig. Aber warum?

Eigenschaften wie diese erweitern Horizonte und Handlungsspielräume. Querschnittsaufgaben wie Qualitäts-, Innovations-, Marken- und Change-Management können integrativ gedacht und effizienter realisiert werden. Innovationen können nicht nur schneller reifen, sondern auch schneller greifen, weil Orientierungsdefizite und Interaktionsbarrieren nach Mög-

lichkeit beseitigt werden. Der Orientierungsrahmen zukunftsfähiger Firmen, mit Zielen, Strategien und Werten, der Mix aus Schlüsselkompetenzen und Aktivitäten sowie die Steuerung des Ganzen, sind in sich stimmig.

Gleichzeitig wird das System neuen Herausforderungen angepasst. Agilität und Stabilität sind keine unvereinbaren Gegensätze, sondern Grundlage des Erfolges. Wenn der kommunizierte Anspruch mit der erlebten Wirklichkeit übereinstimmt, ist die Orientierung aller Beteiligten frictionsfrei. Das reduziert den Stress, fördert Selbstorganisation und stärkt das kollektive Vertrauen, eine der wirksamsten (und preiswertesten) Produktivitätsschrauben, an denen Organisationen drehen können.

In einer Zeit, in der die exponentielle Zunahme des Wissens zur Spezialisierung zwingt, müssen gleichzeitig Fachgrenzen überschritten und unterschiedliche Perspektiven integriert werden. So können komplexe Systeme besser verstanden und gestaltet werden.

Peter Kinne lehrt an der FOM-Hochschule für Oekonomie und Management und forscht im Balancefirst Institut für integratives Management.