

Führungsverantwortung

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003
TCW-report Nr. 42

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Führungsverantwortung: Bewährte oder innovative Managementmethoden?

München, Transfer-Centrum GmbH & Co KG

ISBN 3-934155-21-9

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, *Internet:* <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Führungsverantwortung

Was der TCW-report „Führungsverantwortung“ leistet:

Führungsverantwortung und die Frage der Umsetzung für ein langfristig erfolgreiches Unternehmen beschäftigt nicht nur die Betriebswirtschaftslehre, sondern vor allem das Topmanagement. Führungsverantwortung übernehmen, bedeutet aber nicht, allein an der Spitze des Unternehmens glaubwürdig und verantwortungsvoll zu agieren, sondern setzt sich bis in die Durchführung eines jeden Prozessschrittes im Unternehmen fort. Die Forderungen an die Verantwortlichen für die Gestaltung der Arbeitswelt in der Organisation sind zum einen das Senken der Kosten und zum anderen die Erhöhung der Investition durch ständiges Lernen für eine Steigerung der Qualifikation der Mitarbeiter und eine systematische Nutzung der Verbesserungspotenziale. Damit wird deutlich, dass Führungsverantwortung am Erfolgsfaktor Mensch anzusetzen hat, um Kräfte, die den Erfolgskurs des Unternehmens bestimmen, freizusetzen. So sind Führungsgrößen auf Basis der Situationskonstellation des Unternehmens im Sinne einer Balanced Scorecard zu definieren und für die einzelnen Verantwortungsbereiche und einzelnen Akteure im Unternehmen auszuloten. Führungsverantwortung zu verstehen und zu praktizieren ist damit nicht eine Frage der Autorität, sondern konstituiert sich in einem Prozessmodell der kooperativen Entscheidungsfindung und einer interaktionsorientierten Organisationsgestaltung. Dabei werden Führen und Coachen oder Job Sharing in Verbindung mit Führungsverantwortung ebenso zu diskutieren sein, wie die Führungsstruktur oder das Management von Umwelt, Sicherheit und Qualität.

Der Autor:



Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:



Dr. Marion Weissenberger-Eibl
Technische Universität München

Führungsverantwortung

Die Herausforderung für die Unternehmen besteht nun darin, Erfolg versprechende Antworten auf entscheidende Fragen zu finden:

- Was bedeutet für ein Unternehmen, Verantwortung zu übernehmen?
- Welche Aktivitäten unterstützen Führungsverantwortung?
- Welche strukturellen und prozessualen Veränderungen sind im Unternehmen herbeizuführen?
- Welche bewährten Methoden der Unternehmensführung lassen sich einsetzen?
- Welche innovativen Instrumente stellen die Wirksamkeit der Führungsverantwortung sicher?
- Welche zielführenden Handlungsempfehlungen lassen sich für die Umsetzung von Führungsverantwortung ableiten?

Der TCW-report zeigt Stellhebel für die Umsetzung von Führungsverantwortung auf. Es werden Strategien und bewährte und innovative Methoden dargelegt. Durch Führungsverantwortung eine einzigartige Position im Verdrängungswettbewerb einzunehmen und nicht nur für die Shareholder, sondern auch für kreative High Potentials attraktiv zu sein, scheint eine Erfolgsstrategie zu sein.

Echte Führung ...



➡ ... trägt Verantwortung.

Inhaltsverzeichnis

Was bedeutet es, die Verantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen?	1
Welche Fragestellungen beinhaltet Führungsverantwortung in Unternehmen?	5
Welche Aspekte der Führungsverantwortung werden diskutiert?	11
Welche Aktivitäten unterstützen Führungsverantwortung?	20
Welche Strategien unterstützen Führungsverantwortung?	28
Leitlinien der Führungsverantwortung nach innen	28
Leitlinien der Führungsverantwortung nach außen	47
Strategieportfolio einer ganzheitlichen Führungsverantwortung	63
Welche Methoden der Unternehmensführung – bewährte und innovative – sichern die Wirksamkeit der Führung?	76
Verantwortung und Risiko	78
Verantwortung und Leistungsumfänge	85
Verantwortung und Qualität	93
Verantwortung und Revitalisierung im Lebenszyklus des Unternehmens	98
Verantwortung und Strukturen zur Planung und Messung	105
Verantwortung und Logistik	109
Verantwortung und Kompetenzen	114
Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Umsetzung ableiten?	121
Dialektik von Verantwortung, Vertrauen und Führen	121
Visionär sein und Führen mit Mut	126
Wege zur Gelassenheit finden	128
Erhabensein über die Kurzfristigkeit	130

*Fazit: Führungsverantwortung zu übernehmen, ist eine der größten
– wenn auch erfüllbaren – Herausforderungen der Zukunft 132*

Literaturverzeichnis 135

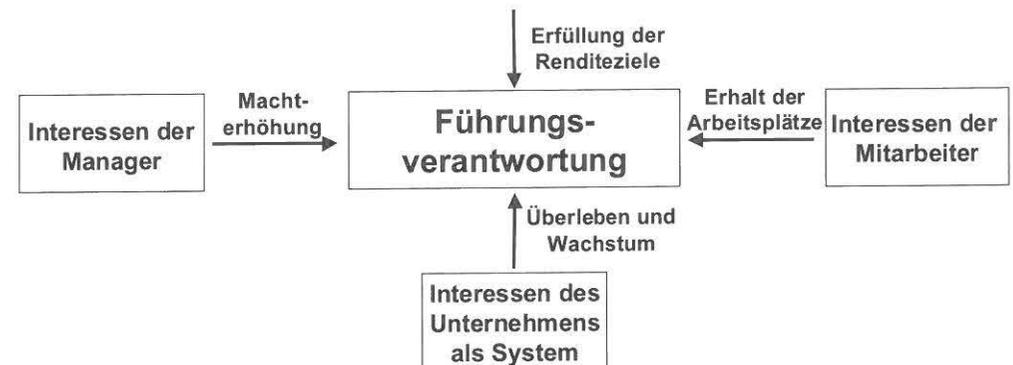
Impressum 139

Was bedeutet es, die Verantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen?

Man kann es sich einfach machen: Geld soll das Maß aller Dinge sein. Mehr ist gut, weniger ist schlecht. Wenn ein Management es nicht schafft, im Quartalsrhythmus die Gewinne zu steigern, dann muss es weg. In Krisenzeiten rollen dann die Köpfe. In Europa, so haben vergleichende Untersuchungen ergeben, kann sich ein Vorstandschef heute im Durchschnitt nur noch 6,5 Jahre im Amt halten. In den USA, dem Heimatland des Shareholder Value, sind es immerhin noch 9,5 Jahre. Die Ursache dafür ist die wirtschaftliche Misere auf dem alten Kontinent. In der Krise wird gefeuert, weil die Ergebnisse nicht mehr wachsen. Die Frage, ob das richtig sein kann, muss heute mit Nachdruck gestellt werden. Wollen wir tatsächlich eine unternehmerische Elite, die nur am Gewinn gemessen wird? Wollen wir tatsächlich eine Elite, die nur noch in mehr Geld denkt und durch mehr Geld zu motivieren ist? Oder wollen wir etwas anderes? Warum sollten wir überhaupt etwas anderes wollen?

Wir sollten unbedingt etwas anderes wollen. Denn die Konsequenz der reinen Lehre vom Mehr führt in eine Sackgasse: Wenn der Kapitalismus für nichts anderes mehr da ist, als ununterbrochen mehr Kapital zu produzieren, dann wird das Geld zum zentralen Selbstzweck der Unternehmen, des Managements - und der ganzen Gesellschaft. Habgier als zentraler Wert einer Gemeinschaft kann

Führungsverantwortung ...



➡ ... berücksichtigt Anspruchsgruppen.

WAS BEDEUTET ES, DIE VERANTWORTUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN ZU ÜBERNEHMEN?

nur im Zusammenbruch der gesellschaftlichen Ordnung enden. Hier hilft auch kein Trick. Die Trennung von Unternehmen und Gesellschaft in dem Sinne, dass im Unternehmen andere Werte gelten sollen als in der Freizeit, kann heute nicht mehr gelingen. Das Arbeitsleben, das Einkommen, der soziale Halt in der Firma und schließlich der gesamte Wertekatalog der Menschen - von den Lebenszielen über die Rente bis zur Position in der Gemeinschaft - sind untrennbar mit dem Zusammenhalt der Gesellschaft verknüpft. Das Ökonomische steht im Zentrum der zeitgenössischen sozialen Strukturen und Werteordnung. Die Gesellschaft bezieht ihre Werte immer stärker aus der Welt der Wirtschaft. In dieser Situation rückt die Wertorientierung der Führungskräfte an eine zentrale Stelle: Sie bestimmen, nach welchen Regeln das ökonomische Alltagsleben der Menschen abläuft, sie geben vor, welche Ziele verfolgt werden sollen und sie dienen als gesellschaftliche Vorbilder. Sie tragen damit eine Verantwortung, die weit über die Gewinn- und Verlustrechnung hinausgeht.

Weil es so ist, macht die Frage nach der Führungsverantwortung von Managern Schlagzeilen in den Medien. Das Thema ist heiß. Die Bilanzskandale einiger Weltkonzerne, undurchsichtige Börsengeschäfte deutscher Manager, die Ablösung vieler Manager, das Missmanagement bei ABB, die Krise der Banken und Lebensversicherer sowie die Hilflosigkeit der aktiven Manager als gesellschaftliche Leitfiguren nähren den Verdacht, dass es mit der Führungsverant-

Führungsverantwortung ...

	ethisches Wissen	
philosophische Ethik	Wirtschaftsethik	ethisch-normative BWL
Jean-Paul Sartre: „Absolute Verantwortung“	Peter Koslowsky: „ethische Ökonomie“	Wilhelm Kalveran: „Der Gesellschaft dienen“
Hans Jonas: „Zukunftsethik“	Arthur Rich: „sachgemäßes - menschengerecht“	Rudolf Dietrich: „Symbiose von Betrieb und Mitarbeitern“
Immanuel Kant: „Vernunftethik“	Peter Ulrich: „ökonomische Umorientierung“	
John Rawls: „Gerechtigkeitsethik“		Wolfgang Staehle: „Demokratisierung“

➡ ... lässt sich aus ethischem Wissen ableiten.

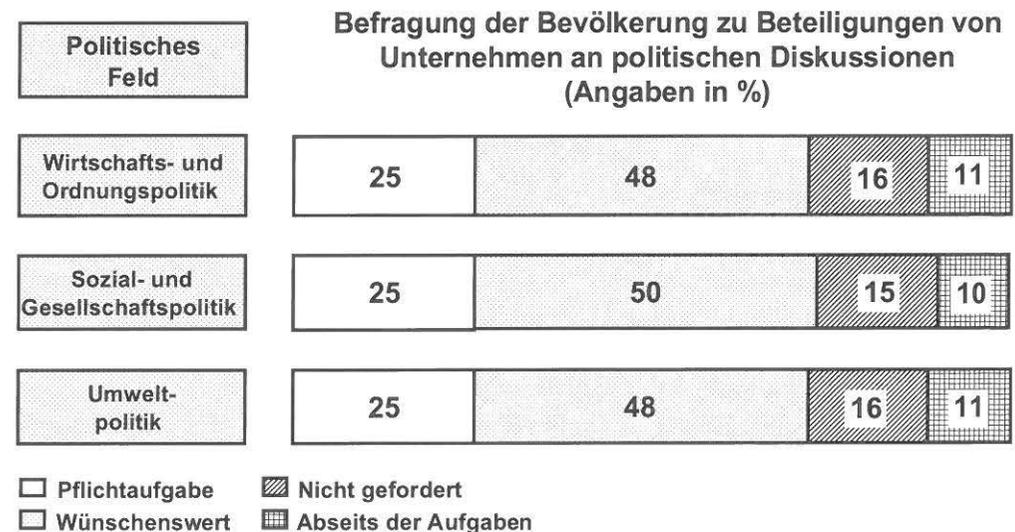
WAS BEDEUTET ES, DIE VERANTWORTUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN ZU ÜBERNEHMEN?

wortung auf der Topetage oft nicht weit her ist. Wenn es so ist, liegt das nicht zuletzt daran, dass es keinen verbindlichen Wertekanon gibt. Gleichzeitig stehen Wirtschaft und insbesondere ihre handelnden Personen im Mittelpunkt eines öffentlichen Interesses, das beständig zunimmt. Wirtschaftsnachrichten, Konjunkturberichte und Wachstumsprognosen werden begierig aufgenommen. Die Höhe der Arbeitslosigkeit ist ein Wahlkampfthema. Das Bewusstsein der Bürger, mehr von der Ökonomie abzuhängen als von der gewählten Regierung, ist nicht zu Unrecht weit verbreitet.

Die Politik zieht sich immer mehr auf eine Verwaltung der wirtschaftlichen Ressourcen zurück. Sie ist aber nicht in der Lage, eigene gesellschaftlich relevante Ziele zu setzen. So bleibt wieder einmal nur die Hoffnung auf einen wirtschaftlichen Aufschwung, der mit einem Schlag alle Probleme der Arbeitslosigkeit und der Finanzierung der sozialen Netze lösen kann. Die Fixierung auf das ökonomische System legt die Verantwortung für das Wohlergehen der Gesellschaft in einem nie gekannten Ausmaß dem Management von kleinen und großen Unternehmen in die Hände. Der Beruf, der Job, die Rente und das Geldverdienen sind zum Brennpunkt einer Gesellschaft von Ich-orientierten Individualisten geworden. Durch die Aufwertung des Lebensbereichs Wirtschaft in den Wertvorstellungen der Bürger werden völlig neue Anforderungen an das Management der Unternehmen herangetragen - ob sie danach gefragt haben oder nicht. Durch zusätzliche Gesetze, durch neue An-

Führungsverantwortung

Unternehmen als „Corporate Citizen“ ...



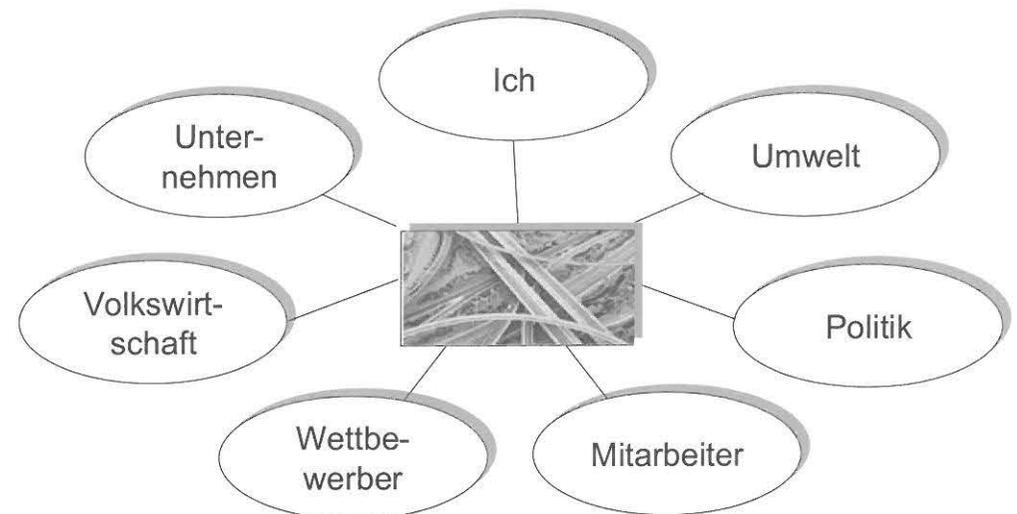
➔ ... sollten sich politisch engagieren.

WAS BEDEUTET ES, DIE VERANTWORTUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN ZU ÜBERNEHMEN?

forderungen der Konsumenten, der Kapitaleigner und Anleger, durch neue Wünsche der Kreditwirtschaft und der Börsen wird das Umfeld Wirtschaft einem wahren Veränderungsstress ausgesetzt.

Von einer Führungskraft wird ununterbrochen die Erfüllung aller Normen und Moden erwartet. Nachhaltigkeit, Korrektheit in jeder Hinsicht, soziale Verantwortung und Innovation sind noch die geringsten Anforderungen. Jede Interessengruppe konfrontiert die Wirtschaft mit ihren Forderungen. Wer als Manager nicht schnell genug mitschwimmt, ist genau so schnell von gestern. Er wird rücksichtslos ausgemustert. Ausreden gibt es da nicht. Auch wenn keine Führungskraft mit Sicherheit sagen kann, welche Werte in ihrer Verantwortung eigentlich gepflegt werden müssen. Wir müssen mit Klarheit erkennen, dass wir auf diesem Gebiet bisher versagt haben. Wir können nämlich keine Verantwortung verlangen, wenn wir gar nicht wissen, wofür und auf welche Weise ein Manager Verantwortung empfinden und tragen soll. Das heißt, die Frage nach der Führungsverantwortung des Managements muss systematisch angegangen werden. In der hektischen Entwicklung der vergangenen Jahre wechselten und wuchsen die Anforderungen an die Unternehmensführung mit hohem Tempo. Die Forderung nach Neugestaltung der sozialen Netze, der Abbau der Hierarchien, der Aufstieg des Outsourcing sowie die Entwicklung vernetzter Strukturen mit verteilter Führungsverantwortung sind nur ein Teil der Konzepte, mit denen sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muss.

Durch die Multidisziplinarität ...



➔ ... ist die Führungsverantwortung in Dilemmas gefangen.

WAS BEDEUTET ES, DIE VERANTWORTUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN ZU ÜBERNEHMEN?

Welche Fragestellungen beinhaltet Führungsverantwortung in Unternehmen?

Die meisten praktischen Phänomene von Führungsverantwortung sind sowohl das Ergebnis von Selbstverpflichtung als auch von Fremdzuschreibung. Führungsverantwortung ist nicht nur auf die Erfüllung bestimmter Pflichten wie

- Ausrichtung der Organisation auf Ziele,
- die Schaffung einer arbeitsteiligen Aufgabenstruktur oder die
- Beauftragung geeigneter Personen mit den Aufgaben,

sondern auch auf den richtigen Gebrauch von Macht im Sinne erfolgreicher Entscheidungen gerichtet. Auch mangelnder Erfolg bedarf eines Rechtfertigungsgrundes. Je größer der Aufgabenbereich und je erheblicher die Folgen der Entscheidung sind, umso größer ist die Führungsverantwortung.

(1) Mit der Zuweisung von Führungs- und Aufgabenverantwortung ist Macht verbunden. Sie stellt zugleich einen Akt des Vertrauens in den Verantwortungsträger dar. Macht ist an sich nicht das Problem, sondern ihr Missbrauch. Sie muss kontrolliert und verantwortet werden. Verantwortung bedeutet hier vor allem, für das, was man tut oder unterlässt, einzustehen. Einstehen für etwas bedeutet aber, die Haftung dafür zu übernehmen, wobei es nicht reicht, die Rechts-

Das „Iron Law of Responsibility“...

Jedes Unternehmen verliert über kurz oder lang die Macht, die es nicht verantwortungsvoll einsetzt.



⇒ ... als Prinzip der Führungsverantwortung.

WAS BEDEUTET ES, DIE VERANTWORTUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN ZU ÜBERNEHMEN?

normen einzuhalten und mit Sorgfalt vorzugehen. Haftung für die Gewissenhaftigkeit, die Gründlichkeit und die Richtigkeit von Führungsentscheidungen ist hier gefragt. Kurz: Haftung für die Qualität der Führung. Eine materielle Haftung wird in den Verträgen mit den Führungskräften festgehalten. Die Haftung für die gesellschaftlichen Reputation und das Risiko, nicht wiederbestellt zu werden, kommt hinzu. Aber reicht dies aus? Unternehmerisches Handeln wird zu allen Zeiten mit dem Element Haftung verbunden. Schließt also eine Begrenzung der Haftung die Verantwortung für die Qualität aus? Seit im 17. Jahrhundert juristische Personen mit einer "Beschränkung des Haftungsumfangs" eingeführt wurden, hat das Management einen Siegeszug angetreten. Friedrich von Hayek forderte deshalb schon, sorgfältig durchdachte und kunstvolle Regeln einzuführen, um die Machtausübung von Individuen zu limitieren sowie Verantwortung und Haftung für fehlerhaftes Verhalten zu erzwingen. Hierzu zählt die Ausgestaltung der "Corporate Governance" ebenso wie die Ausgestaltung der "Organizational Governance" durch die Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen.

(2) In einer Welt, in der 95% aller Menschen einen Chef haben, der Führung praktiziert, reicht die persönliche Verantwortungsübernahme nicht aus. Schon Cäsar hat gefordert: "Der Soldat hat ein Recht auf kompetente Führung." Vorgesetzte haben einen erheblichen Teil des Schicksals anderer Menschen in der Hand. Die Suche

Corporate Governance, ...

Rechtliche Bestimmungen und Richtlinien				
Schneider	⇒	KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmens- bereich	Corporate Governance Initiativen - Frankfurter Initiative - DVFA Balanced Scorecard - Berliner Initiativ- kreis	Regierungs- kommission und Kodex- kommission
Procedo Metall- gesellschaft	⇒			
Bremer Vulcan	⇒	OECD Grundsätze der Corporate Governance	IDW: KonTraG II Initiative der Deut- schen Gesellschaft für Betriebswirt- schaft Externe und interne Überwachung der Unternehmen	Transparenz- und Publizierungs- richtlinien
Balsam	⇒			
...	⇒			

⇒ ... um Machtausübung zu limitieren.

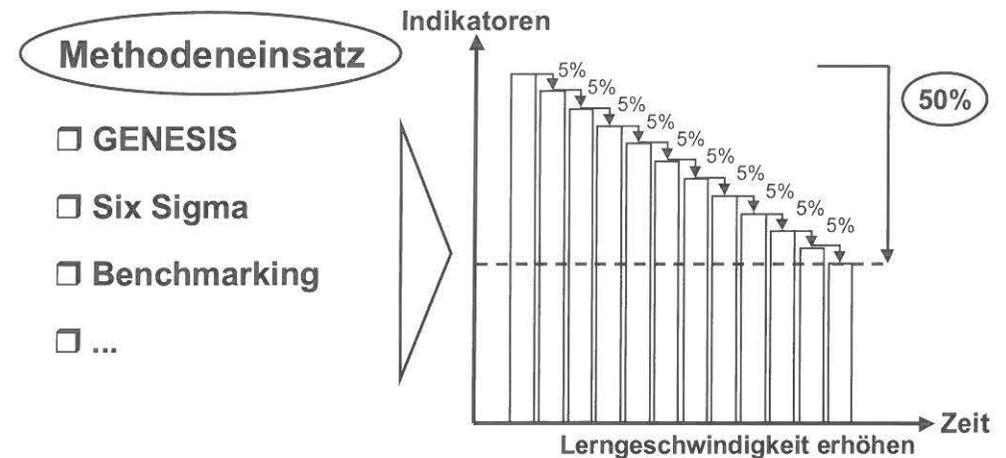
WAS BEDEUTET ES, DIE VERANTWORTUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN ZU ÜBERNEHMEN?

nach einer “rundum vollendeten Persönlichkeit” ist eine Fiktion, so dass von den konkreten Schwächen und Stärken jeder Führungspersönlichkeit, die ihre Entscheidungen nach ethischen Grundsätzen zu fällen hat, auszugehen ist. Es geht uns hier weniger um die Einhaltung philosophischer Regeln, sondern um eine Art “Alltagsethik”, die darauf baut, dass man für das, was man tut oder versäumt, einsteht. Wir wollen an den Managementmethoden deutlich machen, wo dieses Einstehen, verbunden mit einer Zukunftsorientierung, einer langfristigen Denkweise und unternehmerischer Haftung, verlangt wird.

(3) Fast alles, was man zur Führung eines Unternehmens und zur Organisation benötigt, die Werkzeuge und Methoden sowie die Verhaltensregeln für gutes Management kann man lehren. Verantwortung kann man nicht lehren, sondern lediglich an sie appellieren oder sie einfordern. Jede Führungsperson hat dies höchstpersönlich zu entscheiden. Aber reicht freiwillige Verantwortung aus? Auch wenn die freiwillige Verantwortungsübernahme zu respektieren ist, muss der Schwerpunkt der Suche auf einer Systemgestaltung der Unternehmenskultur liegen, in der Führungspersönlichkeiten sich der Verantwortung nicht entziehen können.

(4) Die Frage, wie die Führungsverantwortung auf die Auswahl der richtigen Personen, denen Verantwortung für fremde Personen und über andere Menschen übertragen wird, zu begrenzen ist, erscheint

Werkzeuge und Methoden ...



➔ ... für die Führung eines Unternehmens.