



Bitte beachten Sie die Sperrfrist bis Samstag, 6. Oktober 2012, 13.15 Uhr

Master Graduation Day vom 6. Oktober 2012

Rede des Rektors Prof. Dr. Thomas Bieger

(es gilt das gesprochene Wort)

Führung in einer Zeit der Strukturbrüche – von Leadership zu Guidance

Liebe Masters

Liebe Eltern und Freunde unserer Master

Ich begrüsse Sie herzlich zu dieser Diplomfeier und gratuliere unseren Absolventinnen und Absolventen herzlich im Namen der ganzen Universität zu ihrem Erfolg. Mit dem Master haben Sie den traditionellen Abschluss einer Universitätsausbildung erreicht. Master bedeutet so viel wie Lehrer, Vorsteher oder auch Meister. Und als solcher oder solche werden Sie bald auch «Gefolgsleute» respektive «zu Führende» haben. Vielleicht entscheiden Sie sich für eine Linienkarriere und sind für hierarchisch Unterstellte verantwortlich, oder Sie müssen in einer Fachkarriere komplexe Projekte mit Mitwirkenden in verschiedenen Bereichen führen. Diese Führungsaufgaben sind zu früher nicht einfacher geworden, vielleicht aber faszinierender. Führungskräfte beklagen heute oft die Komplexität von Führungssituationen. Dabei bezeichnet Komplexität eine Führungssituation, in der das Problem verschiedene Formen annehmen kann und sich in seiner Struktur laufend verändert. So bleiben die Ziele und meist auch die Lösungswege unklar. Treiber einer zunehmenden Komplexität im Management sind u.a. stark divergierende Interessen einer immer individualistischeren Gesellschaft: Ein sich rasch wandelndes, durch die Verlagerung der wirtschaftlichen und politischen Schwergewichte auf diesem Planeten geprägtes wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld und durch den raschen technologischen Fortschritt sich laufend wandelnden Arbeitstechniken und Produktionsprozesse.

Erstaunlich ist dann doch wieder, wie viele Dinge beim «Führen» über Jahrtausende gleich geblieben sind. So besteht heute etwa die gleiche militärische Führungsstruktur wie sie seit dem römischen Reich bestand: Früher die Centuria, geführt von einem Centurion; heute die Kompanie geführt von einem Hauptmann.

Grundsätzlich ist der Mensch als soziales Wesen doch in seinen Interaktionsmustern, mindestens den nichtvirtuellen, gleich geblieben. In einer Gruppe von etwa 25 Personen – in einer Klasse, im Militär in einem Zug oder in einer Abteilung in einem Unternehmen – kennt man sich noch, jeder spricht mit jedem und man kann vertieftes Vertrauen aufbauen. Bei 60 Personen wird dies gleich schwieriger. In einer «Hundertschaft», einer Grösse von 100 – 200 Personen, kann gut organisiert noch gemeinsam diskutiert werden – die meisten Parlamente haben diese Grössenordnung. Es gibt bezüglich Grössen der geführten Gruppen offensichtlich eigentliche Kippstellen: Man kann eben gleichzeitig nur mit einer bestimmten Zahl Menschen vertieft interagieren, man kann nur eine bestimmte Zahl von Kollegen vertieft kennen, jeder kennt noch jeden und kann mit jedem interagieren. Und diese Dinge sind beim Homo sapiens eben doch relativ stabil geblieben.

Versetzen Sie sich mal in die Situation von Gallus – wir feiern ja das Gallusjahr und den 1400 Jahrestag der Gründung der Stadt St.Gallen. Wie führte Gallus seine Mönche? Persönlich glaube ich, die Zeit und die Führungssituation waren damals mindestens so komplex wie heute. Und der Führungsstil musste zur Situation passen. Als Otmar 720 nach St.Gallen kam, fand er von den ursprünglich zwölf Mönchen nur noch zwei vor. Die Anlagen der Klause waren am Zerfallen. Otmar gab dann dem Kloster auf Betreiben von zwei Mönchen die Regeln des heiligen Benedikts, die in vielen Punkten milder waren als die Regeln des Gallus. In seiner Wirkenszeit fanden dann 53 Mönche zum Kloster. Die Regula Benedikt wird heute wieder vermehrt als Fundus für Grundsätze guter Führung von Managern weltweit beachtet. Der Führende oder der Abt soll sich die Meinungen möglichst vieler anhören, dann aber in eigener Verantwortung entscheiden. Bei der Umsetzung gilt es auf das Murren der Mönche zu achten. Murrende Mönche führen zu einem schlechten Geist im Kloster, heute würde man sagen Produktivität und Führung seien gefährdet. Und besonders heikel ist die Stellung von Stellvertretern. Man solle sich als führende Person beispielsweise vor allzu ehrgeizigen Stellvertretern hüten. Auch hier staunt man, wie Regeln, die vor rund 1500 Jahren entstanden sind, immer noch auch in modernen, sozialen Organisationen gelten.

Was hat sich denn wirklich im Bereich der Führung verändert? Meines Erachtens sind es aus der Tragweite, der Geschwindigkeit und der Gleichzeitigkeit von Veränderungen sich ergebende Strukturbrüche. Innert Tagen können Märkte zusammenbrechen, Nationen oder Unternehmen keinen Kredit mehr bekommen oder Führungskräfte und Institutionen in Misskredit geraten. Oft weiss man auch noch nicht, in welche Richtung eine Veränderung erfolgen wird. Man weiss beispielsweise heute nicht, ob die grossen Liquiditätsmengen, die die Notenbanken weltweit in das fragile Finanzsystem gepumpt haben, über klassische Nachfrageprozesse zu einer Inflation oder über ein «Deleveraging», einen raschen Schuldenabbau im Finanzsystem, sogar zu einer Deflation führen wird. Man weiss nur, dass etwas kommen wird und es dann rasch und weltweit gleichzeitig erfolgt. Aber nicht wann und wo es auftaucht.

Früher gab es auch an den Märkten mehr graduelle und systemische Anpassungen, diese werden jetzt immer mehr ersetzt durch Strukturbrüche. Ursache ist vielfach, dass Systeme zu rigide gestaltet werden und damit langsame Anpassungsprozesse behindert werden. Es ist wie beim Wasserkochen: In einem offenen Topf entweicht der Dampf ständig. Es gibt in der Küche einfach mehr Dampf, langsam wird es immer feuchter und heisser. Ein geschlossener Kochtopf dagegen, von dem spürt man lange nichts, er explodiert dann plötzlich. In einer offenen Volkswirtschaft mit eigener Währung gehen bei einer Schuldenwirtschaft die Zinsen langsam und graduell. In einer Währungsunion, in der Staaten wirtschaftlich aneinander gekettet werden, passiert bei einer Schuldenwirtschaft einzelner Mitglieder lange nichts – bis man dann nicht mehr daran glaubt, dass die Gemeinschaft hinter dem Mitglied steht und im Notfall einspringt. Dann aber explodieren die Zinsen, wie bei Griechenland innert Kürze von rund 3 auf über 30 Prozent. Das Festzurren von Systemen hat viel zu tun mit dem Wunsch, (Besitz)-Zustände zu bewahren und auch die immer grösseren, immer globaleren Systeme in ihrer Komplexität handhabbar zu machen. Festzurren hilft aber immer nur so lange, bis der Anpassungsdruck zu stark wird.

Für das Führen dominiert immer noch das Konzept (und der englische Begriff) «Managen». Das einfachste Bild, um Führen darzustellen, ist immer noch der Managementkreislauf, der auf Fayol zurückgeführt werden kann. Ziele definieren, Massnahmen festlegen und umsetzen, Ergebnisse kontrollieren und beurteilen ist ein Ablauf, der in verschiedenen Formen, als Mikrozyklus das «Managen» einer Sitzung bis zum Makrozyklus einer mehrjährigen Strategieplanung in verschiedenen Ausgestaltungsformen gefunden werden kann. Managen – und hier ist die Debatte immer noch offen – kann sowohl als Kunst (nach Mintzberg der Manager als Jongleur, der geschickt verschiedene Bälle in der Luft hält), als Wissenschaft (systematisches, analytisches Arbeiten) oder gar als Handwerk (individuelle Gespräche) charakterisiert werden. Generell wurde aber Management, gerade weil man vom Bild des Zyklus ausging, in vielen Formen so stark formalisiert, auch wieder so

rigide gestaltet, dass es seine Wirkung bei lernenden Menschen verloren hat. Formalisierte Zielsetzungsprozesse, mehrstufige bürokratische Antragsprozesse für Massnahmen oder auch überstrukturierte Controllingsysteme lähmen heute viele Organisationen und Unternehmen. Menschen lernen mit solchen Systemen umzugehen. Oft leider nicht, indem man selbstmotiviert und initiativ Ziele erfüllt, sondern indem man sich anpasst. Wie schreibt es der Historiker Ian Morris so schön: Die geschichtliche Evolution ist geprägt durch das Bedürfnis von Menschen, mit weniger Risiko und weniger Arbeit bequemer leben zu können. Und Menschen lernen rasch. Lieber nichts (Wesentliches) machen, das aber bezüglich Prozessen korrekt, wird dann zur dominanten Verhaltensweise ganzer Organisationen.

Das Konzept des Leadership stellt gegen das Managen Akteure, die selbstverantwortlich und zielorientiert ganze Organisationen mit Energie aufladen und vorwärtsbringen, diese dabei auch unter Kontrolle haben und dominieren. Unbestritten können kraftvolle Leaders gerade in Organisationen, die sich in strategischen Krisen befinden und durch komplexe Managementbürokratien gelähmt sind, viel bewirken. Nicht umsonst wird gerade auch in Zeiten wie diesen echtes Leadership gefordert. Auch im amerikanischen Wahlkampf, vor allem natürlich an den kürzlich stattgefundenen Parteikongressen, wurde wieder Leadership gefordert.

Erfolgreiche Organisationen sind jedoch nie langfristig von einer Person geprägt. Die noch so erfolgreichsten Führende sind erfolgreich, weil der Kontext stimmt, weil ihre Vision zum Markt, ihr Führungsverhalten zur Problemlage der Unternehmung und ihre Werthaltung zum Zeitgeist passen. Das ist in einer Zeit drohender Strukturbrüche ungenügend bis gefährlich. Eigentlich müssen Organisationsverantwortliche einzelne Einheiten dazu führen, sich selbstverantwortlichen zu entwickeln– um damit Strukturbrüche meistern.

Für diese Konzeption von Führung gefällt mir der Begriff «guidance» sehr gut. «To guide» oder «give guidance» stellt die führende Person in die Rolle des Guides – denken Sie ruhig an den Travel-Guide, der sein Umfeld dazu befähigt, Erfahrungen und Entdeckungen zu machen und sich, in einem gewissen Rahmen, selbstverantwortlich zu bewegen. Guidance bedeutet Einflussnahme durch Beratung, Handlungsempfehlungen und Einsichten. Ein schönes historisches Beispiel für Führung durch Guidance findet sich im Befehl von Admiral Nimitz, dem Befehlshaber der amerikanischen Flotte im zweiten Weltkrieg im Pazifik, an Admiral Spruance, dem Befehlshaber der Task Force 16 mit Ziel Midway. Die Situation war anspruchsvoll, oder wie man es heute so schön sagt, komplex. Bis auf drei, einen davon auch schwer beschädigt, waren alle amerikanischen Flugzeugträger nach Pearl Harbour verloren. Aufgrund von nachrichtendienstlichen Erkenntnissen konnte man davon ausgehen, dass ein starker japanischer Flottenverband die Midway Inseln angreifen werde. Es bot sich die Chance, die Japaner überraschend anzugreifen. Es bot sich aber auch die Gefahr, in einem Seegefecht die letzten, einigermaßen intakten Schiffe zu verlieren und damit auch die Hawaii-Inseln jeglichen Schutzes zu berauben. Nimitz hatte verschiedene Optionen abzuwägen, hatte zwischen einer Reaktion auf die gefährlichste und die wahrscheinlichste gegnerische Variante zu entscheiden. Vor allem hatte er einen Verband bzw. dessen Chef so zu steuern, dass dieser in einer unübersichtlichen, sich rasch ändernden Gefechtslage selbstständig entscheiden konnte, es brauchte eine Guidance auf der Basis geteilter Einsichten und Ziele.

Dieses historische Beispiel zeigt auch den Vorteil von Guidance. Ashby hatte einmal einen Leitsatz entwickelt, der dann als Ashbys Law, als Gesetz der erforderlichen Varietät, in die Managementtheorie einging. Vereinfacht lautet dieses Gesetz, dass Komplexität in Systemen nur mit Handlungsvarietät in der Steuerung, mit Freiheit in der Führung begegnet werden kann. Je komplexer eine Organisation und das Umfeld, desto mehr Freiheitsgrade braucht die Führung. Oder je mehr Strukturbrüche zu erwarten sind, desto weniger braucht es bürokratische Abläufe oder pures Leadership, desto mehr braucht es dezentrale flexibel handelnde Einheiten und eine Guidance derselben mit Augenmass. Generell kann man fast zwei Arten von Glaubenssätzen feststellen. Da sind

die einen, die in komplexen Situationen auf Kontrolle, strikte Anweisungen einer zentralen Führung vertrauen. Dann gibt es die anderen, die komplexe Situationen, ja sogar Krisen als Chance sehen, Selbstverantwortung wahrzunehmen und Handlungsspielräume zu nutzen, weil sie an die Kraft dezentraler, flexibler Einheiten glauben.

Führen durch Guidance ist etwas Schönes, nicht nur, weil man etwas beeinflussen kann, was man ja mit jeder Form der Führung macht, sondern weil man Menschen bereichern kann, selbst Entdeckungen zu machen, selbst Verantwortung zu tragen, selbst Entscheide zu treffen, selbst ursächlich zu werden und damit Identität zu gewinnen. Auch passt das Bild des Travel-Guides. Freiräume in der Führung erlauben Räume für Fantasie und Inspiration. Es ist wie eine Mutter, die ihrer Tochter das Fischen beibringt. Ausser Tipps geben kann man nichts tun. Ein direkter Eingriff ist nicht möglich, wenn der Fisch an der Angel hängt und gedrillt werden muss.

Wie erwähnt, Sie werden bald führen dürfen. Vielleicht hilft Ihnen diese kurze Reflektion, Ihren Führungsstil zu finden. Bewahren Sie sich vor der Managementfalle, vor der Leadership-Überschätzung und versuchen Sie, Menschen durch Guidance zu bereichern. Drei Punkte scheinen mir dabei als Erfolgsfaktoren wichtig:

- Schenken Sie Ihren Mitarbeitern und Kollegen Vertrauen. Und nehmen Sie diese deshalb, so wie sie, ihre Mitarbeiter, sein wollen. Vermeiden Sie es, Fehler, Pannen oder Versagen als persönliche Angriffe auf Sie zu sehen. Versuchen Sie auch immer sich bewusst zu machen, was alles gut gelaufen ist. In praktisch allen Fällen ist dies mehr, als was schief gelaufen ist.
- Versuchen Sie, statt durch Anweisungen Aktionen, sondern durch Fragen Denkprozesse bei ihren Mitarbeitern auszulösen. Sie können davon ausgehen, dass praktisch alle Mitarbeitenden einen guten Job machen wollen. Verständnis für die Situation und die Ziele sowie das ausreichende Können vorausgesetzt, folgt die erwünschte Handlung von selbst, nur vielleicht origineller und besser, als von Ihnen angedacht.
- Bringen Sie Ihrem Umfeld Respekt gegenüber. Respekt vor dem Wissen, Können oder Persönlichkeit, auf der Ihre Guidance aufbauen kann. Gute Führungskräfte wahren immer Anstand und Stil. Respekt aber auch in dem Sinne, dass Sie Ihre Mitarbeiter in Rollen entwickeln können. Jemand ist umso produktiver, entwicklungsfähiger und kreativer, je mehr er seinem Selbstkonzept, seiner präferierten Rolle näher kommt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Zeit als Masters, eine erfüllende Karriere, vor allem aber viel Glück im Leben.