

**Schmetterlinge** ändern dreimal im Leben ihre äußere Gestalt (Ei, Raupe, Puppe, Falter) und gelten als enorm anpassungsfähig (rund 700 Arten leben auf allen Kontinenten bis auf die Antarktis). Ihre prächtige Farbgebung erzielen sie durch Pigmente und irisierende Lichtbrechung.



# Schillernde Figuren

*Welche Eigenschaften machen einen Mitarbeiter unabhkmmlich?  
Eine Frage, die sich Führungskrfte heute auch selbst stellen mssen.*

Mit Managementtheorien verht es sich wie mit der Mode: Ein Unternehmenslenker, der seinen eigenen Stil pflegt, darf nicht jedem Hype hinterherhecheln. Aber er sollte Entwicklungen aufmerksam verfolgen, weil sie wichtige Kernbotschaften enthalten. In den letzten Jahrzehnten waren es drei Trends, die ber den Tag hinauswiesen: In den Achtzigern platzierten Tom Peters und Robert Waterman mit „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ einen Bestseller, der den ber die Banalittten des Alltags erhabenen Visionr pries. Gut eine Dekade spater ernannte Daniel Goleman die „Emotionale Intelligenz“ zum Schlselfaktor erfolgreichen Fhrens. Anfang des neuen Jahrtausends hoben dann Larry Bosidy und Ram Charan in ihrem programmatischen Buch „Managen heit Machen“ den bodenstndigen Umsetzer auf den Schild.

## INDIVIDUALLSUNGEN STATT PATENTREZEPTE

Alle Autoren verbindet, dass sie zahlreiche Beispiele fr die erfolgreiche Anwendung ihrer Strategien anfhren, viele der hoch gelobten Unternehmen aber wenig spater gegen die Wand fuhren. Der Fehler liegt weniger in der Botschaft selbst als vielmehr darin, diese absolut zu setzen. „Die Praxis zeigt, dass es ein allgemein gultiges Patentrezept zum Thema Leadership nicht gibt, sondern jedes Fhungsmodell mit der jeweiligen Geschftsstrategie und Unternehmenskultur in Einklang stehen muss“, erlutert Harald Berg, Managing Director und Leiter HR Corporate Executive Matters bei der Deutschen Bank. Ebenso unternehmensbezogen zu definieren seien auch die notwendigen Kompetenzen bei der Wahrnehmung von Fhungs. So legt der global orientierte Finanzdienstleister besonderen Wert auf internationale Erfahrung, interkulturelle Kompetenz, Lernbereitschaft auch im Umgang mit neuen elektronischen Medien sowie die Fhigkeit, mit Komplexitt in einer Matrixorganisation umzugehen. Fachwissen, Kunden- und Teamorientierung, Flexibilitat und Belastbarkeit werden ohnehin als selbstverstndlich vorausgesetzt. Aber nicht nur das: „Persnlichkeit und Wertegerst der Fhungskraft mssen zur Identitt des Unternehmens passen.“ Daher empfiehlt der Personalmanager, die Ubereinstimmung des eigenen Profils mit dem des Arbeitgebers sehr genau zu prfen. „Wer bestimmte Fhigkeiten,

---

## AUSWIRKUNGEN DER NEUEN ARBEITSWELT

---

**Auf den Einzelnen:** Er sieht sich mit einem qualifikatorischen Strukturwandel konfrontiert, der tradierte Berufsfelder und Erwerbsbiografien aufbricht. Herkömmliche Absicherungen fallen weg, der Mitarbeiter muss Verantwortung für sich selbst übernehmen.

**Auf das Unternehmen:** Es muss Schritt halten mit der hohen Marktdynamik und wissensintensive Technolo-

gien implementieren. Daraus resultiert ein verschärfter Wettbewerb um beschäftigungsfähige Arbeitskräfte.

**Auf die Gesellschaft:** Die Strukturveränderungen auf dem Arbeitsmarkt stellen herkömmliche Systeme der Beschäftigungspolitik und der sozialen Sicherung in Frage. Globalisierung, demografische Alterung und gesellschaftlicher Wertewandel wirken als Katalysatoren.

---

Quelle: Professor Jutta Rump, Fachhochschule Ludwigshafen

Wertvorstellungen und Haltungen nur vorgibt, verliert schnell an Authentizität und damit an Glaubwürdigkeit“, ist sich Harald Berg sicher. „Als Folge wird seine Führungsfähigkeit beeinträchtigt, wenn nicht gar am Ende in Frage gestellt.“

Ein solches Employability-Konzept, das Anforderungs- und Kompetenzprofile kontinuierlich abgleicht, ist heute in vielen Unternehmen gang und gäbe. Es gibt beiden Seiten eine wichtige Orientierungshilfe: So kann der Arbeitgeber frühzeitig Schwachstellen in der eigenen Organisation aufspüren und beheben. Umgekehrt erfährt der Betreffende, woran er ist, und bekommt wertvolle Hinweise darauf, wie er seine Führungs- und Beschäftigungsfähigkeit verbessern kann. Ziel ist es, auf diesem Wege eine Win-Win-Situation zu schaffen, in der das Unternehmen von einem optimalen Kompetenzmanagement und der Mitarbeiter von einem höheren Marktwert und größerer Flexibilität profitieren. Idealerweise entstehen daraus Mehrwegbiografien statt Sackgassenkarrieren.

### HARTES TRAINING FÜR DIE EIGENE JOBFITNESS

Vater dieses Konzepts ist Heinz Fischer, der es Mitte der achtziger Jahre als HP-Personalchef ersann und dann bis 2002 als Bereichsvorstand der Deutschen Bank weiterentwickelte. „Das vernetzt und situativ denkende Technologieunternehmen Hewlett-Packard erkannte schon früh, dass starre Aufbauorganisationen mit kaminartigen Aufstiegsmöglichkeiten bald der Vergangenheit angehören“, sagt Fischer, der heute als Honorarprofessor an der Fachhochschule Pforzheim lehrt und Mitglied der Hartz-Kommission war. „Sie werden zunehmend abgelöst durch flexible, projektbezogene und netzwerkartige Organisationsformen, in denen Arbeit immer weniger zeit- und ortsgebunden erbracht wird.“ Derartige Veränderungen in Richtung Eigenständigkeit, Eigenbestimmtheit, Eigenverantwortung und Eigeninitiative machten ein neues Selbstverständnis erforderlich: „Jeder einzelne Mitarbeiter muss täglich nicht nur etwas für die körperliche Gesundheit, sondern auch etwas für die eigene Arbeitsmarktfitness tun“, betont Fischer.

Um diese Ideen in die Welt hinauszutragen, hat der Personalexperte 1999 die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ mitbegründet,

ein bundesweites Netzwerk von mehr als 200 Human Resource Managern. Kerngedanke: Als Unternehmer in eigener Sache kennt jeder Mitarbeiter die sich verändernden Anforderungen des Marktes; er pflegt und entwickelt proaktiv seine Kompetenzen.

Ein Anspruch, der für die gesamte Belegschaft gilt, in höchstem Maße aber für das Topmanagement selbst, wie Peter Vogel-Dittrich betont: „Führungskräfte sind Impulsgeber und Vorbilder. Sie müssen vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen“, fordert der Personal- und Führungskräfteentwickler bei HP. Wer es ernst meine mit eigenverantwortlichem Denken und Handeln, dem müsse permanenter Wissens- und Meinungsaustausch ein inneres Bedürfnis sein; der sei gehalten, sich täglich der offenen Debatte zu stellen, statt sich auf die eigene Machtposition zurückzuziehen. Bei HP pflegt man daher eine Atmosphäre informellen Umgangs mit Open Door Policy und Vornamensnennung bis zum Vorstand. Der einzelne Manager fungiert als persönlicher Coach, der die Potenziale seiner Mitarbeiter erkennen und fördern muss und keine Scheu vor Feedbackgesprächen haben darf. „Das kann nur“, schließt Vogel-Dittrich, „wer neben Fachkenntnissen über ein breites Repertoire an Softskills verfügt und Einfühlungsvermögen mit Durchsetzungsfähigkeit verbindet.“

#### UNDOGMATISCHE SOWOHL-ALS-AUCH-HALTUNG

„Irrationalen Bedürfnissen und Unterströmungen ist eher mit Offenheit und Respekt beizukommen als mit Befehl, Kontrolle und Standardisierung“, bestätigt Dirk Osmetz, Mitgeschäftsführer der PhilOs Managementberatung und Projektleiter einer Untersuchung über Haltungen und Strategien erfolgreicher Musterbrecher. Ein erstes Ergebnis der noch laufenden Studie steht bereits fest: „Die Einsicht wächst, dass sich die wachsende Komplexität des Führungsalltags nicht mehr deterministisch mit noch mehr zentralistischer Steuerung bewältigen lässt, weil Unternehmen eben keine Maschinen, sondern lebende soziale Gebilde sind“, resümiert Osmetz und fordert stattdessen: „Der Manager von morgen muss erstarrte Denk- und Handlungsgrenzen überschreiten und souverän mit Paradoxien umgehen können.“ Allerdings bedeute dies keineswegs eine radikale Abkehr von alten Führungstugenden. Auch Routinen hätten im Tagesgeschäft ihren Wert, weil sie den Umgang mit Komplexität erleichtern, meint der Münchner Berater. Den erfolgreichen Musterbrecher kennzeichnet demnach eine undogmatische Sowohl-als-auch-Haltung, die sich gleichermaßen bewährter wie neuer Handlungsoptionen bedient.

„Wir brauchen Querdenker, keine Querköpfe“, meint auch Jürgen Deters, Professor für Personalmanagement und Führung an der Universität Lüneburg. Er sieht sehr wohl die Gefahr, über das Ziel notwendigen Umdenkens und Umsteuerns hinauszuschießen. Für sehr viel größer hält er jedoch die Verlockung, auf überkom-

---

#### JOBKULTUR IM WANDEL

---

- Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung statt passiver Ergebenheit
  - Kompetenzentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit statt starrer Arbeitsplatzfixierung
  - partnerschaftliche Chancen- und Risikogemeinschaft statt patriarchalischer Unternehmenskultur
  - Hilfe zur Selbsthilfe statt sozialer Hängematte
  - konstruktiver Dialog statt Konfrontation
- 

Quelle: [www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)

mene Erfolgsmodelle zu setzen, die heutigen Anforderungen nicht mehr genügen. „Noch immer dominiert an unseren Schulen und Hochschulen die lineare Logik“, meint Deters. „Führungskräfte müssen sie überwinden und lernen, mit scheinbaren Widersprüchen konstruktiv umzugehen.“ Aus eigener Erfahrung als Personalmanager beim Verlagshaus Gruner + Jahr weiß er, wie schwer sich manche Chefs damit tun, klare Entscheidungen zu treffen und ihren Mitarbeitern die so ersehnte Orientierung zu geben – oder andere Gepflogenheiten zu respektieren, ohne die eigenen Werte und Überzeugungen zu leugnen. Das Problem sieht er weniger im Mangel an sozialer Kompetenz als vielmehr darin, „dass ab einer bestimmten Ebene kaum noch ehrliches Feedback kommt, weil die Jasager im eigenen Umfeld zunehmen“. Deters rät zu individuellem Coaching, regelmäßigem Gedankenaustausch und kollektiver Beratung mit Managerkollegen. Nur so lasse sich konstruktiv an individuellen Führungsthemen arbeiten und verhindern, dass eine Kluft zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung entstehe.

### UNEIGENNÜTZIGE HILFE ZAHLT SICH AUS

Offene Kommunikation und kritische Selbstreflexion kennzeichnen auch den Führungsstil von Martina Baumgärtel. Sie ist bei der Allianz Group in München für den Fachbereich Steuerpolitik und für die Besteuerung der Dresdner Bank zuständig und berichtet in diesen Funktionen direkt an den Vorstand. Damit gehört sie zu den wenigen Frauen, die sich bis in die erste Führungsebene eines Global Players hocharbeiten konnten. Ihren Erfolg führt die Topmanagerin auf mehrere Faktoren zurück: Neben profunden Fachkenntnissen als unabdingbare Voraussetzung sind dies enge Kundenbeziehungen, die es ihr ermöglichen, schon sehr früh Veränderungen am Markt zu erkennen; der Mut, über die eigenen Bereichsgrenzen hinauszudenken und neue Geschäftsfelder zu erschließen, sowie nicht zuletzt der Aufbau eines fähigen, perfekt abgestimmten Teams fürs Tagesgeschäft, das ihr in schwierigen Situationen den Rücken freihält. Nur wer seine Mitarbeiter in Entscheidungen einbindet, bekommt von ihnen Vertrauen und Loyalität zurück, glaubt Baumgärtel. „Man muss hart an sich arbeiten, auch persönlich“, verrät die Steuerexpertin und sagt dann etwas Überraschendes: „Wenn Sie in Ihrem Leben viel erreichen wollen, dürfen Sie nicht ständig an Ihre eigene Karriere denken.“ Für sinnvoller hält sie es, sich auf die Interessen und Ziele der Kunden und des Unternehmens zu konzentrieren und auch mal uneigennützig anderen Bereichen bei Projekten zu helfen – etwa mit Fachpersonal, das man eigentlich dringend selbst braucht.

Überraschend auch der Erfolgsweg von Axel Hölzer. Als der heute 42-Jährige vor zehn Jahren seine Stelle als Wirtschaftsprüfer bei Arthur Andersen aufgab, um als Finanzdirektor beim damals kaum bekannten Gesundheitsdienstleister Marseille-Kliniken einzu-



**Professor Herbert A. Henzler**  
Für Mut zur Verantwortung plädiert  
die Beraterlegende von McKinsey

**Professor Heinz Fischer**  
Mehr Jobfitness verlangt der Vor-  
denker und Hartz-Reformer



**Martina Baumgärtel**  
Nicht aufs Ego fixiert sein,  
rät die Allianz-Managerin

steigen, rieten Freunde ihm davon ab. Doch unter der Ägide Hölzers, der im Jahr 2000 in den Vorstand aufstieg und 2002 dessen Vorsitz übernahm, hat sich das Unternehmen zum Marktführer gemausert. Durch das Infragestellen und Brechen von Branchenregeln ist es dem Manager gelungen, die Kosten zu senken und gleichzeitig die Qualität der Pflege- und Rehabilitationsangebote zu steigern. Zu den konkreten Maßnahmen zählten Sale-and-lease-back-Geschäfte, bei denen Immobilien verkauft und „zurückgemietet“ werden, die Bereitstellung interner Services auch für externe Kunden, der breite Einsatz moderner Informationstechnologie, um Geschäftsprozesse zu steuern und zu überwachen, sowie die Einführung einheitlicher Qualitätsstandards.

„Meine Beratererfahrung hat mir geholfen, das Unternehmen vom Kunden her aufzubauen und neben dem Tagesgeschäft nie das langfristige Ziel aus den Augen zu verlieren“, sagt Hölzer. Dabei setzt der Senkrechtstarter auf eigenverantwortlich agierende Führungskräfte, die „unternehmerisch im Sinne der Gesamtstrategie denken und handeln“. Solchen Nachwuchs zu finden sei allerdings in Deutschland nicht leicht, meint Hölzer: „Hier lernt man eher Anpassung, persönliche Absicherung und Durchwursteln als Konfliktfähigkeit, Eigenverantwortung und Mut zur Entscheidung.“

# Paradigmenwechsel in der Führung

	ALTES MODELL	NEUES MODELL
Grundverständnis	Unternehmen als Maschine	Unternehmen als Organismus
Prämissen	Planbarkeit, Determiniertheit und Stabilität	Offenheit, Unsicherheit und Komplexität
Managementprinzip	Verwalten	Gestalten
Planung	Der einmal eingeschlagene Weg ist klar strukturiert. Die relevanten Einflussfaktoren und deren Relationen zueinander sind bekannt.	Planungssicherheit gibt es bestenfalls kurzfristig. Prinzipiell ist jeder Prozess ergebnisoffen, Veränderungen sind allgegenwärtig.
Steuerung	Durch Drehen an den richtigen Stellschrauben lässt sich das gewünschte Ergebnis erzielen. Zentralistische Steuerung steht im Vordergrund.	Das Unternehmen steht in Interaktion mit anderen Systemen. Eingriffe führen zu nur begrenzt vorhersagbaren Ergebnissen.
Kontrolle	Führung kann sämtliche Abläufe kontrollieren. Dank der daraus gewonnenen Informationen lassen sich Entwicklungen planen und steuern.	Selbstkontrolle der Gemeinschaft und des Einzelnen ersetzt Fremdkontrolle. Rückkopplungen dienen der situativen Anpassung.
Verantwortlichkeit	Es gibt klar abgrenzbare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Gefordert ist eine hohe Fach- und Sachkompetenz.	Führung wird zum ganzheitlichen, organisationsübergreifenden Engagement. Gefordert sind Selbstreflexion und Flexibilität.
Kompetenzen	Erfolgsgarant ist die Fähigkeit zur Optimierung des Bestehenden und zur Minimierung von Unsicherheitsfaktoren.	Beziehungskompetenz rückt in den Fokus. Einmal erworbenes Fachwissen wird durch lebenslange Lernbereitschaft erweitert.
Lösungsverständnis	Probleme lassen sich mittels standardisierter Verfahren beheben. Die Suche nach der einen besten Lösung steht im Vordergrund.	Patentrezepte gibt es nicht mehr, jeder Fall ist ein Einzelfall. Eine Vielzahl unterschiedlichster Lösungen kann zum Ziel führen.
Strukturen	Feste Strukturen prägen die räderwerkartige Organisation. Hierarchien geben Stabilität. Abläufe sind auf Optimierung ausgerichtet.	Eigenverantwortliche Mitarbeiter arbeiten in wechselnden Projektteams. Bestehende Abläufe werden ständig in Frage gestellt.
Karriere	Individuelles Ziel ist der lineare Aufstieg innerhalb einer Organisation. Karrierechancen dienen als Hebel zur extrinsischen Motivation.	Vielfältige Erfahrungen kennzeichnen den beruflichen Werdegang; Karriere definiert sich über den individuellen Erfolgsweg.



**Harald Berg**

Persönlichkeit zählt, sagt  
der Deutsche-Bank-Mann



**Axel Hölzer**

Bei Marseille-Kliniken  
mit Regeln gebrochen



**Peter Vogel-Dittrich**

Auf Softskills setzt der  
HP-Personalentwickler

Auch Herbert A. Henzler, der einstige Deutschland-Chef von McKinsey, hat beobachtet, dass die Deutschen im Vergleich zu anderen Nationen einen auffälligen Hang zeigen, „die Verantwortung des Einzelnen aufzulösen in der Unverbindlichkeit der Gruppe“. Wegen der Last der Geschichte herrsche eine allgemeine Scheu, sich selbst oder andere als Führungspersönlichkeit herauszustellen. An Stelle des einzelnen Managers werde zunehmend das Team zum Entscheidungsträger. „Aber Kollektive sind kein Nährboden für Mut und Kreativität, weil dort Meinungen so lange zurechtgestutzt werden, bis alle das Gleiche vertreten“, kritisiert Henzler.

### ENTKRAMPFTES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Als Honorarprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München bemüht sich der international erfahrene Wirtschafts- und Politikberater, dem Managementnachwuchs die geforderten Eigenschaften zu vermitteln. „Es geht heute weniger um Führungswerkzeuge als vielmehr um Führungsbefähigung“, meint Henzler. Zu selten berücksichtigten Unternehmensstrategen und Organisationsentwickler die Tatsache, dass Menschen oft irrational handeln und nicht so, wie es ideale Modelle vorsehen. „Ich selbst hätte früher menschliche, allzu menschliche Verhaltensweisen stärker in mein Kalkül einbeziehen müssen“, gesteht Henzler in seinem aktuellen Buch „Das Auge des Bauern macht die Kühe fett“ (Hanser Verlag, München 2005). Auch Managern müssten aber Irrtümer zugebilligt werden, andernfalls schwinde die Verantwortungsbereitschaft: „Wer Fehler um jeden Preis vermeiden will, zeichnet sich durch mangelnden Unternehmergeist aus“, warnt der heutige Vice Chairman von Credit Suisse. Wie deutsche Manager ein entkrampftes Führungsverständnis entwickeln können? Vor allem durch frühe Auslandserfahrung, glaubt Henzler: „Ein kosmopolitischer Hintergrund hilft, Veränderungen zu erahnen, die Zukunft zu antizipieren und mit dem entsprechenden Mut und der erforderlichen Durchsetzungskraft zum natürlichen Leader zu werden.“