

# Führen und geführt werden – global und lokal

## Einführung in das Thema

07. Mai 2010

MBF - Frühjahrsforum 2010  
Heinz Oesterle

# Tagung Wissenschaftlicher Beirat

- Vielzahl aktueller Führungsmodelle
- Führungsmodelle können nie unabhängig vom Gesamtkontext des Unternehmens gesehen werden
- starre Führungsmodelle sind zum Scheitern verurteilt
- Führung muss immer von veränderten Situationen ausgehen
- Führung bewegt sich immer an der Grenze zwischen Stabilität und Wandel
- bei der Implementierung von Führung in der Praxis sind weniger konkrete Führungsmodelle als vielmehr Führungsprinzipien gefordert

# Aktuelle Führungsmodelle

- Management by Objectives
- Führen auf Distanz, Virtuelle Führung
- Beyond Budgeting
- Situative Führung
- Führung durch Organisationsentwicklung
- Schematheorie (Globe-Modell)
- Transaktionale Führung
- Transformationale Führung
- Interkulturelle Führung/Diversität
- Werteorientierte Führung

# Führungsmodelle sind nie unabhängig vom Gesamtkontext des Unternehmens

- verschiedene Unternehmen erfordern verschiedene Führungsmodelle
- in KMU gibt es andere Führung als in Großunternehmen
- Führung hängt stark von der Führungspersönlichkeit ab
- Führungsmodelle müssen regionale und interkulturelle Unterschiede aufgreifen
- Führung muss flexibel auf Veränderungen reagieren

# Führung muss immer von veränderten Situationen ausgehen

- starre Führungsmodelle sind zum Scheitern verurteilt
- enges Zusammenspiel zwischen Organisations- und Personalentwicklung.
- Entscheidend für die Implementierung aller Führungsmodelle ist es folgende drei Ebenen zu betrachten:
  - Personale Führung
  - Strukturelle Führung (Anreizsysteme etc.)
  - Leitwerte, Kultur, Strategie

# Führung bewegt sich immer an der Grenze zwischen Stabilität und Wandel

- Veränderungsgeschwindigkeit und die Anzahl von Veränderungen in Unternehmen sind zu berücksichtigen
- Zu viele Veränderungen können Unruhe und Demotivation in Unternehmen auslösen.
- Was sind die Korsettstangen in Unternehmen, die Firmen dauerhaft stabil und erfolgreich machen? Einzelne Führungsmodelle oder allgemeine Führungsprinzipien?

# Bei der Implementierung von Führung sind Führungsprinzipien gefordert

- Die Implementierung erfordert starke Machtpromotoren in den Unternehmen. „Ohne Macht wird nur gelacht“ (v. Rosenstiel).
- Führung lebt von der Beständigkeit und Prinzipientreue ganz oben.
- Problematisch sind die hohe Fluktuation und der schnelle Wechsel in den Chefetagen.
- Implementierung einzelner Instrumente in Form von Pilotprojekten ist erfolgreicher als die ruckartige Implementierung von Großkonzepten
- Begleitende Organisationsmaßnahmen von Partizipation und Qualifizierung unerlässlich

# Neue Phänomene in der Unternehmensumwelt

- Führen über Distanz
- Keine langfristige Personalentwicklung, weil schnelle Wechsel in der Belegschaft
- Interkulturelle Unterschiede berücksichtigen
- Individualität der Mitarbeiter und der Gesellschaft
- Zunehmende Komplexität