

„Führung muss stören“

So lautet die Überschrift der *w+w Toolbox* der aktuellen Ausgabe (03/2010) des Magazins *Wirtschaft + Weiterbildung*. Professor Rudolf Wimmer erläutert darin sechs Kriterien, woran eine gute Firmenleitung zu erkennen ist. Lassen sich diese Kriterien auf alle Unternehmen übertragen?

„Gute Firmenleitung“ ist natürlich ein dehnbarer Begriff, den es zu konkretisieren gilt. Es gehört zu den Führungsaufgaben, das Unternehmen zu steuern und nicht selbst im Alltagsgeschäft zu versinken. Dazu ist eine aktive Auseinandersetzung mit der Firmenumwelt notwendig.



© Rainer Sturm / pixelio.de

Kriterium 1: „Von der Zukunft her führen“

Wimmer bemängelt das zu intensive Problemewälzen der Vergangenheit in Organisationen und daraus Strategien für die Zukunft entwickeln zu wollen. Vielmehr sei es wünschenswert den Blick in die Zukunft zu richten, die eigenen Existenzgründe regelmäßig zu erneuern und „die Organisation konsequent von ihrer wünschenswerten Zukunft her führbar zu machen“. Der Leitung komme hier die Aufgabe des Störers zu, die die Vergangenheitsorientierung unterbreche.

Kriterium 2: „Kundenorientierung einfordern“

Die Anforderungen aller interessierten Parteien ändern sich, weshalb ein optimaler Austausch erforderlich sei. Zudem müsse dieser beobachtet und bewertet werden. Eine reine Selbstbeschäftigung solle vermieden werden. Die Leitung soll hier stören, in dem sie von der Nabelschau weglenze zu den interessierten Parteien, damit Tendenzen auf dem Markt erkannt würden.

Kriterium 3: „Auf den sparsamen Umgang mit Ressourcen achten“

Laut Wimmer neigt eine systemisch wachsende Organisation dazu, mehr Ressourcen haben zu wollen, obwohl der Bedarf dafür nicht gewachsen ist und neigt daher zur Vergeudung. Die Leitung habe die Aufgabe diesen Prozess durch gezieltes Ressourcen-Management zu stören und auf Wirtschaftlichkeit zu achten.

Kriterium 4: „Organisation infrage stellen“

Der Markt verändert sich schnell und die Organisationsentwicklung müsse für eine schnelle Antwort sorgen. Zu einer Entwicklung gehöre die Lernfähigkeit, die erhöht werden müsse. Die Leitung solle in dem Sinne stören, dass sie die aktuelle Organisation hinterfrage und neue Formen suche.

Kriterium 5: „Personalmanagement wichtig nehmen“

Die Leitung soll die Tendenz einer systemischen Organisation stören, Weiterbildung jedem einzelnen zu überlassen und Leistungskapazitäten aller Mitarbeiter unbegrenzt abschöpfen zu wollen. Persönliche Leistungspotentiale von Mitarbeitern und Anforderungen der Organisation müssen auf allen Ebenen zusammenpassen.

Kriterium 6: „Selbstbeobachtung organisieren“

Mitarbeiter freuen sich über ihre Vielfalt und konstruieren daraus eine eigene Wirklichkeit. Daraus entstünden Handlungsimpulse, die die Leitung wiederum stören müsse. Dazu seien Kriterien notwendig, die durch Kennzahlen gemessen werden könnten. So entstünden automatisch Korrekturmaßnahmen.

6 Kriterien für kleine und mittelständische Unternehmen

Insgesamt schließe ich mich Wimmers Kriterien an. Meiner Meinung nach wird implizit von größeren Organisationen gesprochen. Sicherlich sind die Kriterien auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) gültig, sollten dabei in einigen Punkten modifiziert werden. KMU sind genauso systemisch veranlagt wie große Unternehmen, aber die Hierarchie ist flacher und die Leitung somit näher.

In kleinen Unternehmen ist der Kunde viel näher, weshalb die **Kundenorientierung** schneller entsteht. Kaum ein Mitarbeiter kann sich in einer Abteilung hinter Aufgaben verstecken, sondern erfährt unmittelbar auf schnellem Kommunikationsweg, in welche Richtung die Kundenwünsche laufen.

Ich möchte nicht behaupten, dass es in kleinen und mittelständischen Unternehmen keine **Verschwendung** gibt, jedoch hat die Unternehmensleitung aufgrund der Größe öfter einen guten Überblick – und oftmals den Daumen auf dem Budget. Investitionen werden länger, wenn auch nicht unbedingt gründlicher überdacht. Dem von Wimmer genannten systemischen Grundzug wird hier also frühzeitig entgegengewirkt.

Personal ist in einem mittelständischen Unternehmen sehr wichtig, da jeder einzelne Mitarbeiter verantwortungs- und vertrauensvoll arbeiten muss. Das Manko unterscheidet sich in KMU gegenüber größeren Unternehmen kaum: Die Auswahl der fachlichen Ausbildung des Personals ist in der Regel angemessen, dagegen hapert es an einer geplanten Weiterbildung.

Stören und gleichzeitig leiten

Der Begriff „stören“ ist von Wimmer sorgfältig gewählt und trifft den Nagel auf dem Kopf. Es ist oftmals so, dass eine Leitung internen Tendenzen entgegenwirken muss, damit das Unternehmensziel nicht „vergessen“ wird.

Gleichzeitig kommt ihr die anspruchsvolle Rolle zu, Vorbild und Ansprechpartner zu sein. Zu diesem persönlichen Spagat der Führung lässt sich nur Wimmers 5. Kriterium unterstreichen: Personal muss auf **allen** Ebenen weiterentwickelt werden – auch auf der Leitungsebene!

Web-Seiten Professor Dr. Rudolf Wimmer:

[Wittener Institut für Familienunternehmen](#)

[Systemmagazin – Online-Journal für systemische Entwicklungen](#)

Mehr zum Thema Qualitätsmanagement: <http://blog.eMeurer.com>