

# Praxisrelevante Aussagen zur Führung

IM BEITRAG werden aus Dissertationen an der Wirtschaftsuniversität Wien entnommene praxisrelevante Aussagen vorgestellt und besprochen. *Es wird die Unternehmensqualität thematisiert*, die Managed Evolution von Unternehmen angesprochen und abschließend auf ein Konzept der Umsetzung des Gewollten eingegangen.

VON JOHANN RISAK



**D**IE MIT FRANZ-PETER WALDER gemeinsam verfasste Kolumne zum Jahreswechsel von 2011 auf 2012 befasste sich mit dem Chancen- und Problembereich »Verbesserung der Unternehmensqualität«<sup>1</sup>. In dieser wurde auf das EFQM Excellence Modell 2010<sup>2</sup>, das von Praktikern entwickelt und über Jahre hinweg weiterentwickelt wurde, eingegangen. Die vorliegende Kolumne zum Jahreswechsel 2012 auf 2013 beschäftigt sich, die Gedanken dieses Modells fortführend, mit ausgewählten praxisrelevanten Aussagen

zur Führung von Unternehmen. Die Aussagen wurden aus am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien von mir betreuten und positiv abgeschlossenen Dissertationen entnommen. Die Beurteilung »praxisrelevant« leitet sich von meinen gewonnenen Erfahrungen bei der Führung und Beratung von Unternehmen, den Inhalten der letztgültigen Fassung des EFQM Excellence Modells<sup>3</sup> und von Ergebnissen der eigenen Forschung ab.<sup>4</sup>

Die Vorstellung und Besprechung von praxisrelevanten Aussagen zur Führung von

Unternehmen beginnt mit der Dissertation »Unternehmensqualität – Was ist das?« von Armin Wiedenegger.<sup>5</sup> Diese befasste sich unter der Überschrift Unternehmensqualität mit dem Unternehmen als Ganzes und seinen Qualitäten zur Erfüllung der jeweiligen Anforderung, die von außen und innen kommen.

## » Unternehmensqualität «

In der Dissertation werden sowohl theoretische als auch empirische Untersuchungen, welchen Anforderungen Unternehmen ent-

sprechen sollen, angestellt. Armin Wiedenegger führte im Rahmen seiner Arbeit nicht nur eine umfassende Metaanalyse der wissenschaftlichen Literatur zum strategischen Management, sondern auch eine empirische Erhebung zur Themenstellung Unternehmensqualität durch.<sup>6</sup>

Nachstehend werden jene Tätigkeiten von Führungskräften angeführt, von denen stark vermutet werden kann, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf die Performance von Unternehmen haben. Diese basieren durchgehend auf den Ergebnissen der Metaanalyse und sind zusätzlich durch die Ergebnisse der empirischen Erhebung gestützt.

### TÄTIGKEITEN ZUR GESTALTUNG DER PERFORMANCE

- » die eigenen (Führungs-)Qualitäten analysieren und versuchen zu verbessern,
- » mitarbeiterorientiert handeln,
- » auf die Qualität der Produkte achten,
- » die Strategie aufbauend auf dem Umfeld und den eigenen Stärken wählen, diese regelmäßig evaluieren und adaptieren,
- » Fähigkeiten (wie organisationales Lernen, Flexibilität, Absorptionsfähigkeit) im Unternehmen entwickeln und dadurch neue strategische Ressourcen aufbauen, diese ins Unternehmen integrieren und bestehende Ressourcen adaptieren beziehungsweise diese effizient verwenden,
- » geeignete Partnerunternehmen proaktiv suchen und dabei auf den Fit zu diesen achten,
- » den Markt und die Wettbewerber kontinuierlich analysieren und
- » generell stakeholderorientiert und nachhaltig arbeiten.

Diese systematisch erarbeitete und datengestützte Auflistung von Tätigkeiten könnte für die Eröffnung einer Diskussion zur Verbesserung der Unternehmensqualität, beginnend mit der Führungsqualität, dienen. Das erste Zwischenergebnis könnte ein durch die Führung erarbeitetes aktuelles Qualitätsprofil der Führung sein, welches dann noch weiter zu vertiefen ist. Dieses sollte bei den weiteren Bemühungen zur Verbesserung im Auge behalten werden und aufbauend darauf dann die weiteren Schritte zur Verbesserung der Unternehmensqualität (Unternehmenserneuerung) gesetzt werden.

Nachdem mit der Unternehmensqualität das Unternehmen als Ganzes und die Qua-

litäten der Führung angesprochen worden sind, setzt sich die Vorstellung und Besprechung von praxisrelevanten Aussagen mit der Dissertation »Managed Evolution« von Albrecht Wagner<sup>7</sup> fort. In dieser wird auf die konzeptgestützte Entwicklung von Unternehmen eingegangen.

#### » Managed Evolution «

Im ersten Teil geht es in dieser Dissertation um die theoretischen Ansätze zur strategischen Führung von Unternehmen. Es werden einerseits die »Planungsschule« und andererseits der »Inkrementalismus« behandelt. Bei der Planungsschule werden, verkürzt ausgedrückt, Strategien von oben vorgegeben und mit starker Überwachung umgesetzt. Beim inkrementalen Ansatz entwickeln sich Strategien weitgehend eigenständig und selbstständig zu Handlungsmustern. Diese Entwicklung ist in einem hohen Ausmaß mit einem Lernen durch weitgehend eigen- und selbstständiges Handeln verbunden. Beide Ansätze weisen bei der Umsetzung wesentliche Schwächen auf, und es stehen hinter diesen auch unterschiedliche Menschenbilder. Das eine führt zu Präskriptionen und das andere zu einem Entwickelnlassen. Dies ruft nach einem neuen Ansatz zur Strategieentwicklung und Strategieumsetzung und deren gegenseitiger Durchdringung. Dieser Herausforderung entsprechend entwickelte Albrecht Wagner einen evolutorischen Kanal zur Weiterentwicklung von Unternehmen, welcher in der folgenden Darstellung exemplarisch vorgestellt wird.



**JOHANN RISAK:** »Die Verbesserung beginnt mit der Führungsqualität.«

### DER EVOLUTORISCHE KANAL

Quelle: Wagner, A. (2003a), S. 168.



Die Entwicklung setzt im evolutorischen Kanal auf einem Ist-Zustand auf, welchen es zu kennen und weiterzuentwickeln gilt. Innerhalb von diesem, von breiten Grenzziehungen gekennzeichnet, entwickeln sich, angezogen und angeregt von einer gemeinsamen Vision, Variationen der Tätigkeiten des Unternehmens und aus diesen Handlungsmustern. Die Vision ermöglicht eine Fokussierung der möglichen Variationen zur Bildung der Handlungsmuster und die Grenzziehungen limitieren das Ausmaß der zur Umsetzung herangezogenen Variationen. Die Unternehmensführung macht damit die im Unternehmen steckende kreative Kraft nutzbar, steckt aber auch einen klaren Rahmen für die positive Entfaltung dieser Kraft im Sinne der angestrebten Unternehmensentwicklung.

Bei der Reflexion über den evolutorischen Kanal fallen einige Begriffe wie Energetisieren, Selbstgestaltungsraum und Ausrichtung ein. Diese drei Begriffe verwendet Albrecht Wagner in einem Nachschlag zu seiner Dissertation zur Bildung der Triangel für die Entwicklung eines Unternehmens hin zu einem agilen Unternehmen, welches sich in einem hohen Ausmaß, den jeweiligen Anforderungen entsprechend, von innen heraus erneuern kann<sup>8</sup>.

Diese drei Hebel zur Gestaltung der Agilität bieten sich zur Umsetzung des Konzepts der »Managed Evolution« von Unternehmen an. Die Fragen nach dem Energetisieren, der Schaffung und Erhaltung der Selbstgestaltungsräume und der Ausrichtung können Sie für das Unternehmen, Ihren Tätigkeitsbereich und für sich selbst stellen. Für alle drei Handlungsfelder stellt Agilität eine Fähigkeit für das Gestalten des evolutorischen Kanals und der Weiterentwicklung in diesem, gezogen von einer Vision, und weniger gedrückt von Angst, dar.

Die letzte hier angesprochene Dissertation »Vitalitätsmanagement von Unternehmen« von Andres Dörfler<sup>9</sup> beschäftigt =>

⇒ sich mit der Herstellung der dauerhaften Leistungsfähigkeit von Unternehmen durch rechtzeitiges Erneuern.

» Vitalitätsmanagement «

Andreas Dörfler beschäftigt sich in seiner Arbeit einleitend mit den Phänomenen der Alterung und Erstarrung und hält fest: »Da die charakteristischen Symptome der Alterung die Entstehung von Erstarrungstendenzen begünstigen dürften, erhöht sich mit dem zunehmenden Reifegrad von Unternehmen auch die Wahrscheinlichkeit typischer Symptome der Erstarrung wie z.B. der Verlust der Gründungsidee, die Verhärtung von Strukturen und die mangelnde Fähigkeit zur Anpassung.«<sup>10</sup> Diese Tendenz zur Erstarrung und Erosion sieht er als eine keineswegs unausweichliche Entwicklung, sondern als eine zu einem wesentlichen Teil durch die Führung gestaltbare an.

Unter Heranziehung von naturwissenschaftlichen Ansätzen (Metabolismus, Zellteilung, genetische Variationen und Naturkatastrophen) diskutiert Andreas Dörfler deren Anwendbarkeit für die Entwicklung eines Modells des Vitalitätsmanagements. Als Ergebnis dieser Überlegungen erarbeitete er vier Bausteine, welche auch als Gestaltungsfelder (-aufträge) angesehen werden können.

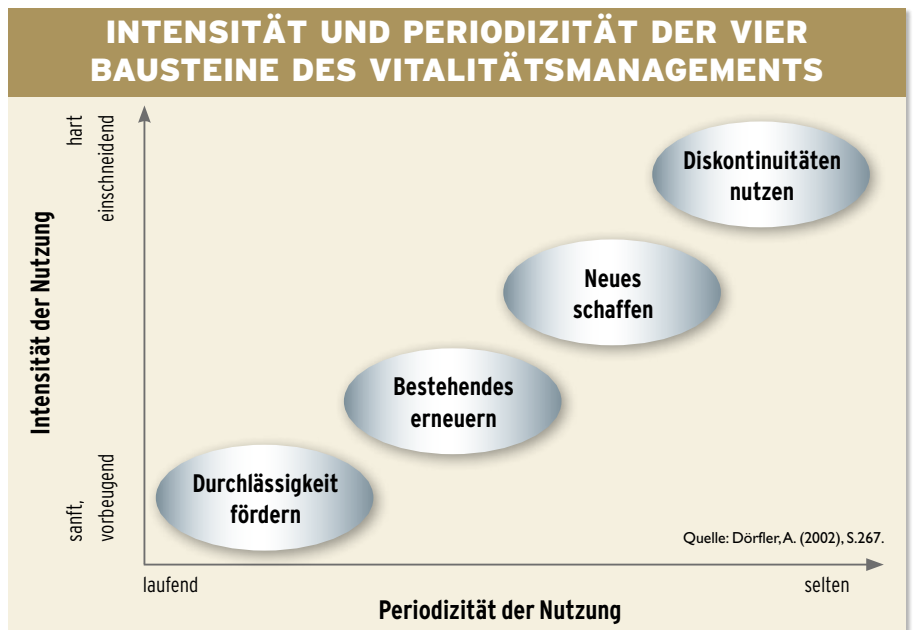
Es geht in dem aus vier Bausteinen bestehenden Modell des »Vitalitätsmanagements«, welches dominant unter Zuhilfenahme von naturwissenschaftlichen Ansätzen zur Erneuerung<sup>11</sup> entwickelt wurde, um die Schaffung von Voraussetzungen in und um Unternehmen, damit die Wahrscheinlichkeit für das nachhaltig erfolgreiche Handeln erhöht werden kann.

**BAUSTEINE DES VITALITÄTSMANAGEMENTS**

- » Durchlässigkeit fördern
- » Bestehendes erneuern
- » Neues schaffen und
- » Diskontinuitäten nutzen

Diese Bausteine (Gestaltungsfelder (-aufträge)) ordnet er nach der Intensität der Wirkung und der Periodizität der Nutzung, wie die obenstehende Abbildung zeigt.

Mit dem »Durchlässigkeit fördern« soll weitgehend verhindert werden, dass durch das Verbleiben von Überholtem der Fluss von neuen Ideen, von Personal, von materiellem und immateriellem Vermögen, von Fi-



nanzmitteln, Kunden und Lieferanten usw. von außen und nach außen und im Inneren gestört werden und Unternehmen zunehmend erstarren. Die Arbeit ist als eine laufend zu erbringende Pflichtleistung anzusehen, die vom Ansatz und der Wirkung her als sanft und vorbeugend zu erbringen ist.

Mit dem Ablauf der Zeit sind, wenn nicht gegengesteuert wird, Erosion und die Veralterung unvermeidbar zu erwarten. Die Erneuerung des Bestehenden ist also eine Daueraufgabe. Zu dem Bestehenden sind daher permanente Verbesserungsprozesse (»Bestehendes erneuern«) auszuformen und mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten und den jeweiligen Anforderungen entsprechend durchzuführen.

Bei dem Baustein »Neues schaffen« verstärkt sich gegenüber dem Prozess »Bestehendes erneuern« die Bezugnahme auf die Strategie und die Zukunft sehr wesentlich. Wenn sich Altes überholt und nur wenig Neues im Unternehmen entsteht oder in dieses hinein genommen wird, werden wegen des schrumpfenden Umsatzes und der

Überalterung des Bestehenden die vorhandenen Strukturen und Ressourcen zu einer immer schwerer werdenden Belastung. Dieser Entwicklung gilt es entgegenzuwirken.

Das »Diskontinuitäten nutzen« wird im Allgemeinen selten und wenn, dann hart und einschneidend auftreten. Die von diesen Diskontinuitäten freigesetzten Energien und Möglichkeiten zur durchgreifenden Veränderungen sind ein integrierender Teil der Führung, wenn Unternehmen über längere Zeiträume erfolgreich bleiben wollen. Es macht viel Sinn, Krisen als Chance zur Veränderung vom bisher Unveränderbaren anzusehen und konsequent zu nutzen. Darauf hat sich das Management vorzubereiten.

Während Albrecht Wagner in seinem »Agilitätsmanagement« eine Reihe von Aspekten zum Entstehenlassen von Strategien und zum Umsetzen des Gewollten anspricht, kann mit Andreas Dörfler von vier einsichtig ausgewählten Bausteinen zur rechtzeitigen Erneuerung von Unternehmen gesprochen werden.

» Zusammenfassung «

In der Dissertation von Armin Wiedenegger geht es um die Unternehmensqualität bzw. um die Teilqualitäten des Unternehmens. In dem Zusammenwirken der Teilqualitäten spiegeln sich die Qualitäten der Führung wider. Letztlich fließen alle Teilqualitäten in die Unternehmensqualität ein. Die Unternehmensqualität ist dominant hausgemacht und daher von der Führung zu verantworten.<sup>12</sup> Es werden Tätigkeiten für die Gestaltung der Performance, beginnend bei der Gestaltung der Führung bis hin zum generell Stakeholder orientierten und nachhaltigen Arbeiten, aufgezeigt.

In der Dissertation von Albrecht Wagner wird ein von ihm entwickeltes Konzept der Managed Evolution vorgestellt. Unternehmen entwickeln sich in diesem, aufsetzend auf einen Ist-Zustand, gezogen von einer Vision, innerhalb von breiten Grenzen durch Variationen, die akzeptiert oder abgelehnt werden, mit sich herausbildenden und sich verändernden Handlungsmustern in Freiräumen weiter.

In der Dissertation von Andreas Dörfler wird das Konzept des Vitalitätsmanage-

ments, mit den Bausteinen Durchlässigkeit fördern, Bestehendes erneuern, Neues schaffen und Diskontinuitäten nutzen, entwickelt. Die Bausteine können auch als Gestaltungsfelder bzw. Gestaltungsaufträge angesehen werden.

Aus den vorgestellten Aussagen folgend drängt es unter dem Dach der Unterneh-

mensqualität, mit dem Konzept der Managed Evolution die Durchlässigkeit zu fördern, Bestehendes zu erneuern, Neues zu schaffen und Diskontinuitäten zu nutzen. Wenn es um die Erneuerung schon spät geworden ist, dann gilt es die von Diskontinuitäten (Krisen) freigesetzte Energie konsequent zu nutzen.

FUSSNOTEN

- <sup>1</sup> Vgl. Risak, J./F.-P. Walder, (2012): Verbesserung der Unternehmensqualität, in: Report(+)Plus, Heft 13-0112012, S. 116-120.
- <sup>2</sup> Vgl. zu einer allgemeinen Darstellung Walder, F.-P./Redling, A. (2010): Unternehmensqualität: Die Position der Quality Austria.
- <sup>3</sup> Dzt. EFQM Excellence Modell (2013), Quality Austria.
- <sup>4</sup> Es handelt sich daher nur um Aussagen, die den Verfasser dieser Kolumne direkt wegen ihrer vermutlichen Relevanz für die praktische Verwendung angesprochen haben. Ein Schluss von diesen auf den Gesamthalt einer Dissertation ist nicht beabsichtigt.
- <sup>5</sup> Vgl. Wiedenegger, A. (2012): Unternehmensqualität – Was ist das?
- <sup>6</sup> Für die Metaanalyse wurden von 5.287 wissenschaftlichen Beiträgen, nach einem Auswahlpro-

- zess, 249 herangezogen. Die empirische Erhebung umfasste 1.406 österreichische Unternehmen ab 200 Mitarbeitern und brachte eine Rücklaufquote von 15,5 %. (218 Unternehmen, die für eine Auswertung herangezogen werden konnten.)
- <sup>7</sup> Vgl. Wagner, A. (2001): Managed Evolution, Wiesbaden.
- <sup>8</sup> Vgl. Wagner, A. (2003): Agilitätsmanagement, in: Risak, J. (2003): Der Impact Manager, Wien, S. 64-77, hier S. 71.
- <sup>9</sup> Vgl. Dörfler, A. (2002): Vitalitätsmanagement für Unternehmen, Wiesbaden.
- <sup>10</sup> Dörfler, A. (2002), S. 58.
- <sup>11</sup> Vgl. Dörfler, A. (2002), S. 143-202.
- <sup>12</sup> Vgl. dazu auch Bailom, F./Matzler, K./Tschermernjak, D. (2006): Was Top Unternehmen anders machen? Wien, S. 50.

Für tausende Kinder in Osteuropa ist das Leben kein Spiel.

Caritas  
& Du  
schenken  
ein Zuhause.

Mit 30 € Pate werden: [www.caritas.at](http://www.caritas.at)   
PSK: 7.700.004, Erste Bank: 012-34560