

Human Capital Management und Leadership -

Das Missverständnis einer individualisierenden Sicht auf die Unternehmensleistung

Peter Meyer-Ferreira

Wirtschaftliche Ergebnisse von Unternehmen basieren auf einer effektiven und effizienten Nutzung ihrer Wertschöpfungspotenziale, wie beispielsweise dem Humankapital ihrer Mitarbeiter. Hierzu wären Management und Führungstheorien hilfreich, welche eine Verbindung zwischen organisationalen und individuellen Aspekten der Unternehmensführung herzustellen in der Lage sind. Solche existieren zwar, werden aber in der Praxis wie in der Managementausbildung kaum berücksichtigt. Der vorliegende Beitrag versucht einen möglichen Ansatz aufzuzeigen.

1. Human Capital Management - eine Unternehmensführungsaufgabe

Humankapital lässt sich mindestens seit *GARRY BECKER* (1964) als die Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten, Erfahrungen, etc. von Menschen verstehen. Auf individueller Ebene ist es sozusagen das Kapital eines Individuums, das es - meist gegen Lohn - in eine Organisation investiert, solange die Investitionsbedingungen als interessant erachtet werden. Aus Sicht der Organisation ist Humankapital entsprechend Fremdkapital, das verzinst werden muss, solange ein Arbeitsvertrag nicht gekündigt ist. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist es in den meisten Ländern unerheblich, inwieweit die Organisation das verfügbare Humankapital auch effektiv nutzt. Die Verzinsung ist allein schon dafür fällig, dass der Humankapitaleigentümer sein Kapital zur Verfügung stellt. In Unternehmen ist die Aufnahme von Humankapital damit an dieselbe Logik gebunden, wie sie auch für Finanzkapital gilt: Nur wenn es dem Unternehmen gelingt, mit dem ausgeliehenen Humankapital eine Wertschöpfung zu generieren, die höher ist als die Zinskosten, ist das langfristige Überleben des Unternehmens überhaupt möglich.

Human Capital Management sollte aus Sicht dieses Beitrags nun dazu dienen, einerseits die Position des Unternehmens auf dem Humankapitalmarkt (Arbeitsmarkt) erfolgreich zu gestalten und andererseits sicherzustellen, dass die Nutzung des Humankapitals zu einer möglichst hohen Wertschöpfung führt (für Details vgl. Meyer-Ferreira 2015). Da, im Unterschied zum Finanzkapital, die Nutzung von Humankapital immer an die Person des Humankapitaleigentümers gebunden ist, beinhaltet diese Nutzung immer auch die Gestaltung der Beziehungen zu diesem. Aus Sicht des Managements geht es bei dieser Beziehungsgestaltung um Organisation. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist nämlich die Aufnahme von Humankapital durch ein Unternehmen nur unter der Bedingung rational, dass die Kooperationsergebnisse aller verpflichteter Humankapitaleigentümer besser sind als es die Summe der individuellen Arbeitsergebnisse wären. Nur dann entsteht für das Unternehmen eine entsprechende Kooperationsrente. In unserem Verständnis gehört die Sicherstellung und Optimierung solcher Kooperationen zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung als Human Capital Management.

Wie gesagt kann die Beziehungsgestaltung auch unter einer anderen Perspektive betrachtet werden, jener der Gestaltung menschlicher, interaktioneller Beziehungen innerhalb einer Organisation. Diese Perspektive ist typischerweise Thema der Führungstheorien. Zwar ist man sich in der Literatur zur Führungstheorie durchaus bewusst, dass es zwischen beiden Perspektiven eine Verbindung gibt. Die Unterscheidung zwischen interaktioneller und struktureller Führung und die Diskussion ihrer Abhängigkeiten weist darauf hin (vgl. hierzu etwa *WUNDERER* 1997). Außerhalb des wissenschaftlichen Diskurses haben sich die Begriffe und Zusammenhänge allerdings kaum verbreitet. Die interaktionelle Führung wird heute im Unternehmensführungsalltag und in praxisorientierten Managementschriften verbreitet unter dem Begriff Leadership diskutiert, während die strukturelle Führung größtenteils der Managementlehre überlassen wird. Verschiedentlich werden Management und Leadership sogar gegeneinander ausgespielt. Wir werden zeigen, dass sich auch die Managementlehre dem Zusammenhang ungenügend angenommen und seit Jahrzehnten das Missverständnis einer individualisierten Sicht genährt hat, welche der Optimierung der Unternehmensleistung insgesamt kaum förderlich war.

2. Die Ausblendung der Kooperation in der Managementlehre und -praxis

Die Unternehmenspraxis der vergangenen Jahrzehnte war aus sozialwissenschaftlicher Sicht dominiert von einer stark individualisierenden Sicht auf die Unternehmensleistung. Während im Taylorismus (vgl. Taylor 1911) noch das Zusammenspiel der Belegschaft - vermittelt über den Takt der Maschinen und Fließbänder - im Vordergrund der Managementpraxis und -theorie standen, hat sich seit den Sechzigerjahren das Individuum immer mehr in das Zentrum der Aufmerksamkeit geschoben. Dies hat zweifellos auch mit der Verlagerung der strategischen Schwerpunkte der Unternehmensführung zu tun: Seit dem zweiten Weltkrieg wurde die Effizienz der Produktionsprozesse als erfolgsentscheidender Faktor in der strategischen Unternehmensführung immer mehr ersetzt durch die Fähigkeit, neue Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. Dabei spielten nicht mehr in erster Linie die Organisation der Prozesse und der daran beteiligten Mitarbeitern die zentrale Rolle, sondern die Innovationspotenziale und die Marktbeziehungen auf Mitarbeiterenebene. Diese ließen sich nicht mehr über strenge Regeln und Verfahrensvorschriften steuern und optimieren.

Es war von daher nur konsequent - wenn zur damaligen Zeit auch überaus weitsichtig - , dass *PETER DRUCKER* schon 1954 mit dem Taylorismus abrechnete. In *seiner Practice of Management* postulierte er eine neue Managementphilosophie, welche dem Individuum - mindestens sofern es sich um einen Manager handelte - vermehrte Autonomie zusprach. Im Management by Objectives (MbO) sollen Manager nur noch über Resultate gesteuert werden. Auch wenn die Vorschläge von Drucker erst in den Siebzigerjahren - in der mittlerweile dominierenden Dienstleistungsgesellschaft - grössere Verbreitung in der Praxis fanden, haben sie doch bis heute eine immer stärkere Wirkung entfaltet, stärker als er es wohl selber intendiert hatte. Denn in den Neunzigerjahren begannen Unternehmen in immer grösserer Zahl das Management by Objectives bis auf den einzelnen Mitarbeiter hinunter anzuwenden - eine Praxis, gegen die sich Drucker wohl verwahrt hätte, da er sich der Grenzen seines Konzepts durchaus bewusst war. Denn Manager waren und blieben offensichtlich in einen Kooperationszusammenhang eingebunden: Nicht nur waren sie von der Arbeit ihrer Mitarbeiter abhängig (auf die sie immerhin Einfluss hatten), sondern meist auch von Vorleistungen und Supportleistungen anderer Abteilungen (auf die sie weit weniger Einfluss hatten). Drucker war sich sehr wohl bewusst, dass Manager nicht immer alle Bedingungen für die Erreichung ihrer Ziele beherrschten. Nur nahm er in Kauf, dass diese Interdependenzen nicht mehr über Regeln und Weisungen zentral gesteuert wurden, sondern schlug vor, dies den Managern zu überlassen, indem sie sich miteinander abzustimmen hatten.

Eine Ausdehnung des MbO-Prinzips auf alle Mitarbeiter war und ist hingegen eine ganz andere Sache. Manager haben meist einen relativ hohen Einfluss auf die Arbeitsleistung ihres Verantwortungsbereichs und müssen nur die abteilungsübergreifenden Rahmenbedingungen verhandeln. Demgegenüber waren und sind Mitarbeiter ausserhalb der tayloristischen Organisation vielfach in einem wesentlich grösseren Masse von solchen Rahmenbedingungen abhängig und haben selten die Positionsmacht, um diese selber zu verhandeln, sondern sind darauf angewiesen, dass dies an hierarchisch höherer Stelle in ihrem Sinne geschieht. Je komplexer und organisationsübergreifender individuelle Arbeitsergebnisse beeinflusst werden, desto weniger macht es deshalb Sinn, diese ausschliesslich über MbO zu steuern.

Diese Zusammenhänge wurden zwar in den letzten Jahrzehnten von den Arbeitswissenschaften (vgl. etwa *ULICH* 1991 und *Strom* 1998) durchaus erkannt und auch eingehend untersucht. In der Praxis fanden deren Ergebnisse aber meist nur in der Produktion und der Logistik, wo es gelang, die Effizienz gegenüber dem Taylorismus nochmals erheblich zu steigern. In praktisch allen anderen Unternehmensbereichen setzte sich demgegenüber ein platter Individualismus fest, der die Unternehmensleistung immer stärker über die Festsetzung individueller Leistungsergebnisse zu steuern versuchte. Das Erreichen der Ergebnisse schien bei adäquater Incentivierung (und damit Motivierung) in erster Linie von den Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter abzuhängen.

Unter dieser Perspektive war es nur folgerichtig, wenn Mc Kinsey 1997 einen "war for talents" prognostizierte, in dem die Unternehmen versuchen würden, die besten Individuen für sich zu gewinnen, um mit diesen eben auch den Wettbewerb auf dem Absatzmarkt für sich zu entscheiden. Was die grosse Unternehmensberatung geflissentlich ignorierte, war die Rolle der Arbeitsorganisation unter den Bedingungen oft komplexer Kooperationsmuster. Die Unternehmensleistung fällt eben auch mit den bes-

ten Mitarbeitern, wenn diese beispielsweise mit inadäquater oder fehleranfälliger Software oder unter unzureichenden zeitlichen oder finanziellen Ressourcen arbeiten müssen, insbesondere wenn sie dabei über- oder unterfordert sind. Dennoch scheint es, dass sich ein Großteil der heutigen Unternehmensführungen weniger um die Steuerung ergebnisrelevanter Organisationsbedingungen kümmern, sondern in erster Linie um eine privilegierte Positionierung ihres Unternehmens auf dem Markt der "Talents".

Wenn man bedenkt, dass die Arbeitskosten in den meisten Unternehmen und Branchen den größten Teil der Unternehmenskosten ausmachen, ist diese Entwicklung allerdings weniger zu begreifen. Selbstverständlich ist es zu teuer, mit schwachen oder ungenügend ausgebildeten Mitarbeitern zu arbeiten, da diese auch unter optimalen Bedingungen suboptimale Ergebnisse erzielen werden. Es ist aber genauso teuer, gut bezahlte "Talents" unter suboptimalen Arbeitsbedingungen ihre Talente (und damit das von ihnen investierte Humankapital) nicht voll zu nutzen. Wenn etwa - wie dies in immer mehr Unternehmen der Fall ist - die Unternehmensleistung aufgrund komplexer Kooperationen (und meist unvollständigen Wissens) zustande kommen, braucht es nicht die besten individuellen Mitarbeiter, sondern eine Organisationssteuerung, mit der die Komplexität beherrschbar wird und Wissen möglichst effizient aufgebaut werden kann. Und es braucht Mitarbeiter, welche unter diesen Bedingungen möglichst gut kooperieren können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht heißt dies, es braucht die billigsten Mitarbeiter, welche unter den gegebenen Bedingungen die maximale Wertschöpfung erbringen - und das sind nicht unbedingt die größten "Talents". Die Fokussierung auf die besten Mitarbeiter kann demgegenüber nicht nur sehr teuer sein, sie verstellt meist auch noch die Sicht auf alle anderen Bedingungen, welche im Hinblick auf gute Unternehmensergebnisse gestaltet werden sollten. Tatsächlich erweist es sich für - insbesondere große - Unternehmen mit viel Geld offensichtlich als schwierig, einen vernünftigen Return aus den Besten zu generieren. Das liegt fast immer daran, dass die Aufgaben, die Arbeitsbedingungen und die Managementlogiken den Einsatz der Kompetenzen nur bedingt zulassen und man sich dessen nicht genügend bewusst ist - beziehungsweise aufgrund der vorhandenen finanziellen Mitteln auch nicht wirklich bewusst sein muss.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen, auch wenn es keinen Bezug zu Arbeitsbedingungen oder Managementlogiken aufweist.

Eine meiner ehemaligen Studentinnen ließ sich zu Beginn des "war for talents" nach Studienabschluss von einer großen Versicherungsgesellschaft für einen sehr hohen Lohn engagieren. Die Gesellschaft wollte für alle Jobs möglichst die jeweils Besten. Tatsächlich war die Studentin die beste Sekretärin in ihrem Geschäftsbereich, denn als Sekretärinnenstelle entpuppte sich der Job. Natürlich verfügte die Studentin über wesentlich mehr Humankapital als die Stelle erforderte und wäre auch bereit gewesen, dieses der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen - schließlich bezahlte diese dafür ja auch. Aber dafür hätte entweder die Stelle umgestaltet werden müssen oder die Studentin hätte an eine andere Stelle versetzt werden müssen. Beides kam für die Gesellschaft nicht in Frage, denn damit hätte sie die beste Sekretärin verloren und vielleicht nur eine gute Sachbearbeiterin gewonnen. Allerdings verlor sie die Sekretärin binnen eines Jahres dann doch. Sie kam als Assistentin zurück zu mir, wo sie für einen viel tieferen Lohn ihr gesamtes Humankapital einsetzen konnte und nicht nur gute Arbeit leistete sondern auch zufrieden war. Ich wiederum hatte vielleicht nicht die bestmögliche Assistentin, aber ausgezeichnete Ergebnisse zu günstigen finanziellen Konditionen.

Das Beispiel mag extrem erscheinen. Es ist dies aber mit Sicherheit nicht - auch wenn mir zum Phänomen keine empirischen Untersuchungen bekannt sind. Denn wenn ein Unternehmen an jeder Stelle die Besten will (in der Absicht, damit die besten Unternehmensergebnisse zu erzielen), dann wird es genau diese Logik anwenden. Bei entsprechenden Arbeitsmarktbedingungen werden dann schnell einmal die Stellen mit überqualifizierten Mitarbeitern besetzt sein, die eigentlich mehr könnten als es diese Stellen erforderten. Ein solches Unternehmen wird tendenziell zu viel bezahlen und darüber hinaus noch mehr, um die unzufriedenen Mitarbeiter frühzeitig wieder zu ersetzen, wenn sich diese für geeignetere Stellen entscheiden. Es sei übrigens nur am Rande vermerkt, dass die besagte Gesellschaft in jener Zeit - trotz ausgezeichneter Position im "war for talents" - keine besonders guten Geschäftsergebnisse zu berichten hatte.

3. Leadership - Genie statt Management

Die Vernachlässigung der Kooperation in der Managementlehre seit Peter Drucker ist aber nur die eine Seite der Medaille. Ihr entspricht das Revival eines Leadership-Verständnisses, das Unternehmenserfolg in erster Linie der Persönlichkeit überragender "Leaders" zuschreibt. Obwohl die eigenschaftstheoretischen Führungstheorien bisher keine empirische Basis gefunden haben (vgl. Meyer-Ferreira 1998), leben sie seit dem Ende des letzten Jahrhunderts wieder auf - wohl auch deshalb, weil sie sich bestens eignen, um außergewöhnlich hohe Bezüge in einigen Unternehmen zu legitimieren. Eine genauere Untersuchung und Gestaltung der Kooperation und der organisationalen Interdependenzen als Basis der Unternehmensleistung ist in diesem Zusammenhang wohl eher hinderlich.

Dies wäre allerdings auch mit anderen führungstheoretischen Ansätzen nicht unbedingt gelungen, beschäftigen sich doch die meisten aus einer individuumsbezogenen Perspektive mit dem Thema: Weder verhaltenstheoretische, noch situations- oder motivationstheoretische Ansätze berücksichtigen organisationale Aspekte der Arbeit (zur Darstellung der verschiedenen Ansätze vgl. Meyer Ferreira 1998). Einzig neuere interaktionstheoretische und werttheoretische Ansätze versuchen diese Aspekte mindestens teilweise aufzunehmen, wenn auch keineswegs unter Berücksichtigung von Wertschöpfungsaspekten, wie es aus Sicht des Human Capital Management im hier vertretenen Verständnis von Bedeutung wäre.

Es gibt zwar seit einigen Jahren durchaus praktisch orientierte Werke, welche für ein neues Verständnis von Leadership werben (vgl. etwa Sprenger 1991 und 1995 und insbesondere Pfläging 2003 und 2009 als wohl bekannteste Beispiele). Auch wenn solche Werke oft scheinbar radikal mit der herrschenden Management- und Leadership-Praxis abrechnen und im Fall von Pfläging das Management gar totsagen, portieren sie im Wesentlichen interaktionstheoretische (Sprenger) oder werttheoretische (Pfläging) Ansätze der Führungstheorien. Eine Verbindung zwischen betriebswirtschaftlicher, organisationaler und führungstheoretischer Perspektive, wie sie aus Sicht des Human Capital Management nötig wäre, geschieht praktisch nicht.

4. Steuerungslogiken der Unternehmensleistung

Aus Sicht eines betriebswirtschaftlich orientierten Human Capital Management muss also die heutige Situation von Management und Leadership (sowohl in der Praxis als auch in der Theorie) als deutlich suboptimal beurteilt werden. Insbesondere in der Praxis wird auf die Sicherstellung individueller Exzellenz in der Leistungserbringung der Mitarbeiter gezielt statt auf die Sicherstellung exzellenter unternehmerischer Wertschöpfung. Dabei hätten die seit langem bestehenden arbeitswissenschaftlichen Forschungsergebnisse hierbei durchaus gewisse Hilfen liefern können. Seit 1979 liegt zudem eine Arbeit von WILLIAM OUCHI vor, welche entscheidende Impulse für die Verbindung von Wertschöpfung, Organisation und Leadership liefern könnte. Leider wurde diese Arbeit aber weder von der Praxis noch in der Theorie und in der Lehre an den Management Schulen je rezipiert. Sie zeigt im Wesentlichen, dass Management als Steuerung der Leistungserbringung eines Unternehmens an organisationale Rahmenbedingungen geknüpft ist, die beachtet werden müssen, wenn es erfolgreich sein soll. Es geht Ouchi nicht darum, verschiedene Managementverständnisse gegeneinander auszuspielen, wie das bei den neueren Arbeiten normalerweise der Fall ist, sondern ermöglicht eine differenzierte Sicht auf ein optimales Management zur Generierung von Wertschöpfung in einem Unternehmen. Zudem lassen sich daraus Grundlagen zur Bestimmung entsprechender Führungslogiken gewinnen, welche auf die Managementlogiken abgestimmt sind und sich deshalb nicht an Moden und Strömungen orientieren müssen, welche *eine* richtige Art von Leadership für alle postulieren. Wir fassen den Ansatz im Folgenden kurz zusammen (die ursprüngliche Darstellung findet sich in Meyer-Ferreira 2015).

Ouchi (1979) unterscheidet zwischen drei grundsätzlich verschiedenen Steuerungslogiken, welche zwar durchaus in Kombination vorkommen, aber jeweils unterschiedliche Voraussetzungen in den organisatorischen Situationsvariablen haben.

Die Verfahrenssteuerung (Ouchi nennt sie Bürokratie) entspricht weitgehend jener des Taylorismus. Sie ist durch regelbasiertes Handeln gekennzeichnet, die das Unternehmen bestimmt und durch das

Management überwachen lässt. Damit soll sichergestellt werden, daß die Mitarbeiter die Unternehmensziele auf möglichst effiziente Weise erreichen. Tatsächlich ist diese Logik auch heute noch sehr weit verbreitet - trotz erheblicher Kritik seitens der Managementtheorien und Organisationswissenschaften. Sie hat allerdings eine Voraussetzung, die erfüllt sein muss, damit diese Steuerung die erwarteten Ergebnisse bringt. Diese Bedingung erfordert, daß die Regelsetzer die Prozesse, welche zu den gewünschten Ergebnissen führen, genau kennen. Nur dann können sie sicher sein, daß durch die Befolgung der Regeln nicht unbeabsichtigte oder unerwünschte Effekte auftauchen. Zudem sollten alle von den Regeln abweichenden Handlungsweisen zu weniger optimalen Resultaten führen (je größer diese Risiken, desto eher ist Verfahrenssteuerung indiziert). Verfahrenssteuerung ist insbesondere dann angezeigt, wenn die Ausführenden nicht über mindestens gleichwertige oder bessere Kenntnisse der Erfolgsfaktoren verfügen als das Management, da sonst effizientere Steuerungslogiken angewandt werden. Diese Voraussetzungen sind allerdings unter schnell wechselnden Marktbedingungen, bei schneller Entwicklung der Technologie oder weiteren Unwägbarkeiten der Rahmenbedingungen eher selten erfüllt.

In diesen Fällen kann **Ergebnissteuerung** eine effizientere Methode zur Steuerung der Unternehmensleistung darstellen, da sie wesentlich weniger Überwachung erfordert. Sie entspricht weitgehend der Logik von DRUCKERS MbO, wobei allerdings neben Zielen auch Preise als Steuerungsgrößen dienen können (vgl. Ouchi 1979, S.833ff). Auch die Ergebnissteuerung hat allerdings einige Voraussetzungen, die zwingend erfüllt sein müssen, wenn sie erfolgreich genutzt werden soll. So ist es unabdingbar, daß die Ergebnisse einzelnen Individuen zugeordnet werden können und mess- oder mindestens beurteilbar sind. Das heißt, es muss eindeutig sein, daß die zu begutachtenden Resultate allein von den Entscheidungen und dem Handeln der verantwortlichen Mitarbeiter abhängen und nicht von Zufällen oder von Entscheidungen anderer (z.B. über Ressourcenallokationen oder über die Verfügbarkeit von Vor- oder Supportleistungen). Damit verbunden ist eine zweite Voraussetzung: Das Wissen darüber, wie ein vereinbartes Ziel zu erreichen ist, muss beim ausführenden Mitarbeiter vorhanden sein. Dieser sollte einen höheren Wissensstand haben als das Management, da sonst allenfalls die Verfahrenssteuerung optimaler wäre. Das gilt umso mehr, je höher die Risiken falschen Handelns für das Unternehmen sind. Typischerweise sind die Bedingungen bei vielen Verkäufern erfüllt und entsprechend werden diese auch meist über Ergebnissteuerung geführt. Dort, wo dies hingegen nicht der Fall ist, werden richtige Resultate eher zufällig erreicht. Bei komplexen Kooperationsprozessen mit vielen Beteiligten, bei stark schwankenden Rahmenbedingungen und ungenügender Informationsbasis sind diese Bedingungen vielfach nicht erfüllt. Unter diesen Umständen (insbesondere wenn das Wissen über das erfolgreiche Handeln und die bestmöglichen Prozesse auch beim Management nur ungenügend vorhanden sind) macht eine weitere Steuerungslogik mehr Sinn.

Bei der **Selbstabstimmung** müssen die involvierten Individuen ihr Handeln und ihre individuellen Beiträge untereinander abstimmen und dabei sicherstellen, daß alles relevante Wissen der Beteiligten in die Abstimmung einfließt. Dies gilt grundsätzlich hierarchieübergreifend. Insbesondere bei völlig neuartigen Aufgaben oder in der F&E macht diese Steuerungslogik Sinn. Ouchi (1979) fasst unter der Selbstabstimmung allerdings auch solche Praktiken, die auf Sozialisationsprozessen beruhen: Er zeigt, daß Selbstabstimmung oftmals auf Wissen und Werten beruhen, welche in Sozialisationsprozessen, innerhalb oder außerhalb einer Unternehmung, entstehen. *Außerhalb der Unternehmen* finden solche Prozesse meist in der Berufsbildung statt, etwa bei Ärzten und Pflegepersonal oder in der wissenschaftlichen Forschung. Die dabei verinnerlichten Normen werden von den Unternehmen genutzt, allenfalls noch spezifisch ergänzt, um effektives und effizientes Handeln sicherzustellen. Die Kontrolle erfolgt hierbei nicht über das Management, sondern innerhalb der Gruppe jener Beteiligten, welche dieselbe Sozialisation durchlaufen haben. *Innerhalb der Unternehmen* können solche Normen richtigen Verhaltens ebenfalls gebildet werden. In diesem Falle entspricht Selbstabstimmung weitgehend jener Logik, wie sie in den werttheoretischen Führungstheorien (vgl. Meyer Ferreira 1998) zugrunde gelegt sind. Sowohl im Falle eher informeller Kooperationen der Selbstabstimmung wie auch im Falle von durch Sozialisation gewonnenen Handlungsmustern ist Steuerung und Kontrolle von oben kaum notwendig, sofern zwei Bedingungen erfüllt sind: Erstens müssen die Beteiligten eine hohe Identifikation mit den Organisations- und Unternehmenszielen haben und zweitens dürfen die Risiken von Fehlentscheidungen der Beteiligten für ein Unternehmen nicht gefährlich sein. Sind diese Kriterien erfüllt und

die Kriterien für die anderen beiden Steuerungslogiken nicht erfüllt, ist die Selbstabstimmung das effektivste und kostengünstigste Verfahren.

Die dargestellten Steuerungslogiken kommen, gerade aufgrund der jeweiligen Voraussetzungen in den Unternehmen, selten in Reinform vor. So haben praktisch alle Unternehmen ein Set an Regeln, Weisungen, etc. Je größer die Unternehmen desto größer ist dieses Set meistens. Darüber hinaus praktizieren immer mehr Unternehmen aber auch noch Ergebnissteuerung, meist über das MbO. Und im Alltag stimmen sich Mitarbeiter auch noch über viele Einzelaspekte ab. Das heißt aber nicht, daß die jeweils vorgefundenen Steuerungskombinationen optimal sind. Vielfach dürfte im Gegenteil die Fehl- und Übersteuerung der Organisation und ihrer Mitglieder die wichtigste Ursache für eine unbefriedigende Performance sein. Es darf vermutet werden, daß in der Verbesserung des Steuerungsmixes üblicherweise gar ein größeres Potenzial zur Leistungssteigerung liegt, als in der Gewinnung der besten Mitarbeiter (unsere unsystematisch erhobenen subjektiven Einschätzungen von hunderten von Managern im Rahmen der Weiterbildung bestätigen die Vermutung eindeutig).

Es sollte deutlich geworden sein, dass mit den Kategorien von Ouchi zu einer Sichtweise zurückgefunden werden kann, welche Management nicht mehr nur als Steuerung individuellen Leistungsverhaltens versteht, sondern der Kooperation und den dabei relevanten organisationalen Bedingungen innerhalb eines Unternehmens Rechnung trägt. Management kann auf einem höheren Niveau des Kooperationsverständnisses wieder zur Organisationssteuerung werden. Darüber hinaus ist leicht zu erkennen, dass in dieser Sichtweise letztlich auch die Mitarbeiterführung neu und differenzierter verstanden werden könnte. Denn die Wahl des Steuerungsmixes bestimmt auch fundamental die Rolle der Führung. Wir werden die Zusammenhänge zum Schluss skizzieren.

5. Steuerungslogiken und Leadership

Führungskräfte bewegen sich immer in einem Mix an organisationalen Steuerungslogiken. In der Literatur zur (insbesondere interaktionellen) Führungstheorie findet sich allerdings praktisch kein Bezug zu dieser Tatsache. Dabei ist der Zusammenhang augenfällig: Im Rahmen der Verfahrenssteuerung (etwa bei Lokomotivführern) hat eine Führungskraft offensichtlich eine völlig andere Funktion als im Rahmen der Ergebnissteuerung (etwa von Versicherungsverkäufern) oder von selbstabgestimmten Forschungsorganisationseinheiten und sie wird dadurch auch andere Verhaltensweisen zeigen. Es ist naheliegend, daß diese Tatsache auch jeweils andere Führungspersönlichkeiten favorisiert. Schauen wir dies etwas genauer an:

Die *Verfahrenssteuerung* gibt Anweisungen über das richtige Verhalten der Mitarbeiter. Werden diese direkt durch den Vorgesetzten gegeben, so wird er sozusagen zum Regelsetzer. In jedem Fall ist er aber Überwacher der Regeleinhaltung. Der englische Begriff "supervisor" für Manager tieferer Ränge bildet genau das ab. Allenfalls wird er noch sicherstellen müssen, daß die Mitarbeiter auch befähigt sind, die Anweisungen korrekt zu befolgen. In diesem Fall wird er auch noch eine Ausbilderrolle einnehmen.

Davon unterscheidet sich die Führungskraft im Rahmen von *Ergebnissteuerung* radikal: Er ist in erster Linie Vertragspartner. Überwacher ist er zwar auch noch, insofern er die Einhaltung des Vertrags überprüft. Doch beschränkt sich diese Überprüfung auf die Ergebnisse und wird sich nicht auf das Verhalten des Mitarbeiters beziehen (außer man vermischt in suboptimaler Form Verfahrens- mit Ergebnissteuerung). In Bezug auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist er allenfalls noch Empowerer, der sicherstellt, daß der Mitarbeiter in der Lage ist, die Erfolgsfaktoren zur Erreichung seiner Ziele auch zu beherrschen. Und nur im Falle, daß er auch noch dafür sorgen müsste, daß der Mitarbeiter die dazu notwendigen Fähigkeiten hat, ist er auch noch Enabler, was aber darauf hindeutet, daß Ergebnissteuerung eigentlich fehl am Platz ist.

Nochmals völlig anders sieht die Situation aus, wenn im Rahmen von *Selbstabstimmung* geführt wird. Hier bleibt der Führungskraft nicht viel anderes zu tun, als sicherzustellen, daß die Mitarbeiter die Bedingungen vorfinden, unter denen sie ihr Wissen aufbauen und die Problemlösungen vorantreiben können. Er ist Facilitator, oder Empowerer, falls es um die Delegation von Entscheidungskompetenzen

geht. Bei Schwierigkeiten im Fortkommen oder in der Zusammenarbeit wird er zudem die Rolle eines Team Coaches einnehmen, der moderiert oder sicherstellt, daß die Motivation trotz Schwierigkeiten erhalten bleibt. Die folgende Übersicht fasst die Zusammenhänge zusammen:

Steuerlogik	Primäre Führungsrolle	Sekundäre Führungsrolle
Verfahrenssteuerung	Regelsetzer & -überwacher (Überwachen & Beurteilung der Regeleinhaltung)	Ausbildner (Befähigung zur Funktionsausübung)
Ergebnissteuerung	Vertragspartner & Controller (Zielvereinbarung und Ergebnisbeurteilung)	Enabler, Empowerer (Gestaltung erfolgsrelevanter Rahmenbedingungen)
Selbstabstimmung	Empowerer, Facilitator (Gestaltung erfolgsrelevanter Rahmenbedingungen)	Team Coach (Moderator, Motivator)

Abbildung: Steuerungslogik und Führungsrollen

6. Fazit

Auch wenn die gängigen Executive Compensation-Konzepte für Grossunternehmen einzelner Branchen weiterhin von einer individualisierenden Perspektive auf die Unternehmensleistungen als Legitimationsbasis profitieren, wäre es an der Zeit, wenigstens in der restlichen Wirtschaft das Augenmerk wieder auf die wirklich relevanten Möglichkeiten betriebswirtschaftlich sinnvoller Nutzung unternehmerischer Wertschöpfungspotenziale zu richten. Wir haben gezeigt, dass die Arbeit von Ouchi (1979) hierzu ausgezeichnet als Basis dienen könnte.

7. Literatur

BECKER GARRY (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press

DRUCKER PETER (1954): *The Practice of Management*. Harper Collins, New York

MEYER FERREIRA PETER (1998) *Personalführung*. In: MEYER-FERREIRA PETER, SCHWARB THOMAS (1998): *Erfolgsfaktor Human Resource Management*. WEKA Verlag, Zürich

MEYER FERREIRA PETER (2015) *Humankapital strategisch einsetzen*. Luchterhand, Köln

PFLÄGING NIELS (2003): *Beyond Budgeting, Better Budgeting*. Haufe, Freiburg i.B.

PFLÄGING NIELS (2009): *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist*. Campus Verlag, Frankfurt a. M.

OUCHI WILLIAM G. (1979): *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. In: *Management Science*, Vol. 25, No. 9. (Sep., 1979), pp. 833-848.

SPRENGER REINHARD K. (1991): *Mythos Motivation*. Campus Verlag, Frankfurt a.M.

SPRENGER REINHARD K. (1995): *Das Prinzip der Selbstverantwortung..* Campus Verlag, Frankfurt a.M.

STROM OLIVER (1998): *Arbeitsgestaltung*. In: MEYER-FERREIRA PETER, SCHWARB THOMAS (1998): *Erfolgsfaktor Human Resource Management*. WEKA Verlag, Zürich

TAYLOR FREDERIC (1911) *The principles of scientific management*. Harper & Brothers, London

ULICH EBERHARD (1991): Arbeitspsychologie. Schäffer Poeschel, Stuttgart

WUNDERER, ROLF (1997): Führung und Zusammenarbeit. Stuttgart. Schäffer-Poesche, Stuttgart