

## Geleitwort

Ich erinnere mich noch gut an Anne Schalks Aufnahmekolloquium für das Masterprogramm „Leadership“, das mein Kollege Professor Bernd Ankenbrand und ich, als Leiter des Studiengangs, mit ihr führen durften. Damals sagte ich: „Die will ich unbedingt im Programm haben.“ Angesichts der vielen Personalgespräche, die ich in meinem Leben führen durfte, war mir direkt klar, dass bei Anne Potenzial vorhanden war. Es war vor allem ihre Persönlichkeit die mich in diesem Moment überzeugte uns die sich im Studium durch wissenschaftliche Neugier, tiefe Empathie für ihre Mitstudierenden aus aller Herren Länder oder die Bereitschaft, einfach nur voran zu gehen, bestätigte. Anne hat sich für uns als Lehrende und für die Studierendengruppe als guter Griff erwiesen. Warum aber ausgerechnet ein Master Leadership? Anne hatte gerade ihren Bachelor in der Tasche und echte Führungserfahrung konnte sie nicht vorweisen. Nicht wenige Praktiker hätten ihr in so einer Situation vehement nahegelegt, sich erst einmal in der Praxis „die Hörner abzustoßen“.

„It's not about skills, it's all about talent.“ So könnte das Motto des Masterprogramms „Leadership“ an der Karlsruhochschule lauten. Als wir den Studiengang ins Leben gerufen haben, ließ Kritik nicht lange auf sich warten. „Wir haben doch schon genug Chefs“ oder „Wer führen will, muss sich erst einmal im Job beweisen“ waren typische Argumente, die wir von Akademikern und Professionals zu hören bekamen. Ich würde im Gegenzug behaupten, dass genau solch eine Kritik ein grobes, aus handwerklichen und industriellen Traditionen erwachsene Miss- und Unverständnis darüber, was Führung ist, widerspiegelt.

Angesichts der dramatischen strukturellen Veränderungen der globalen Wirtschaft stellt sich die Frage nach Sinn und Regeln unternehmerischer Führung neu. Wir brauchen nur die Ereignisse der letzten Jahre von Globalisierung und damit einhergehenden Wirtschafts- und Sinnkrisen Revue passieren lassen, um zu erkennen dass sich die Welt in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts extrem schnell, manchmal sogar ruckartig bewegt hat. Schaut man dann noch einmal 10 oder 20 Jahre nach vorne, werden wir wohl die größte ökonomisch-soziale Umwälzung aller Zeiten erfahren. Ganz unabhängig davon, ob unser Finanzsystem oder gar die kapitalgetriebene Marktwirtschaft, wie wir sie heute kennen, Bestand haben werden, ist eines sicher: Unsere Arbeitswelt wird sich verändern, wie wohl nie zuvor. Intelligente und autonome Systeme stehen in den Startlöchern, selbstlernende Roboter und autonome Systeme, wie selbstfahrende Autos sind im Grund heute schon keine Utopie mehr. Aus dem dummen Zahlenfresser Computer wird ein zunehmend intelligentes Etwas,

das ganze Betriebsanläufe steuern und umsetzen und viel Kopfarbeit abnehmen wird. Um es kurz zu sagen: Ein spitz zulaufendes Expertenwissen zählt zumindest im Management immer weniger. Und hat vor allen immer kürzere Halbwertszeiten. Stattdessen zählt die Fähigkeit, Menschen als Individuen und in Organisationen zu befähigen, neue und komplexe unternehmerische Probleme im gesellschaftlichen Wandel bewältigen zu können.

Dabei sollten wir schon heute Fragen nach der richtigen Befähigung und Kompetenz von Führungskräften auf allen Führungsebenen aufwerfen. Aspekte wie Globalisierung und Diversity, einfacher Zugang zu Wissen, Rationalisierung von Kopfarbeit sowie neue organisatorische Praktiken verändern die Anforderung an Führungskräfte radikal und werfen die Frage nach der Professionalisierung der Führung in der „Hypermoderne“ (Ortmann, 2009) auf. Führung, davon sind meine Kollegen und ich überzeugt, wird der Engpassfaktor der nächsten Jahre. Und wir können es uns auf Dauer nicht mehr leisten, Narzissten, Amateure oder Fachidioten, in die Führungsfunktionen von Wirtschaft und Gesellschaft zu hieven. Die Hoffnung, dass sich ein Experte auch in Führungsaufgaben bewähren wird, hat sich schon allzu oft als trügerisch erwiesen. Führungslernen muss, davon sind wir überzeugt, so früh wie möglich beginnen, um dann das dabei Repertoire an Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten in Praxis reifen zu lassen. Dazu gehören systemisches und konzeptionelles Verständnis, die Fähigkeit zu Komplexitäts- und Unsicherheitsbewältigung sowie Ambiguitätstoleranz.

Von Bedeutung für das erfolgreiche wirtschaftliche Handeln sind deshalb vor allem Orientierungswissen (mein akademischer Lehrer Peter Ulrich pflegte in diesem Zusammenhang vom „Ethos ganzer Systeme“ zu sprechen), kommunikative Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit, interkulturelle Sensibilität sowie die Fähigkeit, zu kommunizieren. Und es geht darum, in sozioökonomischen Systemen Strukturen und Potenziale zu erkennen und diese ziel- und strategiegerichtet zu entwickeln. Persönliche Schlüsselkompetenzen des Einzelnen (wie strategisches Denken, Empathiefähigkeit, eloquentes Verhandlungsgeschick, Flexibilität, Toleranzfähigkeit usw.) sind Grundlagen des Erfolgs. Darüber hinaus soll das konsequente Aufbrechen von Situationen und Verhalten nicht nur gefördert, sondern in Form eines konsequenten Hinterfragens und Infragestellens („Könnte es nicht alles ganz anders sein?“) geübt werden, um mit den Mitteln des Innovation- und Veränderungsmanagements Anpassungen an geänderte wirtschaftliche und soziale Umwelt- und Ressourcenbedingungen zu ermöglichen.

Ganz konsequent ist der Masterstudiengang nicht mit einem „spitzen“ funktionsorientierten sondern mit einem „breiten“ generalistischen und flexibilitätsfördernden Profil versehen, das verstärkt (inter-) kulturelle Führungskompetenz, soziale Kompetenz und konzeptionelle Kompetenz sowie auf generelle intellektuelle, problem- und situationsbewältigende Fähigkeiten fördern soll. Das Konzept des Studiengangs basiert auf dem Erwerb eines Repertoires durch Theorie und Praxisanteile, durch Reflexion und Kommunikation, durch Strukturation und konzeptionelles Arbeiten. Das heißt, die Studierenden sollen frühzeitig Fragestellungen und Praktiken kennenlernen, um diese in ihrer späteren Praxis anwenden und erproben zu können.

Letztlich gilt auch für das Masterprogram Leadership Kurt Lewins Diktum, dass es wohl nichts Praktischeres gibt, als eine gute Theorie. Die Studierenden diskutieren komplexe ökonomische, soziologische, philosophische, psychologische oder systemtheoretische Fragestellungen und werden angehalten, diese in ihrem On-the Job Assignment sowie in der Masterthesis an der Praxis zu messen.

Genau das ist Anne Schalk in vorzüglicher Form gelungen. Im Rahmen ihres On-the-Job Assignments und als Werkstudentin im Human Resource Bereich eines internationalen Industrieunternehmens, wurde sie mit dem Problem der Standardisierung von Führungsverhalten konfrontiert. In dieser Arbeit wird der Konflikt zwischen Standardisierung von Führung in einer föderalistischen Organisationsstruktur und individuellen Verhaltenserwartungen und -notwendigkeiten beleuchtet.

Nach einer ausführlichen Einleitung und der Auseinandersetzung mit Fragen des Personalmanagements erörtert sie in der Arbeit das Spannungsfeld zwischen Führungsverhalten und gesellschaftlichem Wandel aus kognitionstheoretischer Perspektive, um sich anschließend mit Fragen der Führungskonzeption als Steuerungsinstrument sowie den speziell betrachteten Bereichen der Führungsgrundsätze und des Shopfloor-Managements auseinanderzusetzen. Sie prüft ihre Betrachtungen empirisch anhand einer Case Study bei ihrem Arbeitgeber, wobei sie verschiedenen qualitative Befragungen mit Action Research Zugängen trianguliert. Abschließend erfolgt eine Rekursion auf die Theorie sowie ein kritischer Ausblick.

Wie von Anne Schalk nicht anders zu erwarten, handelt es sich um eine formal, theoretisch und methodisch herausragende Arbeit, die sowohl wissenschaftliche Neugier als auch methodische Fähigkeiten auf bestem Masterniveau widerspiegelt.

Deshalb freut es mich besonders, dass Anne Schalk die Möglichkeit bekommt, ihre Arbeit in dieser Reihe zu veröffentlichen.

Ich bin sicher, dass Anne auch ihren weiteren Weg, gleich wohin er führt, mit Bravour meistern wird.

Borkum, 21.08.2014

Professor Dr. rer. oec. Lutz Becker

Standardisierung von Führungsverhalten

Eine Analyse der Internalisierung und Reproduktion von  
Führungskonzeptionen

Schalk, A.-M.

2015, XVII, 156 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08095-2