



Dietger HAHN, Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dipl.-Ing. Dr. rer. pol., Vorsitzender des Vorstandes der VWI (seit 1. 1. 1992).

Hahn studierte Wirtschaftsingenieurwesen und Eisenhüttenwesen an der TU Berlin. Nach einer 5-jährigen Tätigkeit im Thyssen-Konzern lehrt er seit 1969 als ordentlicher Universitätsprofessor am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen und seit 1989 auch als Honorarprofessor an der TU Berlin. Seine Schwerpunktgebiete sind strategische Unternehmensführung, Controlling und Produktionswirtschaft.

Hahn gehört zahlreichen Beiräten in Wissenschaft und Praxis an und ist wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Unternehmensplanung, IUP- Gießen/Berlin.

Entwicklungstendenzen strategischer Führung

Die Aufgaben der Unternehmensführung unterliegen zunehmender Komplexität und Dynamik und stellen neue Anforderungen an Führungskonzepte und Führungskräfte. In seinem folgenden Beitrag hebt Prof. Hahn insbesondere

- die Visionsorientierung der strategischen Führung,
- vernetztes Denken, Entscheiden und Handeln sowie
- die dialogische Kommunikation mit allen Bezugsgruppen

hervor.

Dieser Beitrag ist ein gekürztes Manuskript des Eröffnungsvortrages, den Prof. Hahn auf dem VWI-Kongreß Berlin 1991 gehalten hat. Die vollständige Version des Vortrages mit detaillierter Angabe der Literaturquellen erscheint in der Zeitschrift *technologie & management*, Heft 2, 1992.

Strategische Führung

Strategische Führung beinhaltet die Festlegung von Unternehmenszweck und unternehmungspolitischen Zielen sowie die Erarbeitung und Umsetzung entsprechender Strategien. Strategien beinhalten dabei grundsätzliche Vorgehensweisen, um durch Programm- und Potentialänderungen, auch Potentialstrukturänderungen, vorab definierte Ziele zu erreichen oder Ziele im Strategiefindungsprozeß mit abzuleiten bzw. abzuwandeln.

Unternehmensziele und -strategien bedürfen der Umsetzung durch die operative Führung – durch Programme auf der Basis gegebener Potentiale bzw. Kapazitäten mit einer Vielzahl von Operationen.

Veränderungen in unseren Umfeldern schaffen hierbei neue Aufgaben und Herausforderungen, stellen neue Anforderungen an unsere Führungskräfte und Führungskonzepte.

Ausgehend von Unternehmens-, Umfeld- und Bezugsgruppenanalysen und -prognosen sowie geprägt durch Unternehmenskultur und -philosophie benötigen wir heute bei der Erarbeitung der Ziele, Strategien, Operationen und deren Umsetzung in die Realität

- Vision und Visionsorientierung,
 - Netzwerkorientierung im Denken, Entscheiden und Handeln
- und vor allem
- mutigen und offenen Dialog mit allen an der Unternehmung interessierten Gruppen (Abb. 1).

Visionsorientierte strategische Führung

Führen heißt verändern. Verändern werden wir jedoch nur durch Führungskräfte, durch „Leader“ mit Vision – mit kraftvoller Vorstellung über das gewollte Zukunftsbild der Unternehmung, mit einem auch strate-

gischen Willen, „Strategic Intent“ (Hamel/Prahalad 1989) zu dessen Umsetzung im Wettbewerb. Aggressiv formuliert kennen wir dies aus Japan lange schon – als Vision mit Feindbild und Staatskooperation. Fujitsus Spitzenmann hörte ich schon vor Jahren sagen: „Wir wollen IBM im Heimatmarkt schlagen.“ Nicht unbedingt Aggressivität, wohl aber gewolltes Zukunftsbild und Umsetzungswille gehören u. E. unabdingbar zur Führung.

Von den obersten Führungskräften vertreten, übt eine Vision stets

- impulsgebende Funktion,
- Orientierungs- und Ordnungsfunktion,
- Integrations- und
- erfolgsfördernde Funktion aus (vgl. Rühl 1990).

Visionäre Denker und Macher gab es immer schon. Spätestens seit der Dis-

kussion durch Mintzberg (vgl. Mintzberg 1973) sollten wir uns nicht mehr scheuen, die Charakterisierung von Führungskräften und Führertypen und auch die Ableitung und Umsetzung von Visionen in unsere Führungskonzepte mit aufzunehmen, zu integrieren. So steht heute in der nordamerikanischen Führungslehre neben der sog. transaktionalen Führung die sog. transformationale Führung im Vordergrund der Diskussion (vgl. z.B. Kotter 1991). Versucht die transaktionale Führung, Mitarbeiter zu motivieren durch angebotene Belohnung für zu leistende Arbeit auf der Basis zu gestaltender Strategien, Strukturen und Systeme, strebt transformationale Führung Veränderungen an durch Führungskräfte mit Charisma – mit Ausstrahlungskraft und begeisternder Vision, mit geistiger Anregung, Persönlichkeitsachtung und Emotion (Steyrer 1991). Eine Synthese der Konzepte scheint geboten. Wir brauchen interdisziplinäre kooperative Führung im Team – allerdings Teamarbeit mit Leadership. Bereits Sandig hat in seiner Betriebswirtschaftspolitik darauf hingewiesen, man brauche Treiber und Bremser im Führungsteam (vgl. Sandig 1966). Ein erfolgreiches Führungsteam benötigt sowohl Fachpromotoren und Machtpromotoren (vgl. Witte 1973) als auch Prozeßpromotoren (vgl. Hauschildt 1988) oder vereinzelt Führungskräfte mit solchen

Promotoreigenschaften in einer Person.

Es ist das Verdienst der sog. strategischen Erfolgsfaktoren-Konzepte (vgl. Pascale/Athos 1981, Peters/Waterman 1984), uns spätestens seit dem 7S-Modell von Peters/Waterman bzw. Pascale/Athos darauf hingewiesen zu haben, auch die sog. weichen Führungsfaktoren in unseren Führungskonzepten zu berücksichtigen – wie dies in Abb. 2 durch Aufnahme von Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie, Vision und Leitbild auch in unserem Konzept geschehen ist (vgl. Hahn 1990).

Vision, Leitbild, Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind zu formulierende und zu implementierende Orientierungsgrößen für das Denken, Entscheiden und Verhalten in der Unternehmung. Zwischen Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und Vision bestehen hierbei Wechselbeziehungen. Ganz sicher prägen Vision und Leitbild die unternehmungspolitischen Ziele, Geschäftsfeld-, Funktionsbereichs- und Regionalstrategien und zumindest indirekt auch Organisation

sowie Führungskräfteauswahl und -entwicklung sowie auch Informations- und Anreizsystemgestaltung für Führungskräfte und Mitarbeiter. Geplante Ziele, Strategien, Strukturen und Systeme sowie die Unternehmenskultur, d.h. gewollte Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensweisen, finden ihrerseits ihren Niederschlag im Leitbild sowie in den Unternehmens- und Führungsgrundsätzen.

Visionorientierte vernetzte strategische Führung

Vision und Leitbild drücken Zweck, Ziele und Selbstverständnis unserer Unternehmungen in ihren Umfeldern aus (vgl. Henzler 1988). Hierbei sehen wir in der von uns vertretenen Führungslehre als obersten Zweck, als oberstes Ziel die Erhaltung und vor allem erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung (Abb. 3). Sie gilt es, durch Streben nach maximalem Überschub mit marktgerechten Produkten

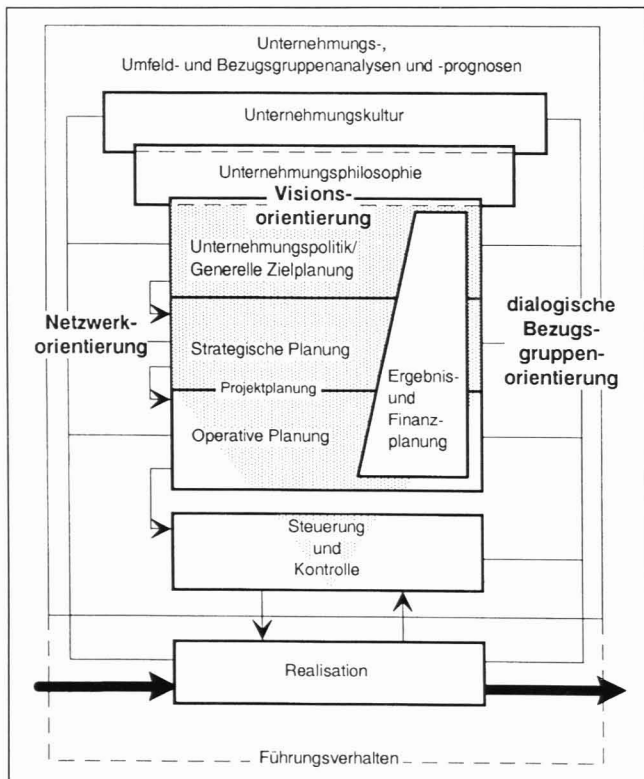


Abb. 1: Führungsaufgaben in der Unternehmung

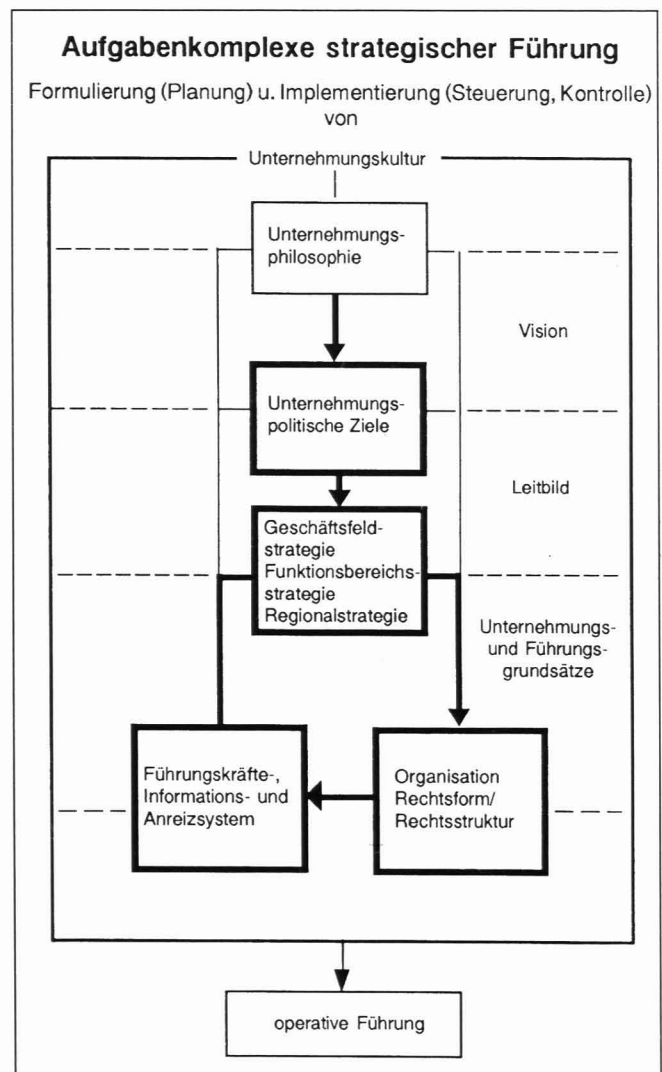


Abb. 2: Aufgabenkomplexe strategischer Führung

und Dienstleistungen unter Beachtung von Humanzielen zu sichern. Nur hierdurch lassen sich die Ziele bzw. Interessen aller an der Unternehmung interessierten Gruppen der Gesellschaft sichern – nicht nur die ihrer Hauptträger, der Eigenkapitalgeber und Mitarbeiter, sondern auch der Abnehmer und Lieferanten, der Fremdkapitalgeber und des Staates. Mit dieser Interpretation über Unternehmungszweck und -ziele erhalten wir Sinngabe unseres Wirtschaftens für jede Führungskraft, für jeden Mitarbeiter, für jede Bezugsgruppe und vor allem für die Jugend in West und Ost. Das Gewinn- bzw. Überschußmaximierungsziel bleibt unser wichtigstes monetäres Ziel, Kriterium für strategische und operative Auswahlprozesse bei bestmöglicher volkswirtschaftlicher Ressourcenallokation – bei bestmöglicher Verwendung unserer knappen Güter im Wirtschaftsprozess. Geändert hat sich unsere Gewinn- bzw. Überschußverwen-

ungsphilosophie. So dienen hiernach Überschüsse nach angemessenen Dividenden, Löhnen und Gehältern und sonstigen bezugsgruppenbezogenen Anforderungen in erster Linie der Erhaltung und erfolgreichen Weiterentwicklung der Unternehmung, der Stärkung ihrer Innovations- und Wachstumskraft. Erst hiernach rangieren ggf. Zusatzdividenden und generelle Gewinnbeteiligung als Zusatzbelohnung.

Auch sollten wir lebensnotwendige Rahmenbedingungen als Forderungen von uns selbst und im Umsystem mit zu den obersten Zielen erheben und nach ihnen in unseren Führungs- und Unternehmungsgrundsätzen streben (vgl. Hahn 1989).

Eine visionsorientierte Geschäftsfeldstrategie verlangt entsprechende Programme und Kapazitäten, vor allem mögliche zukunftsichernde Programm- und Kapazitätsvariationen, die

einer Visionserfüllung dienen können. Die Konzentration auf Kerngeschäfte steht hier als Forderung im Mittelpunkt, im Extrem auch Aufgabe von Rand- bzw. Spezialgeschäften, sollen diese nicht als Nucleus für neue Schwerpunkte dienen. Dies bedingt vor allem eine Erkundung der künftigen Attraktivität visionsnaher Märkte bzw. Nachfrager und eine Überprüfung der hierfür erforderlichen Stärken der Unternehmung im Vergleich zum Wettbewerb. Dies hat bezogen auf jede Unternehmung, jedes Geschäftsfeld und bezogen auf jede relevante Funktion zu geschehen.

Es ist das Verdienst Porters, fokussierend darauf hingewiesen zu haben, daß Unternehmungen ihre Programm- und Kapazitätsvariationen und damit Wertschöpfungstiefe und Wertschöpfungsstandort ständig zu überprüfen haben – und zwar in Abhängigkeit von den jeweiligen

- Nachfragebedingungen
- Wettbewerbsbedingungen
- Faktorbedingungen und besonders den
- Zulieferbedingungen

in jeder Branche und an jedem Ort (vgl. Porter 1990).

Schlechte Erfüllung dieser vier Bedingungen, wird zu Abwanderungen zwingen – einzelner Funktionen, z.B. des FuE-Bereiches oder einer Teile- oder Komponentenfertigung, gar ganzer Geschäftsfelder, an andere Unternehmungen, an andere Standorte.

Autonom werden wir zudem in Zukunft nur dort verbleiben, wo sich unsere Stärken im Wettbewerbsdruck nicht auch noch aufreihen.

Auch ist bei dem Bemühen um erfolgreiche Weiterentwicklung unserer Unternehmungen vernetztes Denken und Handeln in vernetzten Zusammenhängen mit vernetzten Instrumenten angesagt (vgl. Probst/Gomez 1990).

Vernetzte Programm- und Funktionsbereichsstrategien haben wir vermehrt innerhalb unserer Unternehmungen und unternehmungsübergreifend zu erdenken, zu verwirklichen, sollen kundenorientierte Innovationen, Problemlösungen unter Rationalisierungs- und Zeitzwang auch in Zukunft noch lohnen.

Vernetzte Probleme, Aufgabenkomplexe und Wirkungen erfordern auch vernetzte, visionsorientierte Führungs-

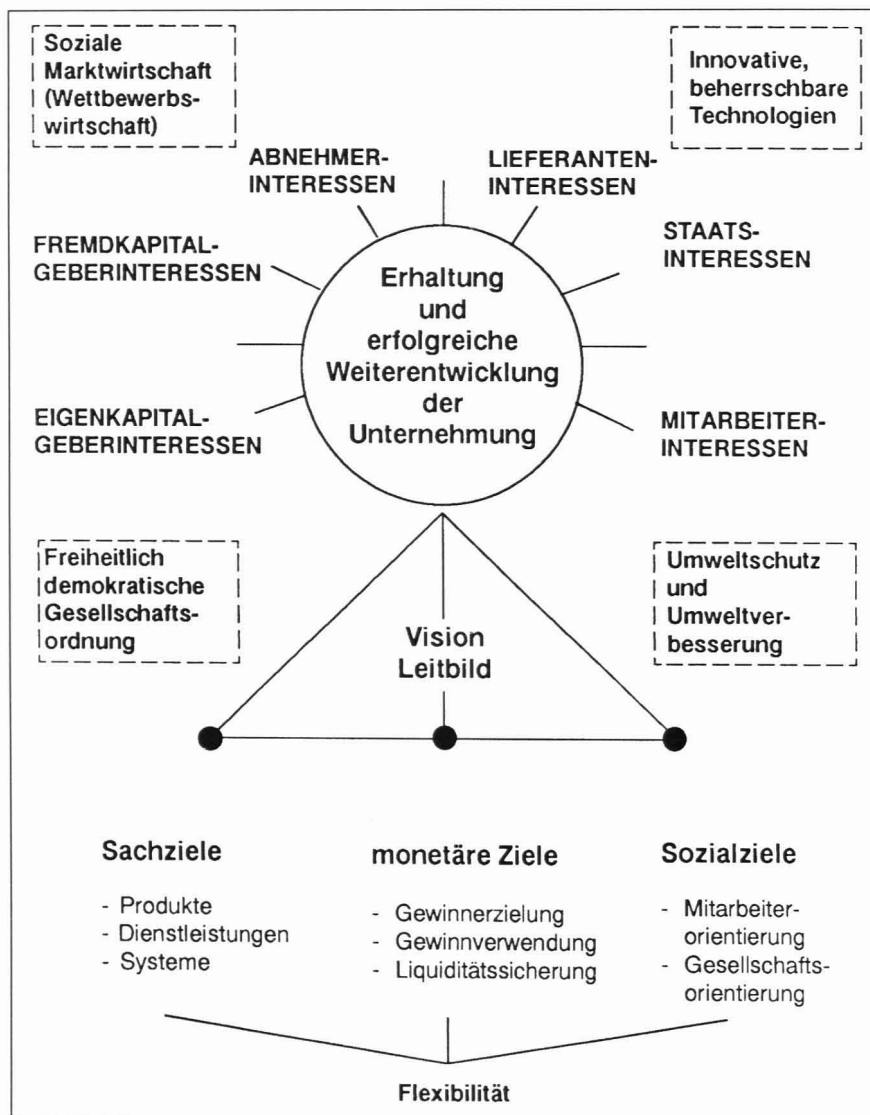


Abb. 3: Zweck, Ziele und Rahmenbedingungen der Unternehmung als gesellschaftliche Institution



instrumente, hier Techniken und Verfahren zur Beurteilung von Strategiealternativen (vgl. Hahn 1991). Markt-, Technologie- und Ökologieportfolio-Analysen interessieren hierbei heute zunehmend als Instrumente zur Überprüfung und Förderung von Kerngeschäften und Kerngeschäftskomponenten und weniger als das Instrument für eine Risiko streuende Diversifikationspolitik. Neben dynamischer Investitionsrechnung und damit zusammenhängend aufgestellter Langfrstkalkulation dienen Nutzwertanalysen zur Beurteilung von Strategiealternativen und mehrperiodige Ergebnis- und Finanzpläne zur Überprüfung ihrer Umsetzbarkeit. Hierbei versucht man in jüngster Zeit auch in der Praxis zur ergebnisorientierten Beurteilung ganzer Unternehmungsbereiche oder der Unternehmung als Ganzes den Kapitalwert vor und nach möglichen Strategieänderungen zu erkunden – wie wir es in der Theorie schon lange empfehlen (vgl. Hahn 1990a).

Komplexe Probleme mit multidimensionaler Zielsetzung erfordern vernetzte Lösungsansätze in interdisziplinärer Zusammenarbeit.

„Structure follows Strategy“ – der Strategieentwicklung folgt nach Chandler die Organisationsentwicklung (vgl. Chandler 1962) – in Unternehmungen als Einheitsgesellschaft und auch im Konzern. Hierbei finden wir bei divisionaler Organisation heute zunehmend das Konzept geschäftsnaher Führungsorganisation – das Konzept organisatorischer und personeller Vernetzung der Führungseinheiten. Bei diesem Konzept geschäftsnaher Führungsorganisation – im Konzernfall auch Management-Holding genannt – werden vertikale Koordination und horizontale Koordination im Führungsprozeß verbessert. Die Führungsspitze kann sich auf Konzernpolitik, Konzernstrategie und vor allem Management-Development im Konzern konzentrieren.

Hier bringt Vernetzung Komplexitätsreduktion in der Führung, die bei heterogenen Geschäftsfeldern nur noch stärker durch Anwendung des reinen Holding-Konzeptes zu erreichen ist.

Noch schwieriger als im Konzern gestaltet sich oft eine systemübergreifende, vernetzte Führung – eine Führung bei strategischen und operativen Kooperationen, insbesondere bei sog. strategischen Allianzen. Kooperationen erfordern hierbei nicht nur ein Anpassen in den Managementsysteme

men und Strukturen, sondern vor allem auch ein Verstehen und Angleichen der Unternehmungskulturen. Hier liegen besondere Herausforderungen im Prozeß des gewollten Wandels (vgl. Backhaus/Hensmann/Meffert 1990).

Hierbei werden die Anforderungen an unsere Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in größer werdenden Wirtschaftsräumen immer weiter steigen – die Anforderungen an Verhalten, Wissen und Sprachen. Euro-Manager und Global-Manager werden immer mehr benötigt – mit länderübergreifenden Kenntnissen, Mobilität, mit kulturellem Einfühlungsvermögen und der Kraft für eine europäische und oft auch weltweite visionäre Führung.

Vernetzte Aus- und Weiterbildung ist gefragt – in den Unternehmungen und Konzernen mit internationalem Jobrotation und Weiterbildungsprogrammen, mit internationaler Projekt-Gruppen-, Ausschuß- und Beiratsarbeit. Vernetzte Aus- und Weiterbildung ist gefragt – auch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft im Heimat- und im Partnerland. Es herrscht Aufbruchstimung auf diesem strategisch so wichtigen Gebiet – mit Studenten-, Dozenten- und Führungskräfteaustausch rund um die Welt.

Visionorientierte vernetzte dialogische strategische Führung

Bei zunehmender Komplexität, Dynamik und damit Ungewißheit – zum einen in den Umfeldern, zum anderen in der Unternehmung selbst, brauchen wir in Zukunft verstärkt Führungskräfte mit verstärkter Fähigkeit zur Führung im Dialog – zur verstärkten Führung im Dialog im Führungskreis und im Hinblick auf die unternehmensinterne und -externe Öffentlichkeit (vgl. auch Hahn 1992).

Nur Führung im Dialog sichert Motivation, Identifikation und Imageverbesserung – ermöglicht damit letztlich Unternehmungszukunftssicherung. Sehen wir die Unternehmung als gesellschaftliche Institution, ist es nur folgerichtig, alle an der Unternehmung interessierten Gruppen über das gewollte und tatsächliche Unternehmungsgeschehen zu informieren, mit ihnen hierüber zu diskutieren und zu kommunizieren. Natürlich bedarf dies einer glaubwürdigen Führung – mit Einheit in Wort und Tat, mit Gespür für unternehmensinterne und -externe

Interessen, Ängste, Wünsche, Hoffnungen und Bereitschaften.

Dialogische Öffentlichkeitsarbeit wird heute zur Chefsache, letztlich zur Kernaufgabe einer jeden Führungskraft – zu einem unabdingbaren integralen, prozessualen Bestandteil überzeugender strategischer und operativer Führung (Reuter).

Für eine systematische, die strategische und operative Führung begleitende und sie unterstützende Öffentlichkeitsarbeit sind kommunikationsrelevante Themen ausgehend von der Vision, dem Leitbild, den geplanten Strategien und Operationen zu entwickeln. Auch sind Grundsätze, Ziele, Strategien sowie operative Programme und Aktionen der Öffentlichkeitsarbeit nur in Abstimmung hiermit zu erarbeiten. Neben allgemeinen Grundsätzen werden so unternehmungsspezifische Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit durch Unternehmungskultur und -philosophie und das spezifische Leitbild geprägt – z.B. durch Forderungen nach

- offener und vertrauensvoller,
- aktueller und offensiver,
- planvoller, aber auch stets situationsgerechter,
- dialogischer und
- möglichst zeitgleicher, abgestimmter unternehmensinterner und externer Öffentlichkeitsarbeit.

Ganz sicher bedarf es in Wissenschaft und Praxis noch der Sensibilisierung für die zunehmende Bedeutung dialogischer Öffentlichkeitsarbeit als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion – als neue Querschnittsfunktion.

Integrierte Führung

Fassen wir die Betrachtungen zusammen, so möchten wir die Aussage wagen, daß sich in den 90er Jahren die strategische Führung stärker persönlichkeitsgeprägt, stärker systemübergreifend und stärker bezugsgruppenorientiert entwickeln wird – hin zu einer visionären, vernetzten, dialogischen Führung, bei stärkerer Integration strategischer und operativer Aspekte.

Anmerkung der Schriftleitung:

Leser, die in einzelne Literaturquellen Einsicht nehmen wollen, mögen sich bitte direkt mit dem Autor in Verbindung setzen.

