

*»Wolle die Wandlung,
O sei für die Flamme begeistert ...
jener entwerfende Geist,
welcher das Irdische meistert,
liebt im Schwung der Figur
nichts wie den wendenden Punkt.«*

(R.M. Rilke – Die Sonette an Orpheus)

Viele Nationen – auch die wirtschaftlich entwickelten – und deren Unternehmen benötigen dringend eine Wandlung zu organisationsinternem, verantwortungsbewusstem Unternehmertum. Nur so können im globalen Wettbewerb die nötigen Erfolge gesichert, zugleich heute zentrale menschlichen Werte für unsere Arbeitswelt handlungsleitend werden. Durch den Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft wandeln sich auch die Arbeits- und Führungsbeziehungen. Produkte können nur noch begrenzt standardisiert werden und sind dann mit Kunden und Lieferanten eigenständig und problem-lösend zu entwickeln. Maschinen und neue Technologien können unterstützen, aber zunehmend immer weniger menschliche Arbeit substituieren. Und durch höhere Qualifikation sowie postmaterialistische Werthaltungen wurden Zielvereinbarung und freiwillige Verpflichtung sowie Sinn in und Freude an der Arbeit zu wichtigeren Faktoren als Weisung, Gehorsam und klassische Anreizkonzepte.

Führen und Zusammenarbeiten geschieht aber immer in Spannungsfeldern, die Suche nach der zweck- und situationsgerechten Kombination, dem richtigen Schwer- und Wendepunkt. So gibt es keine »Patentrezepte«, auch wenn sie vielfach angeboten werden. Denn Führen verlangt auch, mit Paradoxien umgehen zu können. Das heißt z. B.: beeinflussen und sich beeinflussen lassen, Konsequenz und Verständnis sowie Nähe und Distanz zeigen können, wettbewerbsorientiert und kooperativ zusammenarbeiten, verändern und bewahren, expandieren und konsolidieren, sich an kurzfristige Änderungen anpassen und dabei doch werte- und zielorientiert den Weg weisen, rationale mit emotionaler Intelligenz verbinden, auf Produkt- wie auf Beziehungsqualität setzen.

Da wir Führung und Zusammenarbeit als wert-, ziel- und ergebnisorientierte sowie aktivierende soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Situation verstehen, gehen wir von einem umfassenden Begriffsverständnis aus. So behandeln wir die Kontextgestaltung von Arbeitsbeziehungen durch Kultur-, Organisations-, Strategieentwicklung als Formen indirekter struktureller Führung. Weiter werden die direkten und wechselseitigen Einflussbeziehungen zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen diskutiert.

Zunächst wirkt Führung also durch Gestaltung oder Auswahl fördernder Rahmenbedingungen sowie durch ein umfassendes Motivationskonzept, bei dem wir fünf Gestaltungsfaktoren integrieren. Sie hat dabei den Arbeitskontext unternehmerisch zu gestalten und zu interpretieren sowie mitdenkende, mithandelnde und mitverantwortende Mitunternehmer zu gewinnen, zu halten oder zu entwickeln. Sie muss diese Mitarbeiter dann aber auch coachen und inspirieren und dabei sich oft mehr auf Werte, Ziele und Ergebnisse konzentrieren als auf fachliche Anforderungen und Inputs. Die dafür förderliche Koordination über interne Märkte und Preise erfordert soziale, auch virtuelle Netzwerkgestaltung mit wechselseitiger Unterstützung und Vertrauen. Kreative Problemlösungsfähigkeit, Umsetzungs- und Sozialkompetenz bilden die Schlüsselqualifikationen für internes Unternehmertum. Da die Arbeitswelt nicht nur aus »High Potentials« und Führungskräften besteht, geht es zunehmend um die Förderung von unternehmerischem Denken, Fühlen und Handeln bei den »restlichen« Mitarbeitenden.

Auch diese Auflage ist das Ergebnis einer langen Entwicklungsreihe. Vor bald 50 Jahren begann ich mit einer vorwiegend dogmengeschichtlichen und methodologischen Analyse des Unternehmers in der Betriebswirtschaftslehre. Vor über 35 Jahren wurde eine erste »Fingerübung« zu Erfolgsfaktoren der Führungskraft publiziert. Gut fünf Jahre später konnten wir in einem mehrjährigen Forschungsprojekt eine umfassende Analyse der Führungsforschung mit Mitarbeitern durchführen und mit einer zweibändigen »Führungslehre« abschließen. Später wurden mit Kollegen wichtige Folgeprojekte realisiert: das »Handwörterbuch der Führung« sowie eine Bestandsaufnahme mit Fachvertretern aus sechzehn Universitäten zur »Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre«. Drittens diskutierten wir 1997 auf einer Jubiläums-Tagung unseres Instituts mit 20 Fachkollegen, Mitarbeitern und Praxisvertretern wichtige Grundsatz- und Umsetzungsfragen zum Thema »Mitarbeiter als Mitunternehmer«. Und 1993 wurde aus 25 eigenen, bereits veröffentlichten Einzelbeiträgen die erste Auflage von »Führung und Zusammenarbeit« zunächst als »Reader« publiziert.

Im Zentrum liegt durchgängig der unternehmerische Ansatz – nicht für Entrepreneure, sondern für Mitarbeitende als Mitunternehmer. Und im Fokus stehen nicht nur kommentierte Synopsen des Forschungsstandes, sondern eigene Forschungen oder Erkenntnisse aus der Weiterbildung und Beratung zu Gestaltungs- und Entwicklungsfragen. Diese 9. Auflage wurde wieder in vielen Kapiteln überarbeitet und erweitert. Denn vierzehn Kapitel schließen nun mit und zu Märchen der Brüder Grimm (KHM) als kurze case-studies zu Märchen und Management – mit Verweis auf weitere. Es wurden wieder neue Quellen einbezogen, andere gestrichen, empirische Daten aktualisiert oder eingefügt, neue Abbildungen gebracht sowie das Literatur- und Stichwortverzeichnis erweitert. So entwickelt sich das Lehrbuch zunehmend auch zu einem Handbuch bzw. Nachschlagewerk.

Neben Rückschau ist aber auch der Blick in die Zukunft von Interesse. Wie Prognosestudien zeigen, wird internes Unternehmertum gerade auch von Großbetrieben zunehmend gefordert und gefördert. Die Steuerung über eine Kombination von internen Märkten und Netzwerken sowie eine inspirierende, integre und

individualisierte Führung werden besonders gewünscht. Die Gestaltung fördernder Kontextbedingungen über strukturell-systemische Führung (v. a. Unternehmens- und Führungskultur) rangiert vor der direkten Führung. Und gerade Mitunternehmer bevorzugen statt ständig neuer, oft ausgereizter Anreize den Abbau blockierender wie frustrierender Motivationsbarrieren.

Diesen Entwicklungen will das Werk Rechnung tragen. Auch unter dem zentralen Fokus auf internes Unternehmertum werden besonders folgende Themenbereiche behandelt: kompetenz- und motivorientierte sowie kulturbewusste Führung, Gestaltung der Führungs- und Kooperationsbeziehungen sowie deren Funktionen, Instrumente und Entwicklungstendenzen für Führung und Zusammenarbeit. Weiter sind nun in 14 der 19 Kapitel Beiträge zu Management und Märchen als Exkurse eingefügt mit Märchen der Brüder Grimm. Für ihre hilfsbereite Unterstützung danken wir besonders Herrn Dr. Markus Sulzberger, Präsident der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, sowie mehreren Märchenbuchverlagen.

An dem Werk haben viele mitgewirkt. Zunächst haben ehemalige Mitarbeiter sowie Kollegen frühere Auflagen vor der Überarbeitung kritisch hinterfragt und auch Vorschläge zur Verbesserung eingebracht; ebenso beteiligten sich Studenten sowie Teilnehmer von Weiterbildungskursen. Mein besonderer Dank geht an meine frühere Mitarbeiterin Frau Petra Dick, die noch die vierte Auflage bis 2001 mitbetreute. Als Mitunternehmerin hatte sie Mitwissen, Mitdenken und Mithandeln all die Jahre vorbildlich miteinander verbunden, auch weitergedacht und sich mit fundierten Vorschlägen eingebracht. Und sie betreute vor allem die Redaktion intern wie gegenüber dem Verlag in ihrer seriösen, gewissenhaften, überlegten und selbstständigen Weise optimal.

Bei den wieder umfangreichen Überarbeitungen dieser 9. Auflage hat mich Herr Ambros Truffer als Lektor wieder sehr unterstützt. Herrn Jürgen Scholl als Programmleiter, Frau Andrea Porschen als Produktmanagerin des Verlags sowie unseren Helfern im Satzbetrieb und in der Herstellung danke ich für die wieder beispielhafte verlegerische Betreuung.

Das Buch wurde schon bisher sowohl im Hochschulunterricht von Dozenten und Studenten als auch in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen von Experten und Führungskräften sowie von Märchenexperten vielfach verwendet, auch bei Nachdiplomkursen und Weiterbildungsseminaren. Wir hoffen, dass die neue Auflage wieder einen Schritt weiter gekommen ist und den Lesern helfen kann, Gleiches zu tun.

St. Gallen, im Juni 2011

Rolf Wunderer