

Thema: Bergische Universität Wuppertal

Autor: k.A.

Interview Michael Fallgatter von der Bergischen Uni richtet sich in seinem neuen Buch an Führungskräfte - nicht mit universellen Rezepten, sondern mit nachvollziehbarer Logik

„Unternehmenserfolg ist kontextabhängig“

Das Interview führte
Nina Mützelburg

Michael Fallgatter ist Betriebswirt und unterrichtet am Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität in Wuppertal. In seinem neuen Buch „Auf dem Weg zum Unternehmenserfolg – Was Führungskräfte wissen und lassen sollten“ geht er der Frage nach, wie Unternehmenserfolg entsteht und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen. Im Gespräch gibt er einen Vorgeschmack.

Professor Fallgatter, Ihr neues Buch hat den Titel „Auf dem Weg zum Unternehmenserfolg – Was Führungskräfte wissen und lassen sollten“. Was ist denn für Sie ein erfolgreiches Unternehmen?

Michael Fallgatter: Ich kann nicht pauschal sagen, was Unternehmenserfolg ist. Das hängt von den Anspruchsgruppen ab. Mitarbeiter mit Familie werden andere Kriterien anwenden als Mitarbeiter ohne Familie. Banken und Kapitalgeber werden wiederum andere Interessen haben. Also ist Unternehmenserfolg immer kontextabhängig. Völlig unabhängig von der Definition, was Unternehmenserfolg ist, gibt es aber einen Weg dorthin. Und diesen Weg zeige ich im Buch auf.

Wenn Sie von einem Weg sprechen, heißt das, dass Führung ein Prozess in stetiger Entwicklung ist, der nie beendet ist?

Fallgatter: Man ist immer auf dem Weg, weil die Rahmenbedingungen nie konstant bleiben. Erfahrungen werden gesammelt, neue Technologien setzen sich durch, Mitarbeiter kommen und gehen, Kunden entwickeln neue Erwartungen. Deshalb ist Unternehmenserfolg kein Zustand, den man irgendwann erreicht und dauerhaft sichern kann.

Also ist es eine ganz individuelle Sache, wie sich eine Führungsperson verhalten muss?

Fallgatter: Nein, es lassen sich Regelmäßigkeiten aufzeigen, die bei aller Individualität der Beteiligten gelten.



Michael Fallgatter beschäftigt sich mit Unternehmenserfolg und Führung.

Foto: Andreas Fischer

dualität der Beteiligten gelten. Mein Ausgangspunkt ist trivial und setzt bei der Frage an, warum Unternehmen existieren. Sie existieren nicht, weil sie Mitarbeitende, Kapital, Maschinen oder eine Website haben. Sie existieren, weil Individuen handeln. Die Aufgabe von Führungskräften ist es, individuelle Leistungen auszulösen und zu koordinieren. Und da gibt es letztlich ganz unterschiedliche Ansatzpunkte. Ich unterscheide dabei vier verschiedene Managementaufgaben: erstens die Gestaltung von Organisationsstrukturen, zweitens die Prägung der informellen Organisation und drittens die Lenkung von Humanressourcen. Hinzu kommt viertens die Transformation der ersten drei Managementaufgaben. Auf allen Hierarchie-Ebenen ist ein Verständnis dieser Themengebiete erforderlich.

In den Unternehmen arbeiten mittlerweile Generationen, die sehr unterschiedliche Wünsche und Einstellungen zum Arbeitsleben haben. Mussten sich diese Ansatzpunkte in den vergangenen Jahren entsprechend ändern?

Fallgatter: Ich mag die Unterscheidung von Generationen nicht. Empirisch lassen sich keine wesentlichen Unterschiede in zentralen Werthaltungen aufzeigen. Man kann heute leicht sagen, ich hätte mich früher nicht getraut, im Bewerbungsgespräch das Thema Home-Office anzusprechen. Allerdings lässt sich vieles von dem, was kritisiert wird, durch technologische Umbrüche und Bedingungen des Arbeitsmarktes besser erklären als durch Unterschiede in den Generationen.

Muss eine Führungskraft

also nicht unbedingt Experte in seinem Fachgebiet sein, sondern Experte im Führen?

Fallgatter: Beides. Es gibt die Sachfunktionen und die Managementfunktionen. Die Sachfunktionen betreffen das Fachliche. Je höher man in einer Hierarchie kommt, desto größer wird der Einfluss der Managementaufgaben sein. Man braucht ein Verständnis dafür, ob Strukturen und Prozesse funktional sind, und wie sich individuelle Leistungen auslösen und koordinieren lassen.

Können Sie zusammenfassen, wie man diese Abstimmungen vornimmt?

Fallgatter: Wenn ich versuchen würde, einen idealen Weg zur Auslösung und Koordination individueller Leistungen zu erstellen, dann widerspräche ich meinem Ansatz. Einen idealen Weg kann

es nicht geben. Das ist eine der zentralen Botschaften meines Buches. Management muss immer die konkrete Situation berücksichtigen. Sind Aufgaben hochgradig standardisierbar, braucht es mehr Regeln. In Abteilungen, in denen es um Dynamik und Innovation geht, stehen spezifische Werte und Normen im Zentrum. Organisationsstrukturen können das abfedern oder erschweren. Führt man sich vor Augen, dass Führungskräfte unterschiedlich erfahren sind und dass auch die Qualifikationsniveaus der Beteiligten variieren, dann resultiert rasch eine Komplexität, die sich nicht in allgemeingültige Maßnahmen pressen lässt. Deshalb sollte man auch nicht an wenige, eindeutig definierte Schritte zum Unternehmenserfolg glauben. Der Weg dorthin führt nur über das Verständ-

nis der angesprochenen vier Managementaufgaben.

Glauben Sie, dass die Unternehmen im Bergischen gut aufgestellt sind, auch die kleinen und mittelständischen Betriebe?

Fallgatter: Das hat für mich nichts mit Größe zu tun und auch nicht mit der Branche oder dem Alter eines Unternehmens. Deshalb würde ich mir kein pauschales Urteil darüber erlauben, ob die Unternehmen im Bergischen besser oder schlechter aufgestellt sind als anderswo. Jedoch konnte ich viele hiesige Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte kennenlernen, vor deren Kompetenz und Leistung ich großen Respekt habe. Ich glaube an die Bergische Wirtschaft.

Kann jeder mit Ihrem Buch eine gute Führungskraft werden?

Fallgatter: Mein Anspruch kann nicht sein, aus jedem Leser eine gute Führungskraft zu machen. Aber wer das Buch liest, entwickelt ein besseres Verständnis dafür, warum Abteilungen oder ganze Unternehmen erfolgreich sind und andere in Schwierigkeiten geraten. Und man bekommt Anregungen, was man nicht tun sollte. Dazu zählen beispielsweise die Überbetonung von extrinsischen Anreizen, der Glaube, individuelle Leistungen messen zu können, oder auch die Verwechslung von Haltungen, Werten und Motivation.

Sind das die klassischen Managementfehler, die Sie immer wieder in Unternehmen beobachten?

Fallgatter: Ja, es gibt solche typischen Fehldeutungen. Aber ich spreche nur ungern von Managementfehlern, sondern lieber über Nichtpassungen von einzelnen Managementaufgaben. So ist die Erkenntnis wichtig, dass auch die informelle Organisation führt. Ich bezeichne sie als das heimliche Zentrum der Handlungssteuerung. Gemeint sind verinnerlichte Werte und Normen darüber, was richtig und was falsch ist. Qualitäten wie Kundenorientierung, abteilungsübergrei-

Buch



Das Buch „Auf dem Weg zum Unternehmenserfolg – Was Führungskräfte wissen und lassen sollten“ von Michael J. Fallgatter ist im Springer Fachmedien-Verlag erschienen, ISBN 978-3-658-51660-4, 256 Seiten, 54,99 Euro.

fende Zusammenarbeit oder Innovationsorientierung werden so mit Leben gefüllt. Eine erfolgreiche Führungskraft setzt deshalb immer auch auf die Entwicklung solcher Überzeugungen. Die Mächtigkeit der informellen Organisation zeigt sich allerdings auch im Negativen: Von ihr können erhebliche Beharrungskräfte ausgehen.

Momentan schildern Unternehmer immer wieder, wie sie von einer Krisensituation in die nächste geraten. Bleibt da überhaupt Zeit, sich viele Gedanken um Führungsstrategien zu machen?

Fallgatter: Umweltveränderungen und daraus resultierende Krisen erfordern von Führungskräften und Mitarbeitenden viel Pragmatismus und konsequentes Handeln. Wie kommt man dorthin? Es sind immer die vier Managementaufgaben, die unternehmensinterne Dynamik und individuelle Leistungen ermöglichen. Unabhängig davon, ob man sich bewusst mit den Managementaufgaben auseinandersetzt oder nicht, existieren sie. Damit gewinnt dieses Denken in Krisen sogar noch an Bedeutung.