

Rainer König

## In (die) Zukunft führen

Die Zukunft besteht aus allen Ereignissen, die der Gegenwart folgen werden. Deshalb liegt der Reiz der Kategorie Zukunft vor allem in der Frage, welche Ereignisse den heutigen folgen werden: Wie wird unser Leben und Arbeiten im besonderen und unsere Gesellschaft im allgemeinen künftig aussehen? Das Spannende am Führen ist nun, dass es als *zielorientiertes* Anleiten von Menschen zum Handeln immer schon mit einem Bein in der Zukunft steht. Denn Ziele sind die gedankliche Vorwegnahme künftiger Arbeitsergebnisse. Deshalb muss sich gerade der, der führt, mit der Zukunft – nicht zuletzt mit der seines eigenen Führens - beschäftigen. Und das geht eigentlich nur in drei Formen:

- Zum einen pragmatisch, in dem der künftige Verlauf von Handlungen aufgrund vorliegender Daten erfahrungswissenschaftlich exakt vorausberechnet bzw. extrapoliert wird.
- Zum anderen phantasievoll, in dem "zukünftige Gegenwarten" imaginiert werden und dabei auch Träume und Utopien von künftigen Gegenwelten zur erfahrbaren Wirklichkeit zustande kommen.
- Die dritte Variante hat uns schon Jules Verne vorgeführt: man verbindet die pragmatische Perspektive mit der phantasievollen und kommt zu kreativ-spannenden und nicht ganz unrealistischen Entwürfen der Zukunft.

Unseres Erachtens kann man sinnvoll über die Zukunft des Führens nur nachdenken, wenn man die dritte Perspektive wählt: phantasievolles Träumen auf der Basis realer Fakten.

Bevor wir das tun, wollen wir uns zunächst einmal den Fakten zuwenden, wie sie z.B. der Zukunftsforscher Horst W. Opaschowski regelmäßig aus Umfragen zusammenstellt. Wir werden uns dabei auf die Daten beschränken, die die Führungstätigkeit in der Arbeitswelt tangieren.

### Die Diagnose

1. Da ist zunächst die Tatsache, dass wir immer häufiger in Dienstleistungsberufen arbeiten: 2003 waren es mehr als zwei Drittel (70,4 Prozent) der Beschäftigten, während es 1991 nur erst 59,2 Prozent waren.
2. Da ist weiter der Trend, dass zumindest der erwachsene Teil der Bevölkerung weg von der Erlebnis- und (wieder) hin zur Wohlfühlgesellschaft driftet:
  1. Um glücklich und zufrieden zu sein, genügt vielen schon ein Fernseher (68%), ein Radio (40%), eine Zeitung (46%) und ein gutes Essen zu Hause (47%). Selbst der eigene Garten (40%) macht der traditionellen Urlaubsreise (41%) noch Konkurrenz. Auch Partner (52%), Kinder und Familie (48%) sowie nette Nachbarn (33%) gehören inmitten medialer Vielfalt vom Fernseher bis zur Stereoanlage dazu
  2. Das gilt natürlich nicht für die Jugendlichen: sie wollen weiter Konsum- und Erlebnispioniere sein, mit dem gnadenlosen Drang, über ihre Einkommensverhältnisse zu leben. Allerdings erleben auch bei Jugendlichen Werte wie Ordnung, Pflicht und Leistung eine Renaissance. Entsprechend fordern inzwischen immerhin 41% von

ihnen, dass Erlebniskonsum mehr persönliche Bereicherung und Erfüllung bringen solle. Offenbar gehen auch sie von der Flucht in die Sinne in die Suche nach Sinn über.

3. Da ist zum dritten die Tatsache, dass für immer mehr Menschen die Sorge um die Stabilität des sozialen Kitts in den Vordergrund des Interesses tritt
- Angst vor Kriminalität, wirtschaftlichen Problemen und schwindendem sozialen Zusammenhalt dominieren dabei.
  - Zugleich geht das Interesse, selbst in soziale Organisationen einzutreten verloren. Mitglied in Vereinen/Organisationen waren von 100 Befragten

|                 |    |
|-----------------|----|
| • 1990          | 62 |
| • 1993          | 58 |
| • 2000          | 44 |
| • Prognose 2010 | 39 |
| • Prognose 2020 | 35 |

4. werden für immer mehr Menschen die Grenzen des Wohlstands enger:
- Ein *Leben zwischen temporärem Wohlstand und dynamischer Armut* wird die Zukunft bestimmen. Wobei Armut weniger materielle Not als vielmehr soziale Isolierung bedeutet.
  - Unter die Armutsgrenze geraten immer mehr junge Menschen und Alleinerziehende sowie Singles ohne familiäre Einbeziehung.
  - Seit 1980 ist der Lebensstandard ständig gefallen. Stagnierendes oder sinkendes Realeinkommen sind die Gründe.

Im 21. Jhrt. wird wahrscheinlich die sog. Luxese-Haltung dominieren. Damit ist ein dauerndes Pendeln zwischen dem Luxus inszenierter Erlebniswelten und der Geiz-ist-Geil-Askese des Sparkonsums gemeint. Merkmale hierfür sind sinkendes Anspruchsdenken, wachsende Konsumzurückhaltung, demonstrative Bescheidenheit, große Preissensibilität und Vorsorgespahren wie sie vor allem zur Zeit in Deutschland zu beobachten sind. Man merkt: „Der ehemals satte *Erlebniskonsum* muss *abspecken*“ Auf der anderen Seite gibt es eine Renaissance luxuriöser Einkaufstempel und dauernde Verkaufserfolge von Luxuslimousinen und –artikel. Selbst der Massenanbieter Hennes und Mauritz ist gerade mit seiner Karl Lagerfeld-Kollektion auf diesen Zug aufgesprungen.

5. hat sich aus Sicht der Arbeitnehmer in den Betrieben fast nichts verändert:
- Im Berufsleben gibt es wie früher auch *Hierarchien von 'Vorgesetzten' und 'Untergebenen'*. 'sagen 80 Prozent der befragten Berufstätigen;
  - Die wichtigste Arbeitstugend lautete 1981, 1996 und 2003 Fleiß, Fleiß und noch mal Fleiß. Auch Pflichterfüllung bleibt oben. Neu hinzugekommen ist die Sozialkompetenz (Kontaktfähigkeit).
6. ist da aber auch die Tatsache, dass die, die Arbeit haben, zu einem großen Teil an eben dieser Spaß haben und diesen in der Arbeit auch suchen:
- Zwei Drittel der Befragten geben an, eine Arbeit zu haben, die 'Spaß macht' (67%).

- Fast jeder 2. Berufstätige hat berufl. Erfolgserlebnisse und wird für seine Leistungen auch anerkannt.
- Mehr als 2 von 5 Befragten können in der Arbeit ihre eigenen beruflichen Vorstellungen und Ziele verwirklichen

Interessant hierbei ist auch, dass sich die befragten Frauen zufriedener geben als die befragten Männer. Und eine Erklärung hat Opaschowski auch zur Hand: Frauen sind überaus leistungsmotiviert, ohne dabei von harten Prinzipien wie Macht und Aufstiegsstreben beherrscht zu werden. Spaß an der Arbeit hat bei ihnen mehr mit 'flow-Erleben' zu tun.

7. sind heutige Arbeitnehmer durchaus zu großen Opfern bereit:
  - Sie wollen lieber Lohnkürzung als Kündigung – was eine repräsentative Umfrage unter 2000 Personen zutage förderte.
  - Bei der amerikanischen Computerfirma ESI wählten in den 90ern die Arbeitnehmer die Zeit- und Lohnkürzung für alle bei schlechter Auftragslage anstatt der Entlassung weniger. Das überraschende Ergebnis: die Produktivität ging nicht zurück, sondern blieb konstant. Als man dann bei wirtschaftlich besseren Verhältnissen wieder allen 100 Arbeitszeit und entsprechenden Lohn anbot, wollte das niemand mehr!

Dieser Opferbereitschaft steht allerdings der Trend entgegen, dass immer mehr Mitarbeiter nur auf Zeit beschäftigt sind und so kaum mehr ein Zusammengehörigkeits-Gefühl zur Firma entwickeln können.

- Jedes 3. Arbeitsverhältnis in Deutschland dauert kein ganzes Jahr und garantiert damit kein kontinuierliches Einkommen mehr;
- jeder 5. Erwerbstätige übt eine Teilzeitarbeit aus;
- Millionen von Arbeitnehmern müssen sich mit einer geringfügigen Beschäftigungsverhältnis zufrieden geben

Das bei diesen Mitarbeitern erodierte Zusammengehörigkeitsgefühl wird sich auch auf das der Dauer-Kernbelegschaft auswirken. Loyalität und Wir-Gefühl können künftig weder vorausgesetzt noch (so ohne weiteres) eingefordert werden.

8. Überlagert und dominiert werden all diese Trends jedoch von dem wichtigsten Problem der nächsten 50 Jahre: der Überalterung westlicher Gesellschaften im allgemeinen und der deutschen im besonderen. Denn die Lebenserwartung steigt weiter und die Geburtenrate nimmt stetig ab. Bis 2040 wird sich der Anteil der über 60-Jährigen verdoppeln. Heute kommen auf einen Senior (65 und älter) vier Jüngere (15-64). In den nächsten 20 Jahren wird dieses Verhältnis auf 1 zu 3 steigen, in den nächsten 40 Jahren gar auf 1 zu 1. Die Folge: Bis 2050 sinkt die Bevölkerung in Deutschland von heute 82 Mio. auf nur noch 70 Mio. Die Zahl der über 80-Jährigen wird sich demgegenüber mindestens verdreifachen.

## Die Konsequenzen

1. Aus dem deutlichen Trend zur Dienstleistungsgesellschaft folgt als notwendige Konsequenz für die innerbetriebliche Führung und Entwicklung von Personal, dass die Qualität der Kundenorientierung zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Betriebe wird. Denn

anders als Güter, deren Nutzen sich aus ihren materiellen Eigenschaften ergibt, die vor der Konsumtion durch Kunden schon vorliegen, besteht das Besondere von Dienstleistungen darin, dass sie und ihr Nutzen *erst in und durch* die Kommunikation mit Kunden entstehen. Das gilt sowohl für beratende Dienstleistungen als auch für handwerkliche wie das Haarschneiden. Und vor allem gilt das für das Führen, der Dienstleistung am Mitarbeiter.

Die Veränderungen, die hier auch für die Verwaltung anstehen, hat aktuell vor allem die Regierungskommission des Landes NRW formuliert. Sie fordert z.B.

- die Entwicklung eines „aktivierenden Führungsstils“ unter Abkehr von der rein sachorientierten Aufgabenerledigung hin zu einer mitarbeiterbezogenen, motivierenden und wirklich führenden Vorgesetztenfunktion und die Ausarbeitung eines zielgenauen mehrstufigen Fortbildungsprogramms, das in ein breiter angelegtes Programm der Führungskräfteentwicklung mündet. Entsprechend soll Weiterbildung allgemein als dringende Notwendigkeit anerkannt und bedarfsorientiert neu ausgerichtet werden;
  - Führungsfunktionen sollen ausschließlich aufgrund einer wirklichen Bestenauslese auf der Grundlage eines klaren und detaillierten Anforderungs- und Kompetenzprofils besetzt werden. Ämterpatronage und sonstige sachfremde politische Einflüsse müssen abgewehrt werden. Die Stellen sind grundsätzlich breit auszuschreiben. Führungskräfte sollen auch aus der Privatwirtschaft angeworben werden. Fehlbesetzungen müssen leichter korrigierbar werden als sie es heute sind;
  - Schließlich sollen flächendeckend Zielvereinbarungen eingeführt werden.
2. Dem Trend zur sinnorientierten Wohlfühlgesellschaft entspricht die innerbetriebliche Herausforderung, wenn nicht Wohlfühl- so doch Sinnräume zu erzeugen. Menschen müssen von dem Sinn, d.h. von der Notwendigkeit ihrer Arbeit überzeugt sein. Dies zu vermitteln ist originäre Führungsaufgabe. Das ist nicht neu, wird aber in Zukunft offenbar noch wichtiger als bisher.
  3. Was den Trend zur sozialen Vereinzelung betrifft, ist zu fragen, ob künftig nicht auch Firmen die Aufgabe zufällt, verstärkt (wieder) Gemeinschaftsgefühle zu bilden und zu pflegen. Nicht zuletzt stärkt das auch das Zusammengehörigkeitsgefühl und damit die Identifikation mit dem Unternehmen. Die in der Zeit der Erlebnisgesellschaft verlachten Einrichtungen wie betriebliche Sportgruppen, Ausflüge oder gemeinsame Feiern könnten vielleicht (in gewandelter Form) ein Comeback erleben. Ebenso wichtig erscheint es, das in Betrieben gerade auch die Führungskräfte durch soziales Engagement vorbildhaft Zeichen für den einzelnen Mitarbeiter setzen.
  4. Sinkende Realeinkommen bedeuten abnehmende Kaufkraft und damit weniger Nachfrage. Auch die jüngsten Konjunkturdaten aus Wiesbaden belegen diesen Trend: Gewinne und Kapitaleinkünfte steigen weiter wesentlich schneller als die Löhne, deren Quote auf ein historisches

Tief angekommen ist. Die Lohnquote wird zudem durch weiter steigende Sozialausgaben belastet. Die Folge: stagnierende bzw. sinkende Binnennachfrage, die schon vielen deutschen Betrieben die Existenz gekostet hat. Die Leute haben einfach weniger Geld in der Tasche. Zwischen 1993 und 2002 sind die Verdienste in Deutschland so schwach gestiegen wie in kaum einem anderen entwickelten Volkswirtschaft. Sogar im Dauerkrisenland Japan erhielten die Beschäftigten mehr. Was betriebswirtschaftlich vielleicht Sinn macht (Löhne senken, um Kosten zu sparen), wirkt sich volkswirtschaftlich als Katastrophe aus. Von hier aus ist das Problemlösungskonzept selbst wesentliches Element der Problemverursachung. Umdenken ist auch hier angesagt, will man die Zukunft meistern. Übrigens auch aus motivationspsychologischer Sicht, wie der Wirtschaftsjournalist Henrik Müller pointiert zeigt: „Wer möchte, dass die Wirtschaft wächst, dass der Lebensstandard steigt, dass die Beschäftigten motiviert und leistungsbereit sind; wer fordert, dass die Bürger sich permanent fortbilden, damit sie produktiver und innovativer arbeitet; wer ihnen abverlangt, dass sie flexibler, mobiler und risikobereiter werden - ...-, der muss ihnen einen Zusatzertrag für diese Mühen versprechen. Warum sonst sollten die Leute mehr leisten?“

5. Dass die Hierarchien von 'Vorgesetzten' und 'Untergebenen weiterhin erfahren werden, sollte weder verwundern noch bedauert werden. Denn zum einen war es nie das Ziel ernsthafter Organisationsentwicklung Hierarchien einfach abzuschaffen. Es ging und geht nur darum, Führungsebenen in ihrer Sinnhaftigkeit zu überprüfen und ggf. zu vereinfachen. Zum anderen ist nicht das Problem, dass Führung überhaupt erfahren wird, sondern wie das der Fall ist, ob man sie also ggf. negativ im Sinne von überflüssig und fehlerhaft empfindet.

Und dass schließlich Fleiß weiterhin die wichtigste Arbeitstugend darstellt, sollte einfach jeden erfreuen, der sich um die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft Sorgen macht. Besonders positiv und hoffnungsvoll stimmt dabei, dass „Fleiß und Ehrgeiz“ inzwischen auch wieder für 75% der jungen Leute wichtig geworden sind (in den 80ern waren es nur 62%).

6. Auch wenn es zu Zeit nicht zeitgemäß erscheint: Arbeit muss künftig weiterhin oder wieder (mehr) Spaß machen. Flow-Erleben zu vermitteln wird zu einer der größten Herausforderungen an die Führungskräfte der Zukunft. Als "Flow" (dt.: fließen, strömen) wird der Zustand verstanden, in dem Menschen sich besonders glücklich und zufrieden fühlen. Nach Ansicht des US-Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi hat dieser Zustand immer etwas mit Anspannung, Aktivität und Herausforderung zu tun: „Es ist das, was ein Segler auf richtigem Kurs fühlt, wenn der Wind sein Haar peitscht und sein Boot, wie ein junges Pferd durch die Wellen prescht – Segel, Kiel Wind und Meer summen in Harmonie, die in den Adern des Mannes am Steuer vibriert. Es ist das, was der Maler fühlt, wenn die Farben auf der Leinwand ei. magnetische Spannung zueinander aufbauen, und etwas Neues, ein lebendiges Wesen, nimmt vor den Augen seines erstaunten Schöpfers Gestalt an. Es ist das Gefühl eines Vaters, wenn sein Kind zum ersten Mal auf sein Lächeln

reagiert. ... Die besten Momente ereignen sich gewöhnlich, wenn Körper und Seele eines Menschen bis an die Grenzen angespannt sind, in dem freiwilligen Bemühen, etwas Schwieriges und etwas Wertvolles zu erreichen.“

7. Die schier unbegrenzte Opferbereitschaft von Menschen setzt das Vertrauen in die Gerechtigkeit von zwei Verteilungen voraus: zum einen darin, dass die Opfer selbst, zum anderen aber auch, dass der Lohn der Opfer gerecht verteilt wird. Dass Vertrauen in diese doppelte Gerechtigkeit zu erzeugen und zu pflegen ist Führungsaufgabe. Das aber funktioniert nur, wenn die Führungskraft genau diese beiden Gerechtigkeiten selbst aktiv vorlebt und dass heißt immer auch, dass *sie selbst* Opfer bringt. Dieser Grundsatz wird umso wichtiger in Zeiten, wo das Vertrauen nicht mehr durch eine lebenslange Betriebszugehörigkeit entwickelt werden kann.
8. Wie sich die Alterung und Schrumpfung vor allem der deutschen Gesellschaft im einzelnen und genau auf die Wirtschaft auswirken wird, ist noch unklar. Es ist möglich,
  - dass der Arbeitsmarkt austrocknet und der Staatshaushalt zum Zerreißen angespannt sein wird,
  - dass Kreativität (die Stärke der Jungen) in den Firmen zunehmend fehlt und
  - Betriebe in Deutschland nicht mehr investieren, weil sie hier eh keine Mitarbeiter mehr haben;
  - dass die Börsenkurse in den Keller fallen und der Wohlstand dramatisch sinkt.

Das alles *kann, muss aber nicht* passieren. Wir wissen es nämlich nicht, weil es eine solche Situation in der Weltgeschichte noch nie gegeben hat. Zweierlei aber ist klar: Zum einen, dass wir uns dieser Herausforderung stellen müssen – und zwar sowohl als Einzelperson als auch als Staat und Gesellschaft.

Zum anderen, dass der Schlüssel zur Lösung des Problems in der Beschäftigung liegt. Vor allem nach 2010/2015 werden in Deutschland die Arbeitskräfte rar. Die Situation der 80er und 90er Jahre des letzten Jahrhunderts wird sich dann umkehren. Damals drängten die geburtenstarken Jahrgänge, die zwischen 1958 und 1968 geboren wurden, auf den Arbeitsmarkt – einer der Gründe für die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit. Immigranten aus den Entwicklungsländern können die demographische Krise zwar lindern, aber nicht lösen. Selbst wenn jährlich 500000 einwandern würden, würde die Bevölkerung schrumpfen. Und die Besten kommen wahrscheinlich eh nicht nach Deutschland, wie die Green-Card-Aktion der Jahre 2000f. gezeigt hat. Deshalb lautet die Schlüsselfrage der künftigen Beschäftigungspolitik Wie produktiv, kreativ und innovativ ältere Arbeitskräfte sein können. In den deutschen Firmen und Verwaltungen gelten sie zur Zeit noch als unproduktiv – weshalb man sie massenweise raus wirft oder frühpensioniert. Aber nicht mehr lange. „Die Unternehmen werden künftig ihre älteren Beschäftigten pfleglich behandeln, sie werden in den Erhalt ihrer Produktivität, in Fortbildung und Fitness investieren müssen. Auch die Beschäftigten sollten radikal umdenken. Sie werden sich permanent darum kümmern müssen, ihr Wissen

und ihre Fähigkeiten dem Strukturwandel der Wirtschaft anzupassen, sich körperlich und geistig fit zu halten.“

Denn anders als die Generation ihrer Eltern werden sich die Alten von morgen nicht darauf verlassen können, von den Sozialsystemen aus dem Arbeitsmarkt herausgekauft zu werden. Allerdings sind die Älteren von morgen für das lebenslange Lernen gut gerüstet: Viele haben eine deutlich bessere Ausbildung genossen als ihre Eltern.

### **Literatur**

Henrik Müller: Wirtschaftsirrtümer – Richtigstellungen von Arbeitszeitverkürzung bis Zinspolitik. Frankfurt/M 2004, 11f

Regierungskommission NRW: Zukunft des öffentlichen Dienstes. Düsseldorf 2004

Horst W. Opaschowski: Deutschland 2004 – Wie wir morgen leben – Prognosen der Wiss. Wiesbaden 2004

Wirtschaftswoche Nr. 49/25.11.2004

Eldner & König