

Sigrun Schlick  
Maria Lucia Marinho  
Alexander Schlick



# Führen

leicht gemacht

Was Sie als Chef wirklich  
wissen müssen ...

3. Auflage



leicht gemacht

Sigrun Schlick| Maria Lucia Marinho |  
Alexander Schlick

Führen leicht gemacht

**REDLINE** | VERLAG



Sigrun Schlick | Maria Lucia Marinho |  
Alexander Schlick

# Führen

leicht gemacht

Was Sie als Chef wirklich  
wissen müssen ...

**REDLINE** | VERLAG

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:  
[schlick@redline-verlag.de](mailto:schlick@redline-verlag.de)  
[marinho@redline-verlag.de](mailto:marinho@redline-verlag.de)

3. Auflage 2012

© 2001 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Schröder Design, Leipzig

Satz: J. Echter

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-467-5

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-121-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage .....	9
Vorwort zur 1. Auflage.....	11
Einleitung .....	13
1. Führung.....	17
Führung in der Krise.....	17
Die Definition .....	18
Das Modell .....	19
Der gesellschaftliche Zusammenhang.....	21
Organisationen im Wandel.....	27
Die Führungsstile .....	30
Managementkonzeptionen .....	36
Hilfen für Führungskräfte .....	41
2. Motivation.....	47
Was ist Motivation? – Versuch einer Begriffsbestimmung .....	49
Kann man andere motivieren? .....	51
Das Vorbild als Motivator .....	53
Warum tun Menschen, was sie tun? .....	54
Motivationstheorien im Spiegel der Geschichte .....	56
Geld motiviert, oder? .....	85
Motivieren durch das Wort.....	86
Selbstmotivation .....	87
3. Kommunikation .....	91
Die verschiedenen Ebenen der Kommunikation .....	93
Digitale und analoge Kommunikation .....	97
Zuhören .....	99
Barrieren einer effektiven Kommunikation .....	102

Feedback .....	105
Johari-Fenster .....	114
<b>4. Teams .....</b>	<b>119</b>
Teamwork ist die Zauberformel, oder? .....	120
Was ist ein Team? .....	121
Teams müssen zusammenwachsen.....	125
Die Phasen der Teamentwicklung.....	127
Teamgröße .....	130
Teamzusammensetzung.....	131
Teamgeist.....	134
Teamarten .....	135
Teams brauchen einen Chef, oder? .....	138
<b>5. Konflikt .....</b>	<b>143</b>
Konflikte sind .....	144
Konfliktarten.....	151
Konflikte in der Natur.....	154
Ist Altruismus dumm? .....	155
Das Gefangenen-Dilemma.....	160
Die Konfliktspirale .....	164
Die Rolle des Moderators und des Mediators.....	169
<b>6. Stress.....</b>	<b>173</b>
Was hat Stress mit Führung zu tun? .....	173
Stress – Salz des Lebens oder zu vermeidendes Übel? .....	174
Der biologische Ursprung .....	176
Chronischer Stress.....	177
Die fünf Phasen des Disstress .....	180
Die sechs Extremtypen .....	184
Die zwei Stressreaktionsmuster .....	194
Die sechs Säulen der Stressbekämpfung.....	198
Den Biorhythmus beachten .....	207

7. Sozio-emotionale Intelligenz.....	211
Definition .....	213
Die fünf Kernkompetenzen der emotionalen Intelligenz .....	215
Literatur zum Thema .....	229
Stichwortverzeichnis .....	233
Über die Autoren .....	239



# Vorwort zur 2. Auflage

Seit dem Erscheinen des Buches im Jahre 2002 ist es für Führungskräfte weltweit nicht leichter, sondern eher schwieriger geworden, ihre Aufgabe zu erfüllen. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen:

Ausgehend von der Immobilienkrise in den USA wurde die ganze Welt von Finanzkrisen erschüttert. Nicht nur große Vermögen gingen teilweise verloren, auch das aus Arbeitseinkommen Ersparte hat an Wert verloren. Das Vertrauen in die Wirtschaft hat gelitten. Manche stellen sich die Frage: Wozu arbeiten und sparen? Ein gewisser Fatalismus macht sich breit.

Motivationsverlust bei steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter und erhöhtem Wettbewerb und damit verbundenem Kostendruck machen die Führungsaufgabe zu einer wahren Herausforderung, die man nur mit fundierten Führungsfähigkeiten und einer stabilen Persönlichkeit meistern kann. Dazu soll dieses Buch einige Anregungen geben.

Inzwischen ist deutlich geworden, dass die Bevölkerung in den sogenannten westlichen Industrieländern – zu denen auch Japan zählt – abnimmt, während jene Asiens weiter zunimmt. So macht die Bevölkerung Indiens und Chinas zusammen bereits 40 Prozent der Weltbevölkerung aus und zudem wird in China diskutiert, von der Ein-Kind-Politik Abstand zu nehmen. Durch das Wachstum in Asien werden Rohstoffe auf den Weltmärkten knapp und damit teuer. Nur noch immer produktiver werdende Prozesse und Abläufe können diesen Nachteil wettmachen. Abermals sind also gute Führungskräfte gefragt, um die besten Mitarbeiter zu finden, zu binden und entsprechend richtig einzusetzen.

Durch die abnehmende Bevölkerung im Westen werden einerseits die Arbeitskräfte knapp, andererseits nimmt damit natürlich auch die Zahl der Konsumenten auf längere Sicht ab. Wenn in Zukunft dieser Bevölkerungsmangel weiter durch Migration ausgeglichen werden sollte, was vermutlich passieren wird, so sind die Führungskräfte abermals gefragt, die Kulturunterschiede entsprechend zu berücksichtigen.

Die Erweiterung der EU hat die unternehmerische Landschaft in Europa grundlegend verändert. Zweifelsohne ergeben sich dadurch auch viele Vorteile. Für die Führungskraft von morgen bedeutet das neue Europa aber auch, flexibler zu sein, mehrere Sprachen zu sprechen und auf Kulturunterschiede innerhalb Europas einzugehen. Ganz Europa ist nun zwar einerseits Markt, was sicher ein Vorteil ist, aber auch Konkurrent – sowohl im Hinblick auf Lieferanten und Kunden als auch im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter.

Durch die Folgen des 11. September haben sich viele Dinge verteuert, allem voran die fossilen Brennstoffe. Damit sind die Transportkosten weltweit gestiegen, was den Unternehmen noch mehr Effizienz abverlangt. Diese Erhöhung der Effizienz bedingt mehr Stress in der Arbeitswelt; die sozialen Fähigkeiten der Führungskraft sind gefordert, vorbeugende Maßnahmen gegen Burnout zu treffen und kritische Zustände rechtzeitig zu erkennen.

Folgende Geschichte soll veranschaulichen, dass es dennoch Licht am Ende des Tunnels gibt:

Zwei Bekannte wandern durch die Savanne. Plötzlich sehen sie in der Weite einen sehr hungrigen Löwen auf sich zukommen. Eine gute Mahlzeit vor Augen, kommt er rasch näher. Einer der beiden packt in Ruhe seine Laufschuhe aus und zieht diese an. Sein Bekannter fragt ihn überrascht, ob er denn glaube, schneller als der Löwe laufen zu können. Die lapidare Antwort: Schneller als der Löwe nicht, aber schneller als du!

Und genau darauf kommt es an: Unter den oben genannten Rahmenbedingungen gilt es immer mehr, schneller als die anderen zu sein. Wer als Führungskraft früher die sprichwörtlichen Laufschuhe an hat, kann dem Löwen eher entkommen.

Unser Buch möchte Ihnen dabei eine Hilfe sein.

# Vorwort zur 1. Auflage

„Nullum est iam dictum, quod non sit dictum prius!“ („Es gibt nichts, was nicht schon früher gesagt wurde.“) – Das wussten schon die Gelehrten im alten Rom. Dies gilt vermutlich im besonderen Maße für Führung. Bücher über Menschenführung und Motivation gibt es wie Sand am Meer. Sie werden sich berechtigterweise fragen, warum wir uns dennoch entschlossen haben, dieser Menge an Büchern noch eines hinzuzufügen.

Bei unzähligen Seminaren und Workshops wurden wir immer wieder gefragt, welche weiterführende Literatur wir empfehlen können. Und da kamen wir schon in die Zwickmühle. Viele der ausgezeichneten Standardwerke sind entweder vergriffen oder nie auf Deutsch erschienen. Einige Lehrbücher sind zwar noch verfügbar, und dies sogar in deutscher Sprache, sie haben aber einen Umfang, der viele Leser abschreckt, deren Zeitbudget begrenzt ist. Zu guter Letzt sind in einigen Büchern vor allem einzelne Kapitel interessant, deswegen wird man aber nicht gleich das ganze Buch kaufen.

Es handelt sich bei dem vorliegenden Buch also um ein Kondensat aus all den Erkenntnissen zum Thema Menschenführung, die wir für wichtig halten, gespickt mit eigenen Anekdoten und Erlebnissen. Die unterschiedlichen Denkansätze werden einander gegenübergestellt und daraus eine Synthese versucht. Sie werden keine Moden in diesem Buch finden, denn einem Strohfeuer gleich verschwinden sie ebenso schnell, wie sie gekommen sind.

Menschen zu führen ist die schwierigste Aufgabe der Welt! Mit diesem Buch soll es Ihnen leichter gemacht werden. Viele Verhaltensweisen, die Sie intuitiv an den Tag gelegt haben, werden Sie bestätigt finden. Das gibt Sicherheit. Andere Inhalte mögen neu für Sie sein, hier sind Sie eingeladen zu prüfen, was davon für Ihren Arbeitsalltag nützlich ist. Mithilfe der sofort verwendbaren Fragebögen und Arbeitspapiere können Sie morgen schon umsetzen, was Sie heute lesen.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei Ihrer „unmöglichen“ Aufgabe wünschen

Sigrun Schlick, Maria Lucia Marinho und Alexander Schlick



# Einleitung

Sie kennen vielleicht die indische Geschichte, bei der eine Gruppe von Gelehrten in einem vollkommen dunklen Raum einen Elefanten untersuchte. Ziel war es herauszufinden, worum es sich bei dem riesenhaften Gebilde handelte. Jener, der gerade ein Bein berührte, sagte im Brustton der Überzeugung: „Es ist eine Säule, das ist ganz eindeutig!“ Sein Kollege, der den Rüssel betastete, sagte: „Es ist eine große Schlange, das ist ganz klar!“ Und jener, der den Stoßzahn berührte, war sich sicher, dass es eine Lanze wäre. Der Gelehrte, der sich am Ohr zu schaffen machte, bezeichnete das Gebilde als Fächer, ein anderer hingegen als Liege, denn er inspizierte den Rücken. Natürlich besteht ein Elefant aus all diesen Komponenten – aber erst die Gesamtheit macht ihn zu dem, was er ist.

Ähnlich verhält es sich mit der Führung: Menschenführung ist eine Kunst, die aus einer Reihe von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen besteht. Die einzelnen in diesem Buch betrachteten Aspekte der Führung sind zwar Voraussetzung, um diese Kunst zu beherrschen, aber erst ihre Kombination ergibt den wahren Erfolg.

Wir haben uns diesem Thema angenähert, indem wir die Kunst des Führens in sieben Komponenten zerteilt haben. Jede dieser Komponenten beleuchtet die Kunst von einer anderen Seite. Die Aufgliederung in genau diese Komponenten hat sich aus didaktischen Gründen in unzähligen Seminaren bewährt. Sie ist dennoch künstlich und entspricht nicht einem natürlichen Prinzip. Daraus resultiert notwendigerweise eine teilweise Überlappung der Inhalte; die Grenzen zwischen den Kapiteln sind fließend. Erst die Gesamtchau lässt das ganze Bild erkennen – so wie in der indischen Geschichte. Mit folgenden Komponenten soll Ihnen die Führungsaufgabe leichter gemacht werden:

## **Führung**

Was ist Führung und welche Stile haben sich im Laufe der Zeit herauskristallisiert? Hier geht es um eine allgemeine Begriffsbestimmung und darum, wie sich Führung im Laufe der Geschichte verändert hat. Menschenführung ist

nicht losgelöst vom Umfeld und vom Zeitgeist zu sehen, sondern von ihnen abhängig. Obwohl sich die Grundprinzipien der Führung seit dem antiken Rom nicht wirklich verändert haben, finden wir heute gänzlich andere Rahmenbedingungen vor. Globalisierung, Informationsgesellschaft und rascher Wandel sind nur einige von den Bedingungen, die Menschen mit Führungsaufgaben vor große Herausforderungen stellen.

## **Motivation**

Motivation ist das Kernstück der Führung. Die Fähigkeit, Menschen bei ihren innersten Motiven und Wünschen zu erreichen, ist nicht hoch genug einzuschätzen. Nur dort, wo man Menschen berührt, kann man sie auch bewegen. Und Bewegung ist unabdingbar, wenn man überdurchschnittliche Leistungen benötigt. Unzählige Motivationstheorien wurden im Laufe der Geschichte formuliert, dann kritisiert und am Ende vergessen. Es ist leicht, etwas zu verwerfen. Man sollte das aber nur tun, wenn man etwas Besseres in der Hand hat. Viele Modebücher über Motivation, die sich über die Theorien lustig machen, können genau das nicht.

Peter Drucker, Altmeister der Führung, sagte einmal: „Wir wissen nichts über Motivation. Alles, was wir tun können, ist, Bücher darüber zu schreiben.“

Im Grunde hat er natürlich Recht. Trotzdem beinhalten die meisten Motivationstheorien zumindest einen interessanten Denkansatz. Da es noch keine allgemeingültige und umfassende Theorie zu diesem Thema gibt, haben wir uns entschlossen, viele dieser Theorien einander gegenüberzustellen und zu vergleichen. Aus der Synthese all dieser Theorien, so hoffen wir, können Sie für Ihre Führungsaufgabe etwas mitnehmen.

## **Kommunikation**

Kommunikation wird von den meisten Führungskräften als Schlüssel des Erfolgs gesehen. Es geht im Wesentlichen darum, möglichst ohne Missverständnisse und in einem guten Klima Informationen, Befindlichkeiten und Meinungen kundzutun. Genau daran scheitern aber die meisten Gruppen. Die Folgen sind Missgunst, Fehlinterpretationen und zerstörerische Konflikte. Es wäre natürlich eine Illusion zu glauben, dass Kommunikation in einem Seminar oder durch die Lektüre eines Buches plötzlich einwandfrei funktio-

nieren wird, aber schrittweise Verbesserungen sind allemal zu erzielen. Wie heißt es so schön: Steter Tropfen höhlt den Stein!

## **Teams**

Sind die Grundlage jeder Zusammenarbeit. Als Führungskraft werden Sie während Ihres Arbeitslebens vermutlich öfter gefordert ein, Teams ins Leben zu rufen, seien es Projektteams, Qualitätszirkel oder Entwicklungsteams. Teams sind jedoch nur effektiv, wenn man eine Reihe von gruppendynamischen Gesetzmäßigkeiten berücksichtigt. Tut man dies nicht, folgen unweigerlich Reibungsverluste und ineffiziente Ergebnisse. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Arten von Teams, worauf man bei der Teamzusammensetzung achten sollte und wie man aus einem Haufen von Individuen ein arbeitsfähiges Team macht.

## **Konflikte**

Konflikte gibt es immer und sie sind gut. Letzteres gilt aber nur, wenn sie die Grundlage für eine Verbesserung darstellen. Konflikten wohnt nämlich auch eine zerstörerische Kraft inne, die es abzuwenden gilt. Stattdessen kann – bei richtiger Umlenkung – diese Kraft in eine positive Win-Win-Lösung verwandelt werden. Dazu bedarf es allerdings großen Fingerspitzengeföhls und einiger Technik. Werden Konflikte nicht behandelt, sondern unter den Teppich gekehrt, so brechen sie meistens im ungünstigsten Augenblick aus, und zwar in aller Vehemenz.

## **Stress**

Nur wenn Sie als Führungskraft Ihren eigenen Distress, also den schlechten Stress, unter Kontrolle haben und die positive Energie des Eustress nutzen können, werden Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich führen. Darüber hinaus ist es wichtig, den Stresslevel in der Gruppe zu erkennen, um gegenzusteuern.

Nur wenige Menschen sagen, dass ihre Arbeitsbelastung in den letzten Jahren abgenommen hat. Neue Kommunikationsmittel verlangen ein viel rascheres Reagieren. Noch vor einem Jahrzehnt kommunizierte man mit Briefen. Diese befanden sich einige Tage auf dem Postweg. Das Aufkommen der Faxgeräte beschleunigte die Kommunikation schon erheblich. Eine E-

Mail will noch rascher beantwortet werden. Führungskräfte bearbeiten an einem Arbeitstag oft einige hundert Mails – neben all den anderen Aufgaben, mit denen sie betraut sind. War früher der Beobachtungszeitraum für die Leistung ein Jahr, so werden heute die Ergebnisse zumindest vierteljährlich, oft sogar monatlich gemessen. All dies führt zu Stress, der oft genug gesundheitliche Probleme mit sich bringt, wenn nichts dagegen unternommen wird. Leider hören viele Menschen erst viel zu spät auf die Alarmglocken, manchmal sogar erst dann, wenn der Herzinfarkt bereits zugeschlagen hat. In diesem Kapitel werden die frühen Alarmzeichen beschrieben und Gegenstrategien aufgezeigt.

### **Sozio-emotionale Intelligenz**

Längst gilt der Intelligenzquotient alleine nicht mehr als ausreichend für Führungserfolg. Die Fähigkeit, Emotionen zu erkennen und mit ihnen umzugehen, ist mindestens genauso bedeutend. Die neue Formel dafür heißt:

$$\text{Intelligenzquotient} \times \text{emotionaler Quotient} = \text{Erfolg}$$

Sozio-emotionale Intelligenz ist der Schlüssel zum gelungenen Zugang zu Ihrem Selbst und zu den Mitarbeitern. Von ihr hängt die Fähigkeit ab, Menschen zu gewinnen, ihnen mit Empathie zu begegnen, Konflikte zu einer Win-Win-Lösung zu bringen und zielführende Teamarbeit zu leisten.

# 1. Führung

## Führung in der Krise

Dieses Buch zum Nachlesen und Auffrischen wendet sich in erster Linie an neu ernannte Führungskräfte und Führungskräfte der mittleren Ebene. Es darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass sich nahezu weltweit in den obersten Etagen der Unternehmungen eine Führungskrise beobachten lässt. Während die Aufgaben der Führungskräfte an der Spitze immer weniger wahrgenommen werden, fallen die Belohnungen immer üppiger aus. Ethisches Verhalten – gelebte Verantwortung für die anvertrauten Menschen und Verantwortung für unsere Umwelt – lässt sich viel zu selten beobachten. Die an Vorstände und Geschäftsführer ausgezahlten Entgelte erreichen nicht mehr vertretbare Höhen. Es sei nur stellvertretend für andere an den Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp von DaimlerChrysler erinnert. Sein Wirken im Unternehmen kann abschließend wohl als verheerend bezeichnet werden. Das Vermögenspaket, das für ihn bei seinem Ausscheiden geschnürt wurde, wird ebenfalls in die Geschichte eingehen.

In den ersten Jahren des dritten Jahrtausends kippten die Aktienkurse und mit ihnen auch viele Vorstandschefs. Sie haben Fehler gemacht. Sie sind Moden aufgesessen.

Ist das das Ende einer Ära, die für schnelles Wachstum durch Firmenübernahmen und Internationalisierung steht? „Back to basics“ heißt neuerdings die Parole in so manchem Unternehmen. Besinnen wir uns auf unsere alten Stärken! Wird das Handeln jedoch nach dieser Devise ausgerichtet, dann kann auf überzogene Sanierungsbemühungen ein verhängnisvoller Stillstand folgen, der das langfristige Wachstum gefährdet. Statt Gestalter übernehmen oft Verwalter das Ruder. Und die Führungskrise wird verlängert.

In den nur fünf Jahren seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches ist das Ansehen der Manager stark gesunken. Ihre öffentlich zur Schau gestellte Gier, gepaart mit gelebter Verantwortungslosigkeit wird nicht nur von den Aktionären, sondern auch von den Mitarbeitern abgelehnt. Die Steuerfahnder sind in Deutschland unterwegs, aber nicht nur dort. Jeden Tag gerät ein neuer Name in die Schlagzeilen. Reiche Leute, die ihre Millionen vor

dem Staat in Sicherheit bringen wollen. Ist das unsere wirtschaftliche Elite? Jene, die sich abkapselt und sich vorzugsweise bei Ehrungen trifft, bei denen ein Manager den anderen auszeichnet als „Manager des Jahres“?

Mit Führungskräften dieser Art kann man sich kaum noch identifizieren. Die Redensart „Der Fisch stinkt vom Kopf her“ gilt heute mehr denn je. Wie soll es in den Unternehmen weitergehen? Ohne ernst zu nehmende Ethikdebatte, zumindest aber ohne Basisregeln der Fairness werden wir nicht auskommen. Das mittlere Management kann diese Krise nicht allein lösen, spürt jedoch das oben Gesagte in besonderem Maße. Mitarbeiter trauen der obersten Führungsebene nicht mehr – das hat weitreichende Konsequenzen für das mittlere und obere Management.

Da hilft in erster Linie eines: Führungskräfte müssen mit ihrer Persönlichkeit und Integrität wirken, um positive Effekte hervorzurufen. Bloßes „Anschaffen“ reicht nicht mehr. Davon handelt dieses Buch!

## Die Definition

Fragen wir uns zunächst, was führen eigentlich heißt. Eine Antwort lautet:

**Führen heißt, mit Menschen Ziele zu erreichen.**

Diese Definition ist auf den Bergführer ebenso anwendbar wie auf den Manager eines kleinen oder großen Unternehmens. Demnach findet „Führen“ überall statt, wo Menschen zusammenkommen und etwas gemeinsam erreichen wollen.

Die zwei Hauptaufgaben einer Führungskraft sind demnach,

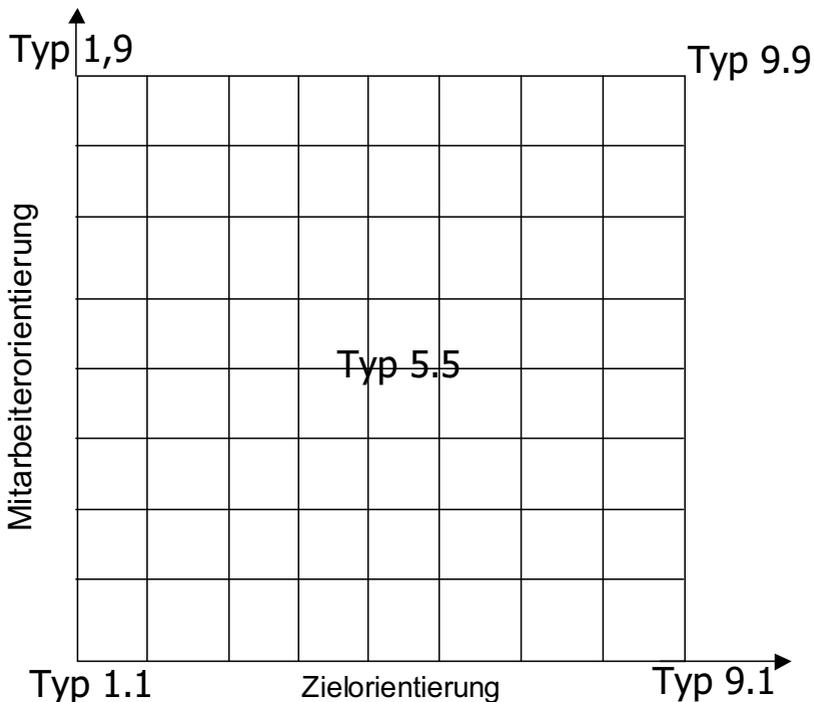
1. die Unternehmensziele zu verfolgen und
2. aus den Menschen, den Mitarbeitern, ein zielorientiertes Team zu formen.

Sie werden manchmal für die erste Funktion auch die Bezeichnung *Lokomotionsfunktion* oder *Zielfunktion* finden und für die zweite *Mitarbeiterfunktion* oder *Teamfunktion*.

Die Ureinwohner Nordamerikas haben die Führung ihrer Stämme zwei Personen übertragen: Es gibt den Häuptling, der die Stammesziele (Zielfunktion) im Auge behält, und den Medizinmann, der für das Wohlergehen und die Gesundheit der Stammesmitglieder (Mitarbeiterfunktion) zuständig ist.

## Das Modell

Die US-amerikanischen Wissenschaftler Robert Blake und Jane Mouton haben aus diesen beiden Hauptfunktionen ein Führungsmodell entwickelt. In diesem Modell werden den Funktionen der Führungskraft deren Orientierungen zugeordnet, woraus sich eine auf einer Skala von 1 bis 9 ausgedrückte „Ziel- oder Produktionsorientierung“ und ebenso auf einer Skala von 1 bis 9 dargestellte „Mitarbeiterorientierung“ ergibt. Die folgende Zeichnung soll das erläutern:



## 1. Führung

Kurze Beschreibung der fünf Haupttypen:

- Typ-1,1-Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie nur jene minimale Anstrengung im Unternehmen aufbringen, die notwendig ist, um Mitglied der Organisation zu bleiben und nicht gekündigt zu werden. Sie richten ihre Anstrengungen weder darauf, die Organisationsziele zu erreichen, noch, produktive zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen.
- Typ-1,9-Führungskräfte nehmen sorgfältig Rücksicht auf die Bedürfnisse der Menschen, sie möchten befriedigende zwischenmenschliche Beziehungen und streben ein komfortables, freundliches Arbeitsklima an. An den Zielen der Organisation zeigen sie wenig Interesse.
- Typ-5,5-Führungskräfte setzen gerade so viel Energie ein, dass eine zufriedenstellende Leistung herauskommt und gleichzeitig ganz gute Arbeitsbeziehungen aufrechterhalten bleiben.
- Typ-9,1-Führungskräfte erreichen die Unternehmensziele, indem sie die oft störenden Einflüsse der Mitarbeiter auszuschalten versuchen.
- Typ-9,9-Führungskräfte sehen das Unternehmensziel als Ergebnis von engagierten, motivierten Mitarbeitern; die Arbeit am gemeinsamen Zweck führt zu einem Klima, das von Respekt und Vertrauen getragen ist.

Es gibt Personen, die sich lieber um die Erreichung von Unternehmenszielen kümmern, als Mitarbeiteraufgaben zu erledigen. Umgekehrt ziehen es manche Führungskräfte vor, sich um Mitarbeiteranliegen zu kümmern, mit ihnen zu reden und sie zu motivieren, anstatt vorrangig die Ziele des Unternehmens zu verfolgen. Wenige zeigen eine gleichermaßen starke Ausprägung in beiden Orientierungen. Dieser Typ (9,9) ist als Idealtyp zu bezeichnen. Jede Abweichung davon zeigt die individuellen Entwicklungspotenziale auf.

Erforschen Sie sich selbst in fünf stillen Minuten! Bei welchen der beiden Hauptfunktionen von Führungskräften haben Sie sich in der Vergangenheit wohler gefühlt und welche haben Ihnen die größeren Erfolge gebracht: Als Sie sich hauptsächlich mit Mitarbeitern und deren Motivationen und Problemen beschäftigten oder als Sie in erster Linie die Effizienz des Unternehmens im Auge hatten und dabei versuchten, den oft auch störenden Einfluss der Mitarbeiter auszuschalten? Oder liegt Ihnen beides gleichermaßen? Tragen

Sie Ihre Selbsteinschätzung in ein Blatt nach diesem Schema ein, fragen Sie Kollegen und Kolleginnen, wie sie Sie sehen.

## Der gesellschaftliche Zusammenhang

Führen findet immer im gesellschaftlichen Zusammenhang statt und wird von diesem beeinflusst. „Jede Zeit lebt bewusst oder unbewusst von dem, was die ‚Denker‘, unter deren Einfluss sie steht, hervorgebracht haben“, das wusste schon Albert Schweitzer.

So handeln auch Führungskräfte immer im Geiste ihrer Zeit. „Was ist nun der Geist unserer Zeit?“, werden Sie fragen. Die fortschreitende Globalisierung lässt erkennen, dass sich der gesellschaftliche und politische Rahmen nicht nur in den westlichen Industrieländern, sondern auch in Fernost permanent verändert. Weder erinnert das Japan von heute an das Japan von gestern noch ist das „alte China“ erkennbar, wenn man die modernen Großstädte an der Küste des Landes – etwa Shanghai – besucht. Es gibt einen vorherrschenden Trend und einen oder mehrere Gegentrends, woraus sich viele Widersprüche ergeben.

Den vorherrschenden Trend könnte man mit den folgenden für unseren Zusammenhang wichtigsten Werthaltungen grob so beschreiben:

- Das Kapital (Shareholder-Interesse) ist wichtiger als der Mensch.
- Quantität geht vor Qualität.
- Analyse ersetzt Synthese, der Blick für das Ganze geht mehr und mehr verloren.
- Wettbewerb überwiegt Kooperation.
- (Unbeschränktes)Wachstum ist zum Fetisch geworden, wird nicht hinterfragt.
- Wirtschaftliches Handeln ist auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet.

Auch einige Gegentrends sollen kurz erwähnt werden:

- Junge Menschen verweigern die Eingliederung in den Arbeitsprozess, werden „Aussteiger“, bevor sie eingestiegen sind.
- In Supermärkten achtet man zunehmend auf Qualität.

## 1. Führung

- Religionen und Gruppierungen westlichen und östlichen Ursprungs gewinnen Anhänger .
- Vertikale Kooperationen vom Rohstoff zum Fertigprodukt (wie das „Supply Chain Management“) werden vermehrt angestrebt.
- Wirtschaftsbosse diskutieren in privaten Kreisen die Konsequenzen des „Wachstumsparadigmas“.
- Firmen, die „alt“ werden wollen, wissen um den Schwachsinn der kurzfristigen Ausrichtung und denken durchaus in Dekaden.

Was genau sind die besonderen Probleme, die Führungskräfte im Spannungsverhältnis zwischen Trends und Gegentrends zu erwarten haben? Was macht „Führen“ angesichts des Zeitgeists besonders schwierig? Und gibt es Lösungswege?

## Globalisierung

Mit der Öffnung des Eisernen Vorhangs, der den „kapitalistischen Westen“ vom „kommunistischen Osten“ für Jahrzehnte getrennt hatte, wurde die ganze Welt zum Markt. Von den zahlreichen Büchern, die sich diesem Phänomen gewidmet haben, befürworten viele diese Entwicklung. Man verspricht sich bessere Lebensbedingungen sowohl für die Industrieländer als auch für die Länder, die sich in Entwicklung befinden. Es gibt aber auch eine ganze Reihe von Autoren, welche die negativen Folgen der Globalisierung höher einschätzen als ihre Vorteile.

Wieder resultieren die unterschiedlichen Positionen hauptsächlich aus dem jeweiligen Welt- und Gesellschaftsbild des Betrachters.

### **Stichworte zum Thema Globalisierung und ihre Auswirkung auf die Arbeit der Führungskräfte**

Tempo, Wandel, Kostendruck, Personalabbau, Outsourcing, Perspektiven, Kooperationen, Übernahmen, Berufsqualifikation

Es ergibt sich folgende Wirkungskette: Erhöhter Wettbewerb – Kostendruck – Abwandern in Billiglohnländer. Sie stellt überall ganz spezifische Herausforderungen an das Management.

Zusammen mit der Internettechnologie hat das *Tempo* in den Betrieben stark zugenommen. Der *Wandel* ist zur ständigen Herausforderung geworden. Erholung ist im Großen und Ganzen nicht mehr vorgesehen, es gibt kaum Ruhepausen für Unternehmen (und ihre Mitglieder), die an der Front der Globalisierung stehen. Die Themen Stressprophylaxe, „stressverursachte“ Erkrankungen und Burnout werden weiter an Bedeutung gewinnen. Da es sich bei der Globalisierung um einen dynamischen Prozess handelt, gibt es Unternehmen, die schon sehr stark mit ihren Folgen konfrontiert sind – ihnen kommt Pionierfunktion zu –, und Unternehmen, die den Wind der Veränderung noch wenig verspüren.

Der gesteigerte *Kostendruck* führt immer wieder zu absurden Gegenmaßnahmen. In manchen Unternehmen reduziert man einfach die „Köpfe“ (ohne zu berücksichtigen, was in den „Köpfen“ drin ist) und bekommt diesen Aderlass bald zu spüren. Oft sind es die älteren, d.h. die teureren Mitarbeiter, von denen man sich trennt – und damit auch von deren Erfahrung und Know-how. Häufig müssen dann jüngere Nachfolger die Aufgaben übernehmen, was manches Mal unlösbar erscheint. Dennoch verstärkt sich dieser Trend in den letzten Jahren. Lösungsansätze für eben diese Nachfolger finden sich in diesem Buch vor allem in den Kapiteln „Motivation“ und „Stress“.

Andere Unternehmen setzen sich zum Ziel, in zwei Jahren ihre Gesamtkosten zu halbieren oder jedes Jahr 20 Prozent davon einzusparen, um konkurrenzfähig – meist mit den Ländern im Fernen Osten – zu bleiben. Wieder andere reduzieren die hierarchischen Stufen, machen ihre Organisationspyramide flacher und hoffen, auf diese Weise Kosten einsparen zu können.

Manche Firmen suchen im *Outsourcing* ihr Heil. Man stellt sich die Frage: „Make or buy?“ Betriebsteile werden ausgelagert, womit man meistens Einsparungen erzielt. Dass sich damit die Unternehmenskultur in eine nicht gewünschte Richtung verändern kann, wird selten berücksichtigt.

Während des Verlaufs und am Ende all dieser Maßnahmen fehlt oft eine Zukunftsperspektive. Damit „gewinnt“ man eine wenig motivierte, sehr oft sogar eine regelrecht demotivierte Mannschaft, mit der man dann im verschärften Wettbewerb bestehen soll. Symptomatisch hierfür ist der Ausspruch einer 45-jährigen Führungskraft: „Die restlichen 15 Jahre biege ich schon noch herunter!“

Wir sehen allerdings gleichzeitig, dass die Zahl der internationalen Kooperationen oder Firmenübernahmen im Zuge der Globalisierung stark zunimmt.