



Gerhard Zapke-Schauer

# The Art of Leadership

Reflexionen und Inspirationen  
für wirkungsvolle Führung

2., erweiterte Auflage



Gerhard Zapke-Schauer

The Art of Leadership

Gerhard Zapke-Schauer

# The Art of Leadership

Reflektionen und Inspirationen  
für wirkungsvolle Führung

2., erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage Dezember 2003

2. Auflage Dezember 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,  
Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2005

Wiesbaden 2005

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei / Jens Kreibaum

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-322-87402-3

e-ISBN-13: 978-3-322-87401-6

DOI: 10.1007/978-3-322-87401-6

# Inhalt

Vorwort	_____	9
Vorwort zur 1. Auflage	_____	13
<b>Teil I: Führen überhaupt</b>	_____	15
<b>Grundbegriffe</b>	_____	17
Was ist Leadership?	_____	17
Leadership beinhaltet eine klare und verpflichtende Vision	_____	17
Leadership funktioniert über Gruppen	_____	19
Leadership in Krisen	_____	21
Die vier Kategorien der Führung	_____	21
Phänomene sind keine Ziele	_____	22
Notwendige Schritte	_____	24
Ein Applikationshinweis am Rande	_____	26
Was können Visionen?	_____	27
Zwei Bedeutungen	_____	27
Wer verwendet Visionen?	_____	28
Zukunftsvisionen schaffen Passivität	_____	29
Konditionsvisionen schaffen Hoffnung	_____	30
Visionen beseitigen Barrieren	_____	31
Die Nüchternheitsfalle	_____	32
Die Fixierungsfalle	_____	33
Visionen schaffen Ownership	_____	34
Was ist Realität?	_____	35
Wo liegt das Problem?	_____	35
Die Lösung: Gute Konzepte	_____	37

Wirkungsvolle Entscheidungen	_____	40
Wollen Sie Führen?	_____	41
Excellence in Leadership	_____	43
<b>Eigenschaften</b>	_____	47
Balance	_____	47
Besonnenheit	_____	51
Erlernbarkeit	_____	55
Der Überblick	_____	55
Die strategische Vision	_____	56
Die Kraft der Begeisterung	_____	56
Die praktische, konkrete und intuitive Intelligenz	_____	57
Die Fähigkeit des Zuhörens	_____	58
Die Mischung aus Stolz und Bescheidenheit	_____	59
Die Entscheidungsfreude	_____	59
Überzeugungsfähigkeit	_____	60
Sympathie	_____	60
Wechselseitigkeit	_____	61
Gruppenzugehörigkeit	_____	62
Folgewirksamkeit	_____	62
Autorität	_____	63
Knappheit	_____	64
<b>Vorbilder</b>	_____	67
Reflexionen über Jack Welch I	_____	67
Reflexionen über Jack Welch II	_____	69
Reflexionen über Jack Welch III	_____	71
Reflexionen über Jack Welch IV	_____	74
Reflexionen über Jack Welch V	_____	78
Warren Buffet	_____	80
Cisco: Definierte Prozesse	_____	84
Management à la Walt Disney	_____	86
Die Chefs von morgen	_____	89

<b>Teil II: Mitarbeiter führen</b>	_____	93
<b>Grundlagen</b>	_____	95
Identifikation	_____	95
Kohärenz	_____	97
Konflikt	_____	102
Das limbische System	_____	104
Wirkung von Führungskräften in Krisenzeiten	_____	107
Masse	_____	109
Nullsummen	_____	113
Das Grundmuster	_____	113
Vorhersagekraft des Grundmusters	_____	114
Beispiele	_____	115
Wie verändert man Nullsummen?	_____	116
Beispiele für Nicht-Nullsummen	_____	117
Die interne Kundenbeziehung	_____	118
Externe Dritte	_____	119
Ownership	_____	121
Der Unterschied zwischen Etwas und Jemand	_____	124
Personen	_____	126
Rollenverständnisse I	_____	128
Rollenverständnisse II	_____	133
Verstehen durch kontextuale Zuordnung	_____	134
Sind Manager verirrt?	_____	136
Arbeiten Manager mit heißer Luft?	_____	137
Versprechen Manager zu viel?	_____	139
Müssen Mitarbeiter ausbaden, was ...	_____	140
Souveränität	_____	141
Teams	_____	146
Weiche Faktoren	_____	147
<b>Vermittlungswege</b>	_____	151
100-Tage-Projekte	_____	151
Culture Change	_____	154
Demonstrationen	_____	160
Downsizing	_____	165
Der Weg durch die Ebenen	_____	168

Die Lähmschicht	168
Der Antizipationseffekt	169
Der Autoritätseffekt	170
Der Staffeleffekt	171
Das Prinzip des Verstehens	173
Leadership Engineering	174
Management by Objectives	179
Mind Camps	182
Mitarbeiter ändern	186
Das mittlere Management	191
Wettlauf um die Besten	194
Ziele vereinbaren	198
<b>Teil III: Unternehmen führen</b>	<b>201</b>
<b>Die Leitlinien</b>	<b>203</b>
Shareholder Value und Kompetenz	203
Profit als Auftrag	206
Identity	211
Legal Entities	217
1. Beginne freundlich	217
2. Defektiere nie als Erster	218
3. Reagiere konsequent	219
4. Sei nicht nachtragend	220
5. Vermeide es, das Ende der Zusammen-	
arbeit herbeizuführen	220
Innovation	220
Kostenrechnung	222
Marketing Performance	223
Sales Activities	224
Zerbrechen Visionen der New Economies?	227
Unternehmensphilosophien	229
<b>Vom Besonderen zum Allgemeinen</b>	<b>231</b>
Ethik schafft Profit	231
Arbeitsplätze in Deutschland – nach der Wahl	237
Was heißt Denken?	244
Anmerkungen	261
Über den Autor	265

# Vorwort

Wozu bedarf es Führung? Diese Frage wurde zwischen der ersten Auflage 2003 und der nun vorliegenden zweiten Auflage immer wieder an mich gestellt. Hat dieses Buch darauf Antworten gegeben? Jack Welch hat inzwischen sein neuestes Werk „Winning“ publiziert, Peter F. Drucker schreibt kompetent zu diesem Thema und aus St. Gallen kritisiert Fredmund Malik Rollenverständnisse und Zielausrichtungen des Managements.

Unterliegen Theorien zur Führung eines Unternehmens tatsächlich Modetrends? Malik löst diese Frage durch Abstraktion und empfiehlt „Management auf der allgemeinsten Ebene zu verstehen als die Transformation von gesellschaftlichen Ressourcen in gesellschaftlichen Nutzen, und zwar durch die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von komplexen, gesellschaftlichen Institutionen“. Jack Welch sagt dagegen: „Business is simple“ und „Wie ein Kleinunternehmen reagieren!“. Drucker sagt: „Das Management muss das Unternehmen und jeden einzelnen Angehörigen in die Lage versetzen, sich im Gleichklang mit den sich wandelnden Erfordernissen und Möglichkeiten weiterzuentwickeln“. Hans. H. Hinterhuber, Professor für internationales Management an der Universität Innsbruck, mit dem ich 2005 motivierende gemeinsame Autorenlesungen in Buchhandlungen durchführen durfte, schreibt: „Leadership besteht aus den drei Säulen: Visionär sein, Vorbild sein, den Unternehmenswert steigern.“

Mit dem Titel „The Art of ...“ wollte ich zum Ausdruck bringen, dass Führung von Unternehmen eine Kunst darstellt, die zum Teil erlernt werden kann, zum Teil – wie alle Talente – eine persönliche Eigenschaft darstellt, die auch durch noch so intensives Training nicht erworben werden kann. Es fängt früh an, in unseren Erlebnissen im Kreise der Familie. Lernen wir bei existentieller Bedrohung mit

Aggressivität und Schreien zu reagieren, oder zeigt man uns, Besonnenheit, Nachdenken und, soweit möglich, adäquates Handeln sind besser geeignet, lösungsorientiert zu gestalten? Haben wir verstanden, wie in diesem Buch dargestellt, Prozesse, also Abläufe, schaffen unsere Unternehmenswirklichkeiten, oder glauben wir noch an die Kraft der Steuerung durch Milestones, die am Ende des Tages doch nur Hokey stick-Planungen hervorbringen.

Im Jahre 2005 standen die Diskussionen um Arbeitsplatzverlust in Deutschland im Brennpunkt. Gleichzeitig besuchte ich mit meinem Sohn Florian an der Universität Salzburg die internationale Tagung „Ethik im Brennpunkt“. Steht das Interesse des Shareholders tatsächlich im Widerspruch zu den Interessen anderer Stakeholder oder unterliegen wir durch diese Polarisierung einem fundamentalen Denkfehler? Ich habe die zweite Auflage gegenüber der ersten um einige Kapitel erweitert, die dies diskutieren.

Der Führung bedarf es, weil Unternehmen, Krankenhäuser, Universitäten und Vereine künstliche Konstrukte darstellen. Im Gegensatz zu natürlichen Gegebenheiten sorgen künstliche Konstrukte nicht für sich selbst. Derjenige, der das Künstliche gegründet hat, muss Fürsorge dafür übernehmen, um es vor Verfall und Untergang zu schützen und einer attraktiven Zukunft zuzuführen.

Daher lässt sich Führung wohl am besten beschreiben mit: „Einen Sinnzusammenhang herstellen“.

Jeder Jurist ist mit der teleologischen Interpretation eines Gesetzestextes vertraut. Es geht darum, den Willen des Gesetzgebers zu erkennen und zu berücksichtigen, wenn man einen Gesetzestext interpretiert und anwendet. Führung eines Unternehmens ist nichts anderes. Es geht für jeden einzelnen Mitarbeiter darum, den Willen des Eigentümers, des Kunden und anderer Interessensträger zu erkennen und in einem gemeinsamen Kontext zu berücksichtigen.

Ist dies ein Plädoyer für Shareholder Value? Nur für den, der nicht weiss, wie Shareholder Value nachhaltig entsteht. Maliks Kritik an der „Shareholder-Denke“ darf nicht als Kritik am Shareholder Value sondern an der fehlerhaften Interpretation, was Shareholder Value ist und wie er im Zielgeschehen des Unternehmens einzubauen ist, verstanden werden (und ich hoffe, er meint es so.) Es gibt einen besonders wirkungsvollen Weg, den über den Kundennutzen. Daher sagt Drucker:

„Das Ergebnis der Tätigkeit eines Unternehmens ist ein zufriedener Kunde“. Dies zu können, macht Mitarbeiter selbstbewusst und zufrieden.

Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Eigentümerzufriedenheit sind drei Perspektiven bezüglich desselben darunter liegenden Geschehens. Die Abläufe in einem Unternehmen bedürfen einer Fokussierung, Koordination und Selektion, damit der Sinn des Unternehmens immer besser getroffen wird. Im Griechischen heißt Ziel „telos“, daher ist die teleologische Interpretation des Unternehmensgeschehens ein Vorgang, den jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz vornehmen kann und sollte – sofern er das Ziel kennt. Dieses Ziel zu einem einheitlichen für das ganze Unternehmen zu machen, ist keine leichte Führungsaufgabe, die Funktionsweise ist jedoch verblüffend einfach. Daher stammt wohl Jack Welchs Aussage: „Business ist einfach, nicht leicht“.

Der immer wiederkehrende Abgleich zwischen dem, was man tut und dem, was dieses Tun erreichen soll, ist vermutlich der Sinnzusammenhang, der ohne Führung nicht entsteht. Die darin liegenden Einzelaspekte: Ziel, Aktion und Tauglichkeit der Aktion zu diesem Ziel, weisen deutlich darauf hin, was durch Führung zu gestalten, zu delegieren und zu beobachten ist.

Zürich, November 2005  
Gerhard Zapke-Schauer



# Vorwort zur ersten Auflage

Als ich vor 15 Jahren aus dem aktiven Management in die Tätigkeit einer Akademie für Führungskräfte wechselte, hatte ich nicht im geringsten vermutet, dass der Bedarf an Leadership-Know-how so groß ist. Dieses Buch ist eine Sammlung von Briefen an meine Auftraggeber zu unterschiedlichen Anlässen. Es sind Hinweise auf aktuelle Bücher der Managementliteratur oder Gedanken über große Unternehmen, die im Zusammenhang mit Medienereignissen, an mich herangetragen wurden und die ich kommentierte. Alle Beiträge wurden für die Veröffentlichung vom ursprünglichen Anlass entkoppelt, anonymisiert und zusammengefasst, sodass ein Kompendium mit allgemeingültigen Regeln und Anregungen im Führungsalltag entstand.

Viele meiner Auftraggeber haben die Briefe, die in den Jahren 2000 bis 2003 entstanden sind, für ihre Meetings mit Direct Reports genutzt und dadurch wertvolle unternehmensinterne Diskussionen angeregt.

Das vorliegende Buch wäre nicht entstanden, wenn diese Briefe nicht von herausragenden Unternehmensleitern immer wieder angefordert und mit Antworten der Zustimmung, aber auch des Widerspruchs versehen worden wären. Ich möchte allen, die in so engem Diskussionskontakt mit mir stehen, dafür danken. Einige, die besonders herausfordernd und fördernd waren, will ich namentlich erwähnen: Prof. Peter Pribilla, Mitglied des Zentralvorstandes der Siemens AG, dem ich nach seinem Tode am 9. August 2003 in großer Dankbarkeit gedenke, er hat meine Arbeit wesentlich beeinflusst, Prof. Dr. Walter Kunerth, ehemaliges Mitglied des Zentralvorstandes der Siemens; Dr. Ulrich Schumacher, Vorsitzender des Vorstandes der Infineon; Ludgar Staby, ehemaliger Vorstandssprecher der Reemtsma Tabakfabriken; Ron Dennis, CEO von McLaren; Prof. Dr. Ingolf Ruge, Fraunhofer Institut; Peter Bauer, Mitglied des Vorstands der Infineon;

Dr. Wolfgang Kalsbach, CEO Micronas; Hans Binder, ehemals Siemens; Karl-Friedrich Hunke, Siemens; Engelbert Bruch, ehemals Siemens Business Services; Helmut Clemm, ehemals Siemens Schweiz; Michael Quattek und Hans-Walter Möllenkamp, Duderstädter Dental Labor; Dr. Walter Gerdes, ehemals CEO, Siemens Business Services USA; Gerhard Geiger, Infineon; Rüdiger Stroh, Systemonic USA; Stefan Hansen, Lufthansa Systems; Dr. Gunter Küchler, Lufthansa Systems; Prof. Dr. Bernd Voigt, Lufthansa Systems; Dr. Erich Hautz, Siemens; Dr. Wolfgang Heimsch, Siemens Med; Dr. Klaus Kleinfeld, Mitglied des Zentralvorstandes Siemens USA; Raimund Hofbauer, ehemals Siemens Wien; Albert Kreitmair, NK-Optik; Dr. Albert Maringer, CEO Siemens Canada; Peter Miebach, Mummert & Partner; Dieter Weng, ehemals Reemtsma; Claudia Oancea, Dentallabor; Louise Packard, Harvard Business School; Udo Scheiblaue, Siemens Wien; Prof. Dr. Julian Vincze, Rollins College, Orlando.

Bedanken möchte ich mich bei Menschen, die meine Arbeit in den Unternehmen über die Jahre begleitet und kritisch gefördert haben: Hans Stirn, Wiesbaden; Manfred Bacher, München; Dr. Ullrich Wegner, Hamburg; Hermann Schlichting, München; Jens Friebner, München; Tobias Bachmann, München; Bodo Dreisbach, Bad Tölz; Gerd Kohlschein, Sophia Antipolis; Clifford zur Nieden, Zürich; Dr. Joachim Fraitzl, Penzberg; Ute Schwarzer, München.

Eine fortwährende fachliche und emotionale Stütze sind meine Kollegen im Verwaltungsrat, Dr. Claude Blum und Dr. Hans Bodmer. Ohne die immer wieder anspornende und ermunternde Begleitung meiner Familie wäre dieses Buch nicht möglich geworden. Ich danke daher von ganzem Herzen meiner Frau Nicole und meinen Kindern Daniel, Florian und Katharina. Sie gewähren mir immer wieder den Freiraum, den meine Arbeit benötigt.

Zürich, Oktober 2003  
Gerhard Zapke-Schauer

# Teil I: Führen überhaupt

# Grundbegriffe

## Was ist Leadership?

Ganz ohne Zweifel ist Leadership das Konzept, das am besten untersucht wurde und trotzdem am wenigsten verstanden wurde.

Zwei Inhalte sind jedoch in allen Definitionen von Leadership implizit vorhanden:

- ▶ Erstens führen Leader nicht einfach durch Anweisung, sondern durch Überzeugung, Motivation und Machtübertrag – sie erkennen und erreichen Zustimmung zu einer aufregenden und herausfordernden Vision.
- ▶ Zweitens entwickeln Leader nicht nur die Performance Einzelner, sondern ganzer Gruppen und erzeugen Commitments innerhalb ihrer Arbeitsgruppe.

Der Leadership-Experte Warren Bennis sagte: „Leader wissen, was sie wollen, sie kommunizieren diese Absichten erfolgreich, befähigen andere und wissen, wann sie auf dem eingeschlagenen Weg bleiben sollen und wann nicht.“

## Leadership beinhaltet eine klare und verpflichtende Vision

John Kotter, Managementexperte, hat beobachtet, dass Visionen nicht das Gleiche sind wie Planungen, obwohl viele dies miteinander verwechseln. Wer Richtungen aufzeigt, geht induktiv vor, wer plant, arbeitet deduktiv.

Kotter erklärt: „Leader sammeln eine breite Menge von Daten und halten nach Strukturen Ausschau. Sie suchen Beziehungen und Netzwerke, die es ihnen erleichtern, Zusammenhänge zu erklären.“

Der Teil des Leadership, der Richtungen aufzeigt, produziert noch keine Pläne, er entwickelt Visionen und Strategien. Diese beschreiben ein Business, eine Technologie oder eine Unternehmenskultur im Sinne dessen, was über einen längeren Zeitraum entstehen sollte, und sie artikulieren mögliche Wege, dieses Ziel zu erreichen.

Visionen errichten den Rahmen, innerhalb dessen Planung realistisch ausgeführt werden kann. Sie müssen dabei nicht besonders innovativ sein, ja einige der Besten sind auf längst bekannten Ideen aufgebaut. Wichtig ist, dass Visionen in realistische, wettbewerbsfähige Strategien umgesetzt werden können und die Interessenslage der wichtigsten Bedingungen eines Geschäftes berücksichtigen, Kunden, Eigentümer und Mitarbeiter eingeschlossen.

Das bloße Aufstellen einer zwingenden Vision genügt nicht. Leader müssen diese Vision kommunizieren und Menschen dazu motivieren. Sie können dies nicht mit motivierenden Reden erledigen. Leader müssen verstehen, wie die Menschen „ticken“, müssen deren Wunsch zu etwas zu gehören was mehr ist als sie selbst, treffen.

### **Motivieren Sie, indem Sie Menschen „mitziehen“**

Leadership beruht darauf, Menschen in deren wichtigsten Bedürfnissen zufriedenzustellen und sie in die richtige Richtung mehr zu ziehen als zu treiben.

Wir sind daran gewöhnt, dass Visionen die Domäne der Senior Executives sind, aber in der heutigen Zeit des unnachsichtigen und immer wieder neuen wettbewerbsorientierten Wandels sollten wir von Managern aller Level erwarten, dass sie ihre Umgebung scannen und beobachten, was außerhalb ihrer Organisation abläuft – insbesondere bei Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern in Behörden, auf den Finanzmärkten und in den Medien.

### **Knüpfen Sie wichtige Beziehungen außerhalb Ihrer Gruppe und Organisation**

Manager sollten Beziehungen außerhalb ihrer Arbeitsgruppe bilden und pflegen, um damit neue Möglichkeiten und Bedrohungen zu ent-

decken. Je turbulenter die Außensituation ist, desto mehr sollten Sie in die Beobachtung des Wettbewerbs und die Kommunikation mit Personen außerhalb Ihrer Arbeitsgruppe investieren.

## Leadership funktioniert über Gruppen

Obwohl die meisten Führungskräfte wissen, wie wichtig die Erfüllung ihrer Leadership-Funktion ist, berücksichtigen wenige umfassend den Unterschied zwischen der Führung eines Einzelnen und der Führung einer Gruppe. Stattdessen sehen viele Manager ihre Rolle darin, die beste Beziehung zwischen sich und jedem Einzelnen der Direct Reports aufzubauen.

Ein Manager bemerkte in diesem Sinn:

„Es war die persönliche Beziehung, die darüber entschied, ob jemand hart arbeitete oder im Unternehmen verblieb.“ Er entdeckte bald das Risiko eines Vorgehens, das gruppenspezifische Prozesse außer Acht lässt – Aktionen in Richtung eines Einzelnen bezüglich eines augenblicklichen Problems können unerwünschten Einfluss auf andere Direct Reports haben. „Mein bisher größter Fehler“, berichtete gerade dieser Manager, „ereignete sich, als ich jemanden vom Wettbewerber einstellte, weil es zu unseren regionalen Zielen gehörte, eine gewisse Zahl von Mitarbeitern aus dem Wettbewerb zu rekrutieren. Der Mann kam aus einer kleinen Unternehmung und wollte in einer größeren Liga spielen. Ich lockte ihn mit einem Private Office statt mit Geld. Dies brachte die übrigen Mitarbeiter auf die Palme. Es gab ein ungeschriebenes Gesetz, dass man eine beachtliche Erfahrung benötigte, um für ein Private Office auserwählt zu werden. Noch vier Monate später war die Sache eine wichtige Angelegenheit.“

Eine andere Führungskraft beschreibt, dass die Anstrengungen, nett und keinesfalls eine auf strikte Einhaltung von Regeln bestehende Führungskraft zu sein, ihn dazu verleiteten, eine Ausnahme bei einem seiner Direct Reports zu gestatten. Er bemerkte schnell, dass er ein Monster geschaffen hatte. Seine Entscheidung kroch durch alle Ritzen des Büros und viele andere warteten darauf, ebenso bevorzugt zu werden.

Diese beiden Beispiele zeigen, dass scheinbar unbedeutende Entscheidungen unter Umständen gefährliche Präzedenzfälle schaffen, die noch lange auf die Kultur Ihrer Arbeitsgruppe wirken können.

Es ist wichtig, dass man proaktiv denkt, um diese Probleme zu vermeiden. Es ist eine Grundaufgabe des Leaderships, die Kultur der Arbeitsgruppe zu formen, also die grundlegenden Annahmen und Überzeugungen, die Gruppenmitglieder als sicher erachten.

Sie wollen einen Kontext schaffen, der Ihre Arbeitsgruppe ermutigt, die gemeinsamen Ziele zu erreichen? Dann empfiehlt Ihnen die aktuelle Forschung in der heutigen Zeit des schnellen Wandels im Wettbewerb eine Kultur, die folgende Eigenschaften aufweist: hohen Standard, an dem jeder teilhat, Zustimmung, Teamwork und fortlaufende Verbesserung und Entwicklung.

Ebenso wie Leadership wirkt Kultur im Unbewussten. Sie bezieht sich auf Gruppennormen, Werte und Routinen. Diese schlagen den Ton an, der die Interaktionen innerhalb der Gruppe bestimmt, und sie bilden die Regeln, wie Gruppenmitglieder sich verhalten und ihre Arbeit erledigen.

### **Kultur kann man nur schwer verändern**

Gruppenkultur entsteht in einem sehr frühen Stadium der Gruppenbildung und sie ist später nur schwer zu verändern, es sei denn, etwas Bemerkenswertes geschieht, was die Gruppe in eine neue Kultur überführt. Daher sollten Sie gleich zu Beginn eine Kultur der hohen Leistung und der Zustimmung fördern, wenn Sie eine Gruppe neu übernehmen, statt die Kultur einem natürlichen Entstehungsprozess zu überlassen.

### **Sind Sie sich über Ihren eigenen Beitrag zur Gruppenkultur im Klaren?**

Sie können eine Kultur nicht verordnen. Aber Sie können Kultur durch Zusammensetzung und Struktur der Gruppe und durch Ihre eigene Rolle als Vorbild beeinflussen. Sie sollten sich Ihrer Wirkung auf die Teamkultur durch Ihren eigenen Arbeitsstil bewusst sein, z. B. sollten Sie die Gruppe wissen lassen, ob Sie mehr direktiv oder partizipativ führen.

Um die Kultur aufrechtzuerhalten, sollten Sie kulturkonsistentes Verhalten belohnen. Dies bedeutet nicht nur darauf zu achten, was Ihre Direct Reports tun, sondern auch darauf, wie sie es tun. Wenn z. B. ein Verkäufer Ergebnisse dadurch erzielt, dass er andere Teammitglieder übergeht, Sie jedoch Teamwork aufbauen wollen, sollten Sie dies im Kopf behalten, wenn Sie die Gesamtperformance dieses Mitarbeiters betrachten.

Eine Managerin beschrieb ihr Verständnis von Kontextbildung im Team folgendermaßen:

„Schließlich wurde mir eines klar, meine Aufgabe besteht darin, gute Leute zusammenzubringen, die richtige Umgebung zu schaffen und sie dann in Ruhe zu lassen.“ Richtungen vorgeben und Organisationskulturen können sehr wirtschaftliche und wirksame Methoden des Managements sein. Wenn erst einmal ein klarer Zusammenhang bezüglich der Richtung kommuniziert und eine Kultur des hohen Anspruches errichtet ist, werden Ihre Teammitglieder leichter die richtigen Maßnahmen ergreifen, um an den gemeinsamen Zielen anzukommen.

## **Leadership in Krisen**

### **Die vier Kategorien der Führung**

Die Aufgabe Führung setzt sich aus vier Kategorien zusammen, die zunächst einmal nichts miteinander zu tun haben, aus vollständig getrennten wissenschaftlichen Disziplinen ihr Wissen beziehen und erst in einer sinnvollen Kombination das gewünschte Unternehmensergebnis hervorbringen. Diese Kategorien werden mit den Begriffen Respect, Priorities, Teamwork und Appropriate Action benannt.

Es kommt – je nach Unternehmenssituation – darauf an, die Balance dieser vier Kategorien anders zu wählen.

Wenn es z. B. um die Akzeptanz eines neuen Programms geht oder um die Motivation und die Bereitschaft, eigene Kompetenz einzubringen, dann ist die Kategorie Respect stark zu beachten, ohne dabei die übrigen drei Kategorien vollständig wegzulassen.

Versucht man das eigene Unternehmen wieder stärker mit den Märkten zu vernetzen, die richtigen Produkte wettbewerbsfähig zu entwickeln und zu vermarkten, dann verlagert sich der Schwerpunkt auf Priorities – wiederum ohne die übrigen Kategorien wegzulassen.

Wer Kooperation vermisst, Silo-Denken abbauen muss, über regionale Grenzen hinweg zusammenarbeiten möchte, der benötigt profunde Kenntnis, wie Teamwork entsteht. Das Wissen aus den Kategorien Respect und Priorities hilft hier wenig. Man wird in die wissenschaftlichen Disziplinen der Verhaltenspsychologie, der Soziologie und vor allem der Ethologie eintauchen müssen, um das notwendige Handwerkszeug für die Bearbeitung der Kategorie Teamwork zu erhalten. (Ich persönlich war sehr überrascht, wie meine Studien bei Konrad Lorenz – heutiges Max Planck Institut für Verhaltenswissenschaften, Seewiesen – mir die Augen für diese Zusammenhänge öffneten.)

Appropriate Action dagegen speist sich aus den Disziplinen der Naturwissenschaften, des Engineerings und damit auch des Workflow-Designs und übriger Planungstätigkeiten, die in Delegation enden.

## **Phänomene sind keine Ziele**

Die Hauptschwierigkeit des Führungsprozesses besteht in der Erkenntnis, dass zukünftige gewünschte Unternehmenszustände zwar beschrieben werden können, sich aber meist nicht als konkrete Ziele – und damit als nicht delegierbar – herausstellen, sondern Zustände sind, die sich aus verschiedenen Teilfaktoren zusammensetzen, wobei erst der simultane Auftritt dieser Teilfaktoren den erwünschten Zustand „entstehen lässt“.

Man kann solche Zustände als „Phänomene“ bezeichnen. Ein Chemiker würde die Zustände seiner Präparate vielleicht mit „Aggregatzustand“, ein Mediziner den Status seines Patienten mit „Gesundheitszustand“ und ein Betriebswirtschaftler eine Unternehmensverfassung „Bilanz“ nennen. (Auch GWB ist ein Phänomen, das nicht unmittelbar über Zielformulierungen adressiert werden kann.)

Jede wissenschaftliche Disziplin hat für sich selbst eigene Begriffe des „Zustandes“ entwickelt und genau dies macht es für eine Führungskraft so schwer, Wissen interdisziplinär aufzubauen, zu übertragen

und im Unternehmensalltag einzusetzen. Im Studienprogramm unserer School of Leadership machen wir Führungskräfte mit dem Wissen dieser verschiedenen Disziplinen bekannt und geben Anregungen, wie der Übertrag in den Führungsalltag gelingen kann und sollte, damit ein Unternehmen schnell und kostengünstig über wettbewerbsfähige Leistungen und Produkte mit seine Kunden verbunden werden kann.

Um einer Begriffsverwirrung zu entkommen, verwenden wir in der nachfolgenden Abhandlung den Begriff „Phänomen“, wenn wir von Unternehmenszuständen sprechen und erweitern ihn zum „intendierten Phänomen“, wenn es um erwünschte Unternehmenszustände geht.

Weshalb hilft der Einsatz des Modells „intendiertes Phänomen“, ein Unternehmen durch Ertragskrisen zu steuern?

- ▶ Es ermöglicht die Formulierung klarer, delegierbarer Ziele.
- ▶ Es spart Kosten und ermöglicht die Identifizierung erheblicher Ratiopotenziale.
- ▶ Es ermöglicht klare Algorithmen zum Abbau von Stellen.
- ▶ Es zeigt Möglichkeit und Unmöglichkeit, in das Unternehmensgeschehen einzugreifen, klar auf.
- ▶ Es befähigt zu sehr präziser Analyse der Wettbewerber.
- ▶ Es ermöglicht sehr spezifische Identifizierung des notwendigen Customer Values, um damit schnelle oder erneute Marktpenetration zu generieren.

Den Begriff „Phänomen“ sollten Sie immer dann bemühen, wenn Ihre Analyse zeigt, dass sich erwünschte Situationen aus mindestens zwei voneinander unabhängigen Elementen ergeben, wobei der simultane Auftritt der Elemente das Phänomen hervorruft, der Wegfall des simultanen Eintritts, also z. B. eine nur sequenzielle Verfügbarkeit, das Phänomen nicht auftreten lässt.

Ein Chemiker weiß sehr wohl, dass die Elemente Wasserstoff (H) und Sauerstoff (O) voneinander völlig unabhängig sind und sich in ihrem Zustand und ihrem Verhalten unterscheiden. Auch die „Beschaffung“ der einzelnen Elemente ist unterschiedlich. Allerdings kann man durch „geeignete Simultaneität“ ein H<sub>2</sub>O erstellen, das sich dann „phänotypisch“ vollständig anders zeigt als die voneinander getrennten Elemente.

Die Naturwissenschaften bieten uns unzählige anschauliche Beispiele, ich erinnere an den karibischen Wirbelsturm, der sich aus der Simultaneität einer konkreten Erwärmung des Meeres und der Erdumdrehungsgeschwindigkeit in der Äquatorialebene ergibt. Fehlt ein Element, z. B. die Erdumdrehungsgeschwindigkeit, kann man in Hamburg auch bei höheren Wassertemperaturen keinen Phänomeneintritt, also keinen Hurrikan erwarten.

Solange beabsichtigte Unternehmenslagen sich als Phänomene herausstellen, kann man diese Unternehmenslagen nicht in Zielen formulieren. Erst wenn die konstituierenden Elemente ermittelt sind und ein „Set an Prozessen“ definierbar ist, das dieses Element „beschaffbar“ macht, kann mit Zielen gearbeitet werden. Jedes Unternehmen teilt so sein komplexes Geschehen in Elemente auf.

## Notwendige Schritte

Man darf die Unterscheidung, wann es sich um ein Phänomen handelt und wann um ein Ziel, gerade in schwierigen Situationen nicht aufgeben. Deshalb kommt der Mischung der vier Kategorien des Leadership (Respect, Priorities, Teamwork, appropriate Action) besondere Bedeutung zu, um einzelne intendierte Phänomene entstehen zu lassen. Dabei müssen wir mit weiteren Schwierigkeitsgraden rechnen, die auftreten, weil sich Elemente eines Phänomens häufig wiederum als Phänomene darstellen.

Der Führungsprozess gliedert sich damit in klar definierte Schritte:

1. Beschreiben Sie die zukünftige erwünschte Unternehmenssituation. Dies geschieht meist in ‚Visionen‘.
2. Analysieren Sie, welche Elemente diese zukünftige Situationen konstituieren (bzw. das Phänomen und seine Elemente). Dabei können Sie am Anfang großzügig verfahren, da viele konstituierende Elemente leicht und andauernd verfügbar sind. Also beschränkt man sich auf fehlende Faktoren, die damit den Phänomeneintritt ausbleiben lassen. Dies geschieht meist über die „Critical Success Factors“.
3. Zerteilen Sie die Elemente so lange in Untereinheiten, bis die jeweilige Untereinheit sich selbst nicht mehr aus Simultaneität, sondern

aus der Abfolge von Aktivitäten erstellen lässt. (Dies ist wohl der schwierigste Teil, deshalb werden wir ihn gleich anschließend nochmals aufgreifen). Diese Untereinheit sollten Sie nun mit „Ziel“ bezeichnen, damit werden Ziele durch konkrete Maßnahmen erreichbar, während Phänomene aus der Simultaneität von Zielerreichungen automatisch hervorgerufen werden.

4. Designen Sie die notwendigen Aktivitäten – „Appropriate Actions“ –, die zur Erreichung des Zieles notwendig sind (zielführende Maßnahmen).
5. Ordnen Sie Personen und Appropriate Actions einander zu. Dies geschieht über „Assignments“. Je stärker Sie diese Personen an den Schritten 1 bis 4 beteiligt haben, desto stärker entsteht die Verantwortungsübernahme für den Zieleintritt und das emotionale Engagement. Den Umfang der Einbindung sollten Sie umgekehrt zur Abfolge dieser Schritte gestalten, also hohe Einbindung in Schritt 4 und geringere Einbindung in Schritt 1.
6. Bilden Sie vor allem die Schritte 4 und 5 in Projektplänen ab und machen Sie diese zu „gemeinsamen Plänen“. Da zwischen Schritt 2 und 3 ein kategorialer Wechsel vom Phänomen zum Ziel erfolgt, empfiehlt es sich, die differenzierte Plangestaltung erst ab Schritt 3 durchzuführen.
7. Messen Sie Ihr Tagesgeschehen gegen diese Pläne. Messung wird ja nicht wertfrei vorgenommen, wir messen, um etwas zu erfahren und es zu beurteilen mit dem Ziel, eine Entscheidung („Management Decision“) zu fällen. Der Beurteilungsvorgang misslingt, wenn man das Gemessene nicht in Relation zu etwas setzt. Historische Beschreibungen „Ich kann das erklären...“ helfen uns im Führungsgeschehen nicht weiter, wenn wir nicht zu dieser Information auch die ursprüngliche Planungslage mit allen Annahmen zur Verfügung haben. Wer nicht plant, der verfügt auch nicht über diese Informationen.
8. Messen Sie den Phänomeneintritt. Während Schritt 7 die Wirkungszusammenhänge der Schritte 4 bis 7 kontrolliert und iterativ verbessert, wird beim Messen des Phänomeneintritts die Korrektheit der Schritte 2 und 3 überprüft. Die Konsequenz ist äußerst dramatisch. Es können Mitarbeiter hoch kompetent in den Schritten 4 und 5 mitgearbeitet haben und dabei die in Schritt 3 defi-

nierten Ziele erreicht haben und trotzdem bleibt ‚das intendierte Phänomen‘ aus, weil die Annahme, aus welcher Simultaneität von konstituierenden Teilfaktoren es sich zusammensetzt, fehlerhaft war. In diesen Fällen liegt das Verschulden für die unerwünschte Unternehmenssituation nicht bei den Exekutiv-Organen, also den Mitarbeitern, sondern bei den Design-Organen, also den Führungskräften. Die Folgen für Lob und Tadel sind ebenso leicht ablesbar, wie die Konsequenzen in der Besetzung von Führungspositionen.

Leider sind uns die konstituierenden Faktoren eines von uns intendierten Phänomens nicht immer bekannt. Dies kann an zwei Ursachen liegen.

- ▶ Kein menschliches Wesen kennt das notwendige Set der konstituierenden Faktoren, dann sind Forschung und Wissenschaft gefragt, also Beauftragung von Universitäten oder eigenes R&D.
- ▶ Nur wir kennen das notwendige Set der konstituierenden Faktoren nicht, während der Wettbewerber dieses kennt, dann ist Benchmarking oder im schlimmsten Fall Austausch von Führungskräften gefragt.

## Ein Applikationshinweis am Rande

Customer Value erzeugt man am schnellsten dadurch, dass man Leistungen und Produkte liefert, die den Eintritt der intendierten Phänomene des Kunden schneller oder besser hervorrufen, als dies ohne Lieferung möglich ist.

Die große Chance besteht darin, dass intendierte Phänomene für den Kunden oftmals deshalb nicht auftreten, weil trotz hervorragender Bemühungen des Kunden ganz wenige Faktoren im notwendigen Konstitutionalset insuffizient herbeigeführt werden. Wer hier als Lieferant qualifizierend durch seine Produkte und Leistungen eingreift, der ist höchst wichtig und begehrt (= Intervention in das Business des Kunden durch Lieferung adäquater Produkte und Leistungen = Wettbewerbsbefähigung).

Outsourcing an einen Fachmann (= der, der das notwendige Set besser kennt und besser beeinflussen kann) hilft hier gewaltig weiter.

Zentrale Dienstleistungen in großen Unternehmen beruhen auf diesem Prinzip. Wie leicht erkennbar wird, kann sich die zentrale Dienstleistung ganz konkret auf ein Element konzentrieren (z. B. E-Business) und trotzdem ist dieses Element im Konstitutionalset der jeweiligen Unternehmenseinheit nur einer der Critical Success Factors.

Zentrale Leistungen übernehmen daher nie die Gesamtverantwortung oder gar die Steuerung einer Geschäftseinheit, sind aber extrem wichtige ‚Dienstleister‘ zum Phänomeneintritt.

## Was können Visionen?

### Zwei Bedeutungen

Die Literaturliste zum Stichwort „Vision“ ist sehr umfangreich. Im Führungsalltag ist die Wirkung von Vision zudem sehr umstritten. Das liegt wohl daran, dass der Begriff „Vision“ zwei Bedeutungen trägt, die in der strittigen Diskussion nicht deutlich genug voneinander unterschieden werden.

- ▶ 80 Prozent aller Autoren verstehen unter Vision: „Ich sehe etwas, was Du nicht siehst. Dieses Etwas liegt in der Zukunft und ich sehe es sozusagen voraus.“ Nennen wir dies Zukunftsvision.
- ▶ 20 Prozent aller Autoren verstehen unter Vision: „Ich sehe etwas, was Du nicht siehst. Dieses Etwas könnte heute bereits eintreten, wenn wir einige Bedingungen erfüllt hätten.“ Nennen wir dies Konditionsvision.

Beide Visionen entfalten ganz unterschiedliche Qualitäten im Managementeinsatz.

Die Zukunftsvision wäre sehr hilfreich, wenn man die Entwicklung von Märkten und Technologien vorhersagen könnte. In diesem Fall wäre eine Budgetierung gewisser Innovationen oder Investitionen in Märkte einfach und höchst treffsicher. Leider ist es um unsere Vorhersagekraft schlecht bestellt. Bereits ein Blick in die Wettervorhersage für die nächsten 14 Tage macht dies deutlich. Aber auch ausgiebige Untersuchungen zur Vorhersagekraft in Wirtschaftssystemen, wie die des Club of Rome, der Wirtschaftsweisen Deutschlands oder der