

Gerhard Hö

Führung
auf de

Gerhard Hölzerkopf

Führung auf den Punkt gebracht

Gerhard Hölzerkopf

Führung auf den Punkt gebracht

Praktische Handreichungen
und Empfehlungen



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 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2005

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2005

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
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

ISBN-13: 978-3-322-88974-4 e-ISBN-13: 978-3-322-88973-7

DOI: 10.1007/978-3-322-88973-7

In Verbundenheit all denjenigen gewidmet,
die Führung als Profession über den
Tag hinaus verstehen – stellvertretend
Hans Reder

Vorwort

„Und noch ein Buch zum Thema Führung“ – werden Sie bestimmt sagen oder sich fragen: „Warum denn nun noch eins?“

Die Idee, ein Buch zum Themen-Komplex Führung zu schreiben, fernab aller schrillen Botschaften und Instant-Angebote im Sinne von „Führung-Light im 5-Minuten-Takt“, entstand bereits vor vielen Jahren. Nämlich als ich feststellte, dass die Thematik Führung sehr oft entweder in die Richtung von Exponaten-Ausstellung ging oder dass sie häufig auf ein bzw. zwei Kernelemente erfolgreicher Führung reduziert wurde.

Doch allein diese Feststellung genügte nicht, um sich an diese überaus herausfordernde Thematik zu wagen. Vielmehr liegt meine Motivation insbesondere in drei Ansätzen begründet, die ich kurz aufzeige.

1. Ansatz:

Einerseits steigen die Anforderungen im Berufsleben permanent, insbesondere für Führungskräfte, andererseits wird zunehmend mangelnde Führung konstatiert. Berichte, Studien, wie zuletzt die Gallup-Studie, belegen diesen Sachverhalt in eindeutiger Weise. Doch Konsequenzen daraus werden nur selten gezogen.

2. Ansatz:

Die praktischen Erfahrungen in Organisationen zeigen deutlicher denn je, dass Führung bzw. Managen eine zu lernende Disziplin ist, zu der neben Befähigung gerade das Erlernen spezifischer Führungskompetenzen, beispielsweise Arbeitsorganisation, sowie das Sammeln von Erfahrungen gehört. Doch darauf wird kaum mehr Gewicht gelegt. Das jedoch wird für Unternehmen und Institutionen immer teurer werden, wie Markt-Studien und wissen-

schaftliche Untersuchungen belegen, und zwar von der Managementforschung bis hin zur Arbeitsmedizin.

3. Ansatz:

Wenn es um die entscheidende Frage der Produktivitätssteigerung geht, wird vielfach der Weg ausschließlich über Sachinvestitionen gewählt. Dabei bestehen in den Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeits-Organisation enorme Potenziale, die Arbeits-Produktivität zu verbessern. Die Hemmnisse sind insbesondere in mangelnder Führung, sinkender Arbeitsmoral und unzureichender Kommunikation zu finden. Damit werden nachweisbar Human-Kapital vergeudet und vermeidbare Kosten geradezu produziert.

So entstand die Idee, die wesentlichen Kernelemente der Führung – im wahrsten Sinne des Wortes – auf den Punkt zu bringen.

Und damit sind wir bei des Pudels Kern: Richtiges Führen – sich und andere – bzw. richtiges Managen ist stets eine herausfordernde Aufgabe. Sie wird in unserer Arbeitswelt in ihrer Bedeutung für den jeweils angestrebten Erfolg, ob im Team, Bereich oder in Organisationen, weit unterschätzt. Nicht von ungefähr wächst der Anteil an Fach- und Führungskräften, die sich immer mehr als Zuschauer ihres eigenen Berufslebens sehen.

Denn wenn die Anforderungen ständig steigen, die individuellen (eigenen) Belastungsgrenzen von Führungskräften kaum noch selbst erkannt werden, bleibt kaum Luft bzw. Zeit zum Regenerieren. Doch zur Weiterentwicklung braucht die Wirtschaft Innovationen und der Mensch benötigt Reflexionen und Kreativität. Letzteres bleibt zunehmend auf der Strecke, zu Lasten des Unternehmenserfolgs sowie der Mitarbeiter gleichermaßen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass sehr oft der Fokus bei der Aufgabenstellung einer Führungskraft fast ausschließlich auf seine Fachkompetenz gerichtet wird. Unbestritten, diese ist erforderlich. Doch wird dabei vielerorts Folgendes übersehen: Gerade die personale und soziale Intelligenz (beispielsweise Empathie) werden den entscheidenden Ausschlag über den Erfolg in der Arbeitswelt geben, nicht

zuletzt unterlegt durch umfangreiche nationale und internationale arbeitsplatzbezogene Studien.

Das Ziel dieses Buches ist es von daher, dem Leser praktische Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen bzw. Handreichungen darzulegen. Dies immer unter dem Gesichtspunkt, dass Führung niemals kopierbar ist, aber Erfahrungen anderer für seine eigene Weiterbildung nutzbringend anwenden kann.

Das Buch in seiner Gesamtheit ist gekennzeichnet durch folgenden roten Faden: Praktisch – einfach – kompetent. Was heißt das?

- Praktisch in der Gliederung der ausschlaggebenden Führungs-Komponenten
- einfach in den eigenen Anwendungs-Möglichkeiten
- kompetent in der Herausarbeitung entscheidender Komponenten erfolgreicher Führung

Jedoch sind das Gestalten und Schreiben eines solchen Buches niemals ohne die Hilfe und Unterstützung anderer möglich. Dass ich das Glück hatte, in den verschiedensten Funktionen, so zum Beispiel als Auszubildender oder Referent, als Trainee oder Leiter, stets Mentoren oder Lehrer gefunden zu haben, die mich in meiner Entwicklung unterstützten, ist für mich keine Selbstverständlichkeit. Dafür möchte ich all denen meinen ganz besonderen Dank aussprechen.

Sie alle namentlich zu nennen, würde den Rahmen sprengen, doch alle, die damit gemeint sind, werden es bestimmt beim Lesen merken.

Mein besonderer Dank gilt vor allem auch jenen, die mich beim Erstellen dieses Buches unmittelbar mit Rat und Tat unterstützt haben:

Den Experten mit ihren Praxis-Beispielen: den Herren Horst Böhnke, Stockholm; Rainer Dahms, Frankfurt/Main; Peter Göschl, München; Peter Haenzel, Frankfurt/Main; Heinz-Joachim Klöpping, Frankfurt/Main; Dr. Lutz Raettig, Frankfurt/Main; Hans Jürgen Werth, Gelnhausen; und Dominik von Winterfeldt, Bad Homburg.

Dem Verlag: Stellvertretend meiner Lektorin Frau Ulrike M. Vetter für ihre unterstützende Betreuung und große Erfahrung.

Dem Sekretariat: Frau Roswitha Felme mit ihrem Know-how und ihrer Geduld, meine handschriftlichen Ausarbeitungen in die vorliegende Form zu bringen.

Besonderer Dank gilt auch Herrn Dr. Peter Dosterschill, München, und Herrn Dr. Volker Schwarzmann, Hamburg, für ihre hilfreichen Anregungen.

Gerhard Hölzerkopf

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einführung	15
Ausrichtung des Buches	15
Begriffs-Dimension	19
Zielgruppe und Anwendungsmöglichkeiten	21
Thesen als Arbeits-Hypothesen	22
Führung als Prozess	25
Ausgangssituation	25
Begriffs-Definition	26
Eckpunkte der Führung	28
Messbarkeit der Führung	31
Philosophien und ihr praktischer Nutzen	39
Defizite im Führungs-Verständnis	39
Praktische Grundlagen.....	41
Philosophien für die Praxis.....	43
Führungs-Dilemma – Schicksal oder Chance	47
Generelle Einschätzung	47
Gallup-Studie	49
Durchgeführte Management-Studien	51
Führung – sich und andere	58

Führung ■ auf den Punkt gebracht	63
Führung bestimmende Komponenten.....	65
Hauptfaktoren von Führungsaufgaben.....	76
Führung im Dialog.....	79
Praxisbeispiele	87
Praxis-Beispiel einer Führungssituation im Bereich Verkauf/Warenhaus mit neuem Kundenfokus (Kundenorientierung).....	89
Praxis-Beispiel einer Führungssituation im Kontext eines Personalabbaus.....	99
Praxis-Beispiel einer Führungssituation im Bereich Betriebs-Organisation.....	103
Praxisbeispiel einer Führungssituation im Cockpit eines Airbus.....	109
Praxisbeispiel einer Führungssituation im Bereich Führung globaler Teams	113
Praxisbeispiel einer Führungssituation im Bereich Ausgliederung eines Unternehmens mit anschließender Verschmelzung in einem übergeordneten Unternehmensverbund.....	121
Praxisbeispiel einer Führungssituation im Bereich Personalberatung/Chemie.....	131
Handreichungen für eine erfolgreiche Führung .	139
Der eigene Schlüssel	142
Arbeitsorganisation – Handreichungen und Empfehlungen	145
Messbarkeit eigener Arbeitsproduktivitäten	159
Führung beginnt im Kopf.....	161
Arbeits-Hypothesen zum Vergleich.....	170

Anmerkungen	172
Literaturverzeichnis	175
Abbildungsverzeichnis	179
Nachwort	181
Der Autor	183

Einführung

Ausrichtung des Buches

Kaum ein Begriff wird so schillernd in der Fachliteratur behandelt wie der der **Führung**. Es gibt bereits über 200 Managementmethoden sowie eine nicht mehr überschaubare Zahl an Veröffentlichungen zum Themenbereich Führung. So sind alleine circa 2 800 Veröffentlichungen zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Buches in der Deutschen Bibliothek registriert, die im Titel den Begriff „Führung“ enthalten.

Es wird Land auf – Land ab monatlich in einschlägigen Veröffentlichungen über die zum Teil miserablen Führungssituationen in Wirtschaft und Institutionen berichtet. Das eine Mal ist es die fehlende Zielorientierung, das andere Mal wird über die fehlende Kommunikation geklagt, und oft wird die nicht wahrgenommene positive Verantwortung konstatiert.

Damit vergrößert sich zwar der Berg an Untersuchungen, Berichten und Kolumnen permanent, zu entsprechenden Veränderungen führt dies bis dato allerdings nicht, im Gegenteil.

Denn die in den letzten Jahren veröffentlichten Zahlen in der Gallup-Studie (Deutschland) belegen eindeutig: Allein der Anteil an engagierten Mitarbeitern sank in der Zeit von 2001 bis 2003 von seinerzeit 16 % auf 12 %, und damit ging ein erheblicher Produktivitätsverlust einher. Denn Gallup konnte nachweisen, dass gutes, mitarbeiterfokussiertes Management der Schlüssel zum Anheben des Engagement-levels darstellt.¹

So schildert zum Beispiel die FAZ vom 03. November 2003 in einem Artikel: „Schuld am fehlenden Engagement der Angestellten seien vor allem die Vorgesetzten, so das Ergebnis der Befragung von 2 001 Angestellten. Schlechtes Management zeige sich darin, dass gegenüber den Mitarbeitern mit Anerkennung und Lob gespart werde, die persönliche Entwicklung des Einzelnen nicht gefördert werde und dieser Positionen auszufüllen habe, die ihm nicht lägen“, heißt es weiter.

Als Bezug dafür kann als einfacher Vergleichswert die Fehlzeiten-Tage, bedingt durch Krankheit, herangezogen werden: 5 Fehltagen der engagierten Mitarbeiter stehen 11 Fehltag der Gruppe der Unzufriedenen, jeweils bezogen auf ein Jahr, gegenüber. Am Schluss des Berichtes heißt es dann in eindrucksvollen Zahlen ausgedrückt: „Die gesamtwirtschaftlichen Folgen der geringen emotionalen Bindung der Mitarbeiter beziffert Gallup für Deutschland mit zwischen 247 und 260 Milliarden Euro im Jahr.“

Was kann es also sein, das „Führung“ so schwierig macht?

Zur Beantwortung dieser entscheidenden Frage zunächst drei Feststellungen:

1. In der Literatur werden die unterschiedlichsten Richtungen beleuchtet, die sich zum Teil auch widersprechen, wie zum Beispiel die Eigenschaftstheorie oder die Behavioristische Theorie. Deshalb heißt es sehr zutreffend in der zweibändigen Management-Ausgabe an einer Stelle: „All diese vielen Ansätze (Führungstheorien) und unterschiedlichen Auffassungen zeigen die Komplexität der Führungsrolle und den schwer greifbaren Kern guter Führung.“²
2. In vielen Gesprächen mit Führungskräften wurde mir oft der Satz entgegengehalten, wenn es darum geht zu ergründen, warum sich so viele Führungsprobleme gerade in der Mitarbeiter-Führung aufstauen: „Wir haben alles Mögliche für unseren Job gelernt – Fachwissen, betriebswirtschaftliche Methoden, Fremdsprachen, Umgang mit Informations-Technologie – nur nicht, oder wenn überhaupt nur ansatzweise, Führungskompetenz.“

3. Bekanntlich braucht die Ökonomie zur Weiterentwicklung Innovationen und dies seit Anbeginn wirtschaftlichen Handelns und nicht erst seit 2004. Gleichzeitig gilt aber auch, dass der Mensch zur individuellen Weiterentwicklung Kreativität und Reflexionen benötigt. Doch dieser an sich sehr einfach nachvollziehbaren Erfahrung wird selten Rechnung getragen. So ist zunehmend folgende Tendenz festzustellen: Die überproportional ansteigenden Anforderungen, gerade im Hinblick auf Führungsaufgaben, können nicht mehr mittels traditioneller Vorgehensweisen oder tradiertem Führungsverhalten gelöst werden:

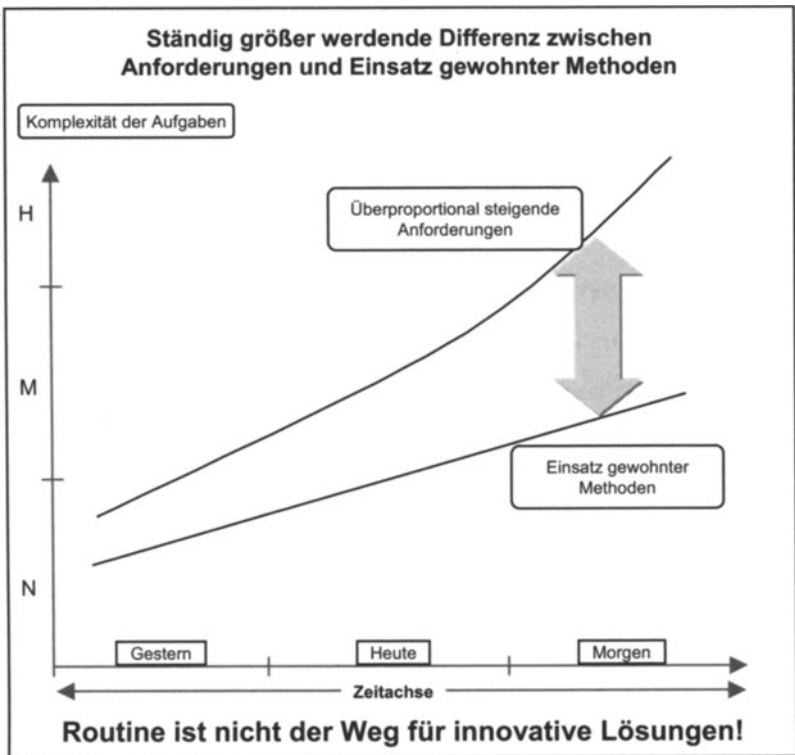


Abbildung 1: Steigende Komplexität der Aufgaben versus Einsatz gewohnter Methoden

Ziel muss es sein, diese ständig anwachsenden Differenzen zu reduzieren. Da die Anforderungen bekanntlich nicht reduzierbar sind, liegt der Weg nur in der Anwendung innovativer, der Problematik entsprechenden Lösungsansätzen.

Zusammenfassend kann demzufolge die bereits gestellte Frage: „Was kann es also sein, was Führung so schwierig macht?“ nur dann beantwortet werden, wenn

- die vorhandene Komplexität reduziert wird, sowie
- die die Führung bestimmenden Faktoren eindeutig und nachvollziehbar erkennbar werden.

Aus diesen beiden Ansätzen leitet sich auch der Aufbau des Buches ab. Hierfür werden zunächst

- die Zielsetzungen des Buches spezifiziert,
- Führung als Prozess in seinen Eckpunkten beschrieben und darauf aufbauend,
- seine Messbarkeit exemplarisch beschrieben.

Im Anschluss daran wird das allerorten konstatierte

- **Führungs-Dilemma** aus verschiedenen Richtungen exemplarisch beleuchtet, sowie Wege aufgezeigt, diesen Zustand positiv zu verändern, um dann daran anzuschließen im Kapitel:
- **Führung ■ auf den Punkt gebracht** zentrale Fragestellungen der Führung zu verifizieren.

Die dann folgenden

- **Praxis-Beispiele** sind in ihrem Aufbau gleich, damit man sich schnell in die jeweilige Situation hineinversetzen kann.

In dem darauf folgenden Kapitel

- **Handreichungen für eine erfolgreiche Führung**

werde ich mich auf wesentliche Elemente, die Führung ausmachen, konzentrieren, um daraus praktische und für den Einzelnen nachvoll-

ziehbare Empfehlungen ableiten zu können, die ihm Spielraum für eigene Anwendungen lassen.

„Auf den Punkt gebracht“ darf aber nicht zu dem Trugschluss führen, dass letztlich ein Element der Führung, zum Beispiel Motivation oder Verantwortung, als des Pudels Kern erfolgreicher Führung herausgestellt wird. Der Fokus liegt vielmehr auf der Gesamtsicht relevanter Faktoren.

Begriffs-Dimension

Nun ist schon mehrfach der Begriff Führung benutzt worden, ohne ihn dabei näher beschrieben zu haben. Etymologisch betrachtet bedeutet das Wort „führen“ ursprünglich „in Bewegung setzen“,... dann „bringen“ und „leiten“, heute im Sinne von „leiten, die Richtung bestimmen“³.

Stellt man dieser Beschreibung eine spezifizierte Definition von Führung gegenüber, lautet diese: „die Fähigkeit eine Richtung vorzugeben, andere im Sinne eines gemeinsamen Ziels zu beeinflussen, sie zu motivieren und zum Handeln zu bringen und sie für ihre Leistungen in die Verantwortung zu übernehmen“⁴. Führung kann somit als ein „Prozess von Steuern in eine bestimmte Richtung, mit einem bestimmten Ziel unter Einsatz von Ressourcen“ verstanden werden.

Generell kann dabei unterschieden werden zwischen einer auf eine Organisations-Einheit ausgerichteten Führung, wie zum Beispiel Führung von Unternehmen, Betrieben oder Institutionen, oder einer auf Menschen unmittelbar bezogenen Ebene, wie zum Beispiel Personalführung (Abbildung 2).

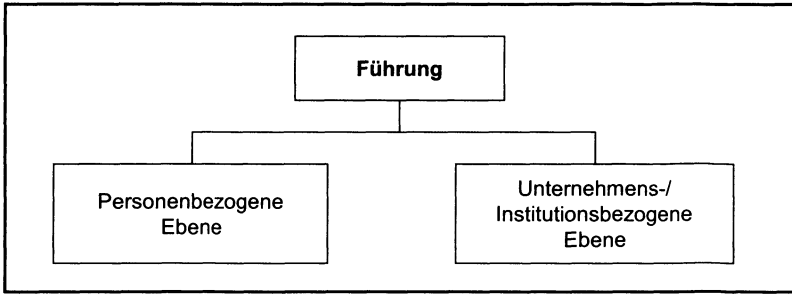


Abbildung 2: Dimensionen der Führung

Der Schwerpunkt dieses Buches umfasst vornehmlich die personenbezogene Führung, differenziert in „Eigene Führung“ im Sinne von Selbstmanagement und „Führung anderer“ im Sinne von Personalführung. Hierzu einige praktische Beispiele in der Abbildung 3:

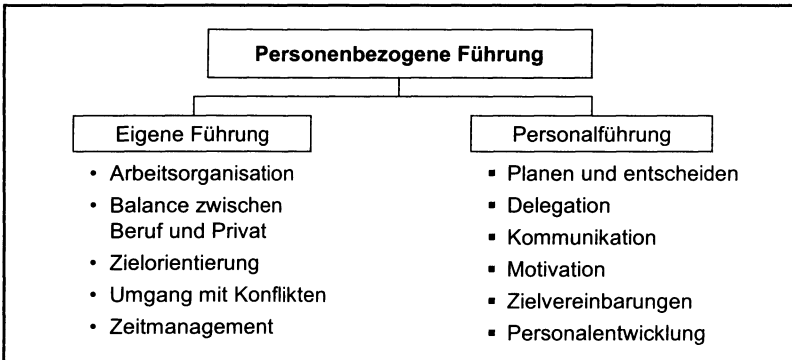


Abbildung 3: Personenbezogene Führung

Die Begründung für eine Verifizierung beider Komponenten „Eigene Führung“ und „Führung anderer“ liegt vor allem in der unterschiedlichen Ausrichtung der Aufgabenstellung und in ihrer häufigen Verwechslungsgefahr in der Praxis. Auf beides wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen; deshalb an dieser Stelle nur ein kurzer Hinweis hierauf.