

Zu Beginn möchten wir die Situation des mittleren Managements generell aufzeigen. Aus dieser Situation, die sich im Laufe der Zeit verändert hat, lassen sich die Anforderungen an das neue Führungsverhalten und auch Entwicklungsfelder ableiten.



## 1. Was kommt auf die mittleren Führungskräfte zu?

Mittlere Führungskräfte sind Vorgesetzte, die auf der dritten oder vierten Führungsebene unterhalb der Vorstands-/Geschäftsleitungsebene in großen Unternehmen arbeiten. In kleineren Unternehmen arbeiten mehr oder weniger alle Führungskräfte in dieser Situation.

Gekennzeichnet ist diese Situation durch folgende Parameter:

- Der (Zeit-)Anteil Führung in der täglichen Arbeit liegt unter 50 %, teilweise unter 10 %.
- Operative Tätigkeiten sind zwar delegiert, der Erfolg der eigenen Arbeit wird jedoch maßgeblich durch den Erfolg auf der operativen Ebene bestimmt.

Diese Führungsebene ist für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Sie nimmt eine **Schlüsselposition** ein. Führungskräfte auf dieser Ebene haben einerseits das nötige **hierarchische Gewicht**, um in der Organisation wirksam werden zu können, andererseits sind sie nahe genug an der Mitarbeiterbasis und dem Kunden, so dass sie **operativ wirksam** werden können. Sie dienen als Transmissionsriemen für die Verwirklichung der Unternehmensziele. Sie stehen in der Verantwortung, Ergebnisziele zu erreichen und für die Umsetzung unternehmensweiter Programme zu sorgen.

Durch die zunehmende Verschlankung der Unternehmen, bekommen diese Führungskräfte immer mehr direkte Mitarbeiter. Die **Führungsspanne erhöht sich gewaltig**. In der Konsequenz verlangt dies einen ausgesprochen professionellen Umgang mit der Ressource Zeit und die Fähigkeit, die Mitarbeiter und Teams soweit zu entwickeln, dass diese möglichst selbstständig und zielorientiert arbeiten. Dies ist unseres Erachtens die größte Herausforderung in der Zukunft. Hier werden hohe und zum Teil neuartige Anforderungen an die Führungspraxis und Führungspersönlichkeit gestellt.

Diesen Anforderungen steht heute eine Realität gegenüber, die vielerorts diese anstehenden Entwicklungen geradezu unterläuft.

### Sündenbock der Geschäftsführung?

Das mittlere Management wird von der Geschäftsleitung mit der Umsetzung strategischer Erfolgspositionen und strategischer Marschrichtungen beauftragt. Es soll durch seine Führungsarbeit sicherstellen, dass sich unternehmerische Ziele in konkrete Ergebnisse und strategische Absichten sowie in ein entsprechendes Alltagsverhalten der Mitarbeiter umsetzen. Dazu gehört auch die Entwicklung eines neuen Verhaltens auf Seiten der Mitarbeiter, denn nur eine entsprechende Mentalität verleiht einer Strategie die notwendige Stoßkraft. Wenn die strategischen Absichten sich nicht – in dem geplanten Zeitraum – in den erwarteten Zahlen niederschlagen, dann sucht die Geschäftsführung einen Sündenbock, um von dem eigenen Fehlverhalten abzulenken. Dazu gehört,

- dass **unrealistische Zahlen** und ein **überzogenes Anspruchsniveau** in die strategische Planung eingeflossen sind
- dass das mittlere Management **keine Möglichkeit** hatte, **die erlebte Kultur** und Mentalität der Mitarbeiter im Unternehmen als strategisch relevante Größe in den Strategieformulierungsprozess **einzubringen**
- dass die Selbstherrlichkeit vieler Geschäftsführungen die **Weisheit des kleinen Mannes im Unternehmen unterschätzt** und nur ihre Wahrnehmungen der Realität als zutreffend gelten lassen
- dass das Empire-Denken und die große soziale Distanz vieler Geschäftsführer zur mittleren Führungsebene ein Mit-Arbeiten unmöglich machen. Und dass sie durch die – im Unternehmen gepflegten – Rituale, Tabus und anderen praktizierten Normen eher zum **Empfänger von einseitig formulierten Anweisungen** werden. Und das, obwohl man doch bereits vor Jahren den kooperativen Führungsstil eingeführt hatte!

Es ist leichter für die Geschäftsführung, einen Sündenbock für Schuldzuweisungen zu haben, als über den eigenen Anteil am Problem nachzudenken.

### Anpassungsverhalten statt Führung von unten nach oben

Viele mittlere Führungskräfte verhalten sich nach oben eher angepasst und drücken sich nicht offen und klar aus. Sich beklagen und nicht handeln ist eine beliebte Reaktion im mittleren Management. Eine zweite Kategorie von Führungskräften kann ihre Bedürfnisse nur sehr rebellisch und kritisch-abwertend ausdrücken, was dazu führt, dass die Geschäftsführung mit ihrem daraufhin einsetzenden Verhalten diese Situation eher verschärft. Dem mittleren Management fehlt die Fähigkeit, mit hierarchisch höheren Stellen authentisch zu kommunizieren. Dazu zählt die Fähigkeit,

eigene Bedürfnisse hinreichend deutlich zu machen, Führung auch **von unten nach oben** zu praktizieren, aber auch Bedürfnisse anderer zu respektieren und mit gesunder Realitätssicht zu akzeptieren. Die Unvollkommenheit in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung wird nicht zum Anlass genommen, initiativ zu werden und Veränderungen einzuleiten. Vielmehr wird erwartet, dass die Veränderung in der Führung immer von oben kommen muss.

Hier spielt die Überlegung eine Rolle, dass angepasstes Verhalten zu den Überlebensmechanismen in der Kultur des Unternehmens gehört, da in der Vergangenheit immer ein Leistungsbegriff begünstigt wurde, der Anpassungsverhalten durch subtile Belohnung verstärkte.

Es ist leichter für die Geschäftsführung, das angepasste Verhalten im mittleren Management zu kritisieren, als die eher grundsätzliche Frage zu stellen, welche Werte und Normen im Unternehmen zur Ausprägung dieses Anpassungsverhaltens geführt haben.

### **Das unternehmerische Handeln ist unterentwickelt**

Seit die Forderung des Entrepreneurship als unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen verstärkt in den Blickpunkt gerückt ist, wird nach dem innovativen Beitrag des mittleren Managements gefragt. Die verwaltende Mentalität der Abteilungsleiter, die sich darin ausdrückt, eher Dinge richtig zu tun, statt die richtigen Dinge zu tun, wird zunehmend zu einem Stein des Anstoßes für die obere Führungsebene. Man denkt in Kategorien von Effizienz statt Effektivität. Mit den vorhandenen Mitteln möglichst **viel Output zu erreichen**, wird als vorrangige Führungsaufgabe interpretiert. Ob die Ressourcen aber überhaupt notwendig sind oder die Leistungen noch richtig und relevant erscheinen, wird eher als ketzerisches Verhalten abgetan oder nach oben delegiert.

War es nicht die bisherige Unternehmenskultur mit der Dominanz der Hierarchie, die vor allem Kontrolle und Regeltreue belohnte? Und war es nicht der Laufbahnweg vieler mittlerer Führungskräfte, der zu dem jetzt kritisierten Verwalterhandeln führte. Ein Unternehmen, das für die Laufbahn seiner Führungskräfte von einem Karrieremuster ausgeht,

- das die **funktionale Karriereleiter** oder den Kaminaufstieg verfolgt
- das Laufbahnbewegungen immer nur in Verbindung mit höherer Verantwortung durch linear-vertikale Aufstiege sieht
- das eine relativ **lange Verweildauer** auf einzelnen Positionen und eine **lange Wartezeit** zwischen Unternehmenseintritt und Verantwortungsübernahme in mittleren Führungsstufen aufweist und

- das Erreichen von gehobenen Führungspositionen erst in einer relativ **fortgeschrittenen Erwachsenenphase** plant,

darf sich nicht wundern, wenn bei derartiger Laufbahnentwicklung einer mittleren Führungskraft das unternehmerische Denken auf der Strecke bleibt. Speziell die lange Verweildauer auf einer Position führt dazu, dass jemand dazu neigt,

- seine Aktivitäten zur Aufgabenbewältigung zu **routinisieren**
- seine Ressourcen und Vorgehensweisen bei der Aufgabenbewältigung zu bewahren und **abzuschirmen**
- seine Autonomie zu **schützen**
- seine Angriffsflächen möglichst gering zu halten und
- sein soziales Umfeld zu pflegen und **abzusichern**.

Es ist leichter für die Geschäftsführung, unternehmerisches Denken und Handeln bei mittleren Führungskräften zu predigen, als selbst eine neue Mentalität im mittleren Management zu schaffen.

### **Ansatzpunkte und Entwicklungsfelder für die mittlere Führungskraft**

Durch die Verschlinkung der Hierarchie muss die zukünftige Führungskraft ihren Arbeitsbereich entwickeln zu

- einer zielkongruenten Selbststeuerung
- einem inneren Verbesserungsdenken
- einer leistungsorientierten Grundhaltung
- einer hohen Serviceorientierung.

In jedem Arbeitssystem laufen **Selbststeuerungsprozesse** ab. Die Frage ist, ob diese Selbststeuerungsprozesse mit den Unternehmenszielen übereinstimmen oder ob in einem sich verselbstständigenden Eigenleben die einzelnen Einheiten sich längst von einer zielkongruenten Haltung entfernt haben.

Wenn ein **inneres Verbesserungsdenken** in einem Arbeitssystem vorhanden ist, sind Mitarbeiter von sich aus mit den vorhandenen Strukturen und Abläufen unzufrieden. Sie fangen von selbst an, sich Ziele zu setzen und Verbesserungen abzuleiten. Die Mentalität sich zu beklagen geht zurück und wird ersetzt durch eine optimistische, positive, veränderungswillige Haltung. Ein Arbeitsbereich lernt sich selbst zu optimieren.

**Leistung muss ein Wert sein.** Die Mitarbeiter müssen Stolz für die Leistungsfähigkeit des eigenen Arbeitsbereiches entwickeln. Sie müssen darauf stolz sein, dass in ihrem Arbeitsbereich Hochleistung und Qualität produziert wird.

Letzten Endes bedarf es einer **hohen Serviceorientierung**. Alle Mitarbeiter orientieren sich auf den internen oder externen Kunden.

Sie kennen die bekannten und latenten Kundenbedürfnisse und sind in der Lage, unzufriedene Kunden zu zufriedenen Kunden zu machen. Darüber hinaus lassen sie sich nicht mehr durch Unzufriedenheit oder Ärger beeinflussen, sondern verstehen es genügend emotionale Distanz zu wahren. Sie lassen sich vom Ärger anderer nicht mehr infizieren, sondern bleiben gelassen.

Wenn diese Bestandteile eines entwickelten Arbeitssystems eingelöst sind, kann ein Vorgesetzter den Teil **Aufpasser in seiner Rolle rationalisieren** und mit sehr knappen Zeitslots seinen Bereich führen.

Neue Arbeitsformen funktionieren in einer neuen Kultur. Dazu möchten wir Ihnen ein Modell vorstellen.

In diesem Modell (vgl. Abb. 2) sind die Parameter Vertrauen und Zielkongruenz kombiniert. Es lassen sich vier Quadranten ableiten.

Im ersten Quadranten ist die Situation durch **Vorgabe und Kontrolle** geprägt. Ursache hierfür ist ein ausgeprägtes Misstrauen. Eine kaum vorhandene Zielkongruenz führt zu weiteren Vorschriften und Kontrollen, die wiederum Demotivation zur Folge haben. Ein negativer Kreislauf von Unterverantwortung und Kontrolle entsteht.

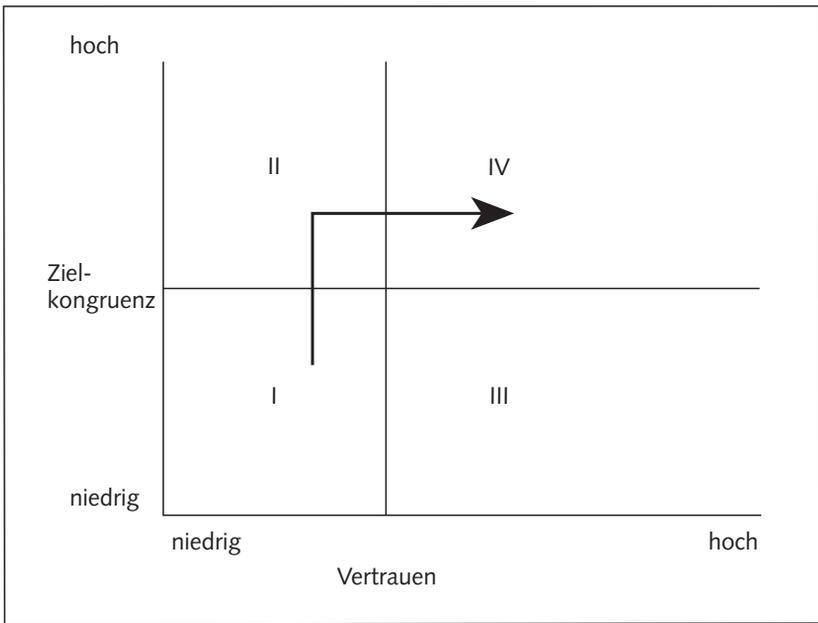


Abb. 2: Neue Arbeitsformen in einer neuen Kultur

Im zweiten Quadranten ist immer noch die Kontrollsituation vorhanden. Firmen, die in diesem Quadranten sind, haben es jedoch geschafft, **Zielkongruenz zu erzeugen**.

Im dritten Quadranten ist die Situation dadurch gekennzeichnet, dass ein **hohes Vertrauenspotenzial** besteht. Die Mitglieder haben keine verdeckten Ziele und gehen offen miteinander um. Da jedoch keine Zielübereinstimmung besteht, werden diese Organisationen wohl nicht sehr lange bestehen. Womöglich finden sie ihren Platz in Märkten, die hohe Innovationsfähigkeit brauchen und breite Expansionsmöglichkeiten zulassen.

Der vierte Quadrant stellt den neuen Stil und die neue Form der Zusammenarbeit dar. Hier ist eine hohe Zielkongruenz gepaart mit einem System, das von Vertrauen und Offenheit gekennzeichnet ist. Persönliche Ziele und Wünsche werden nicht tabuisiert, sondern dürfen artikuliert werden. Auf diesem Boden können die entscheidenden **Faktoren wie Eigenverantwortung, Selbstorganisationsfähigkeit und Drang zur Verbesserung** entstehen.

Nur in diesem System wird Controlling als willkommenes Feedback empfunden. Hier ist die Sanktionsfreiheit kombiniert mit einer hohen Zielübereinstimmung. In diesem Quadranten kann die **Selbstorganisationsfähigkeit** von Gruppen entstehen, die es ermöglicht, auf die Kontrolle durch den Vorgesetzten zu verzichten.

So wird an diesem Punkt deutlich, dass **die neuen Führungserfordernisse mit einer Veränderung der Arbeitskultur einhergehen**. Jeder der sich aufmacht, die neuen Produktivitätschancen zu nützen, muss sich die Frage stellen, wie es um die Arbeitskultur und das -klima in seinem Bereich bestellt ist.

### Wie lernt eigentlich eine Organisation?

Die lernende Organisation ist der Ausgangspunkt für das vorher beschriebene Erreichen des vierten Quadranten. Eine Organisation hat in ihrer Lernkultur Lernerfahrungen gespeichert (vgl. Abb. 3). So sozialisiert sie ihre Mitglieder. Jedes Ereignis, jede Konstellation führt zu Lernerfahrungen, die wie Laub auf den Boden fallen und mit der Zeit zu einem Nährboden der Organisation werden. Diese Lernkultur gibt Bestand oder verhindert Entwicklung. Sie ist der Garant dafür, dass Innovationschancen genutzt werden. So wie sie gleichsam verhindern kann, dass irgendeine Innovation entsteht.

Ein Zusammenhang, den man sich verdeutlichen muss, ist: **Jedes soziale System lernt immer**, so auch jede wirtschaftliche Einheit. Die Frage ist nur: **was?**

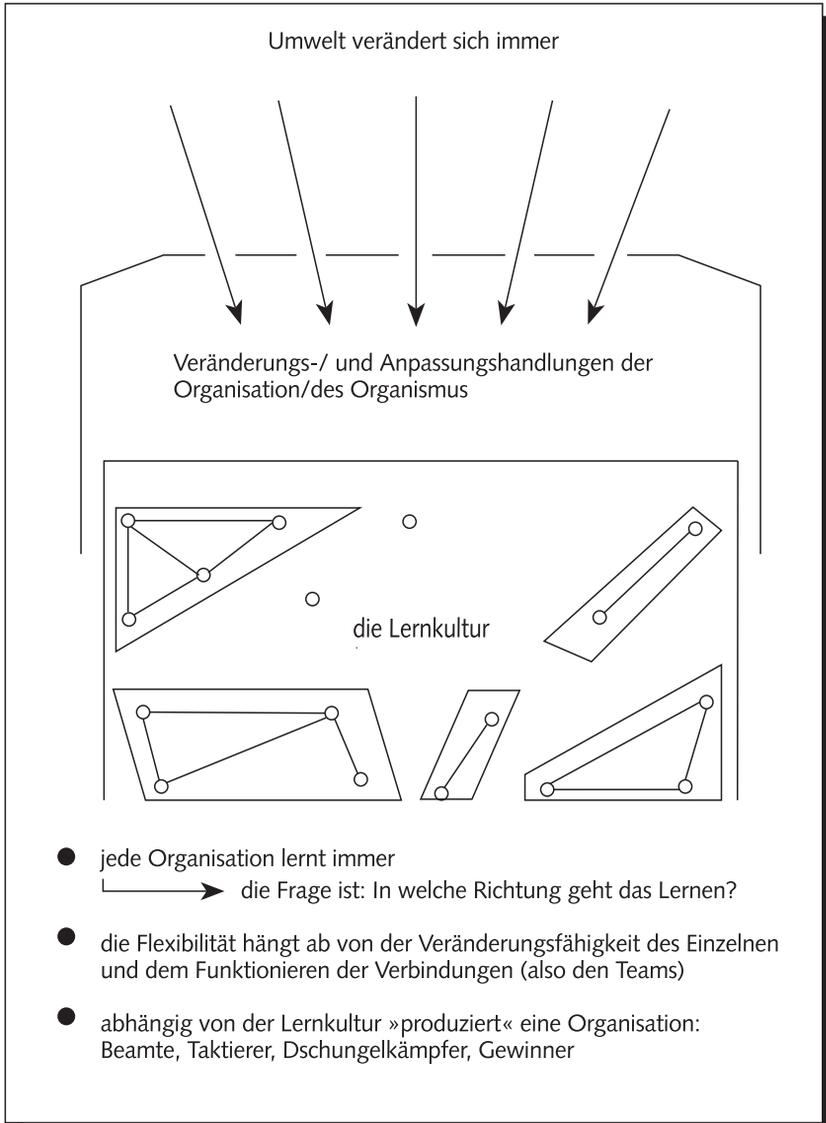
So gibt es Organisationen, in denen die Mitarbeiter vorwiegend **lernen, wie man überlebt**. Sie lernen, wie man mit taktierenden Kollegen, unalkalulierbaren Chefs oder aggressiven Mitarbeitern umgehen kann. Oder sie lernen, wie man kontrollierende Systeme umgeht und unterläuft. In diesen Systemen führt das Lernen nicht zu einer höheren Umweltanpassung.

Der Gegenpol zu diesen Systemen sind Organisationen, die ihr Lernen dazu verwenden, **das Ergebnis, die Leistung des Systems zu verbessern**.

Andererseits ist die Lernkultur Garant dafür, ob durch die Sozialisation Beamte entstehen oder ob Taktierer, Dschungelkämpfer (vgl. *Maccoby*, 1977) oder leistungsbereite Gewinner in der Organisation agieren.

Vergleicht man eine Organisation mit einem Organismus, so lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten: Viele Funktionen in einem Organismus sind selbststeuernd und vom Willen unabhängig. Die Zellteilung, das vegetative Nervensystem, die Atmung oder der Herzschlag lassen sich willentlich nicht beeinflussen, führen aber in der Selbststeuerung normalerweise zu einer Anpassung an die Umwelt. Somit entlasten sie das steuernde System.

Nur in dem vierten Quadranten werden solche Prozesse ablaufen, dass sich das Lernen sehr stark an den Marktprozessen orientiert und dass gleichsam die Mitarbeiter die nötige Flexibilität entwickeln.



weiter  
auf S.31

Abb. 3: Die lernende Organisation als funktionierender Organismus

## 2. Was macht eigentlich eine Führungskraft?

Zunächst möchten wir die Handlungsfelder darstellen und erklären. Anschließend erläutern wir die einzelnen Parameter der Führung. Wir haben die drei Systemelemente miteinander in Beziehung gesetzt:

- der Einzelne
- die Arbeitsgruppe
- die Aufgabe.

In der Beziehung zueinander lassen sich die verschiedenen Handlungsfelder und Parameter aufzeigen.

Bei der **Rekrutierung** neuer Mitarbeiter können folgende Aspekte von Bedeutung sein:

- Die Anforderungen müssen berücksichtigen, dass ein zukünftiger Mitarbeiter auch in anderen Funktionen/Bereichen eingesetzt werden kann.
- Die Kultur des Unternehmens muss in den Anforderungen berücksichtigt sein.
- Die Diagnosefähigkeiten der auswählenden Führungskräfte müssen so ausgeprägt sein, dass auch das erwünschte Kriterium treffend ausgewählt wird.
- Die Rekrutierungsphase ist eine entscheidende Möglichkeit, ein Soll-Image einer Unternehmung darzustellen und vorzuleben.

Bei der **Induktion** ist es wichtig, den neuen Mitarbeiter in die Aufgabe, in das Team und in die Unternehmung einzuführen. Folgende Fragen umschreiben diesen Bereich:

- Wer übernimmt die Betreuung des neuen Mitarbeiters in der ersten Phase?
- Wie wird sichergestellt, dass der neue Mitarbeiter Irritationen und Abweichungen aufzeigt?
- Wie werden Abweichungen im Verhalten oder in den Leistungen des neuen Mitarbeiters diagnostiziert und rückgemeldet?
- Was wird unternommen, um die aufgetretenen Abweichungen zu beseitigen?

Der Handlungsbereich **Entwicklung** wird in diesem Trainingsbuch einen sehr weiten Raum einnehmen. Die Entwicklung der Mitarbeiter hängt wesentlich ab von:

- der Fähigkeit des/der Vorgesetzten, Selbstwertgefühl und positive Selbstorientierung aufzubauen und den Mitarbeitern in einer O. K.-Haltung entgegenzutreten

## 5. Mit neuem Leadership-Verhalten den Herausforderungen der Zukunft begegnen

Vier zentrale Bereiche verkörpern das neue Leadership-Verhalten (vgl. Abb. 5)

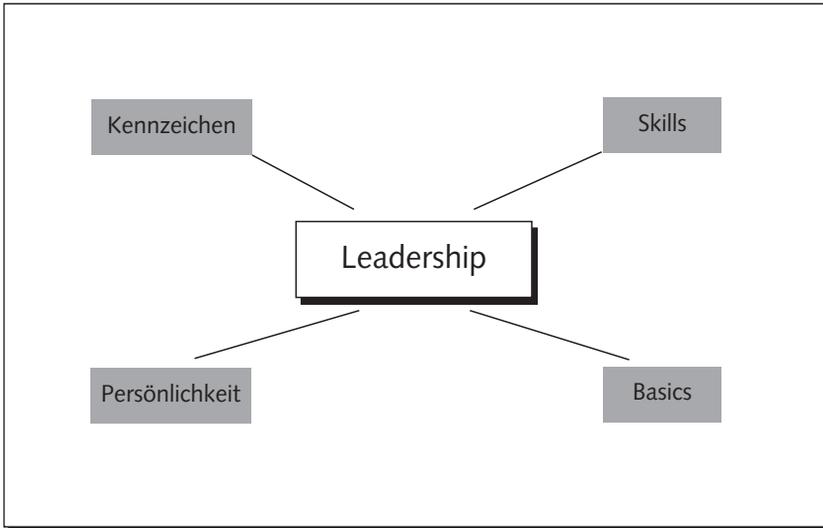


Abb. 5: Parameter des Leadership-Verhaltens

### Kennzeichen Leadership

Zentraler Ausgangspunkt sind die Leadership-Kennzeichen. Kennzeichen sollen gewissermaßen Symptome zur Lokalisierung von Leadership-Verhalten sein. Ein erstes Kennzeichen ist die Fähigkeit, Unterschiede ableiten zu können (vgl. Abbildung 6), und dies in drei Richtungen:

- Unterschiede in den Ansatzpunkten,
- Unterschiede in der Interpretation der Situation,
- Unterschiede in den Werthaltungen.

Grundsätzlich lässt sich ableiten, dass gerade die Fähigkeit, Unterschiede zu machen, die eigentliche Berechtigung für das Vorgesetzten-Dasein ist.

In der ersten Richtung zeichnet Leadership-Verhalten sich durch eine hohe Fähigkeit aus, Unterschiede in den Ansatzpunkten abzuleiten, in denen etwas geändert, verbessert, überhaupt angegangen werden sollte. Ansatzpunkte liegen hier sowohl im strategischen wie auch im operativen Bereich. Dazu muss ein(e) Vorgesetzte(r) wissen, wie »das Rad sich dreht«

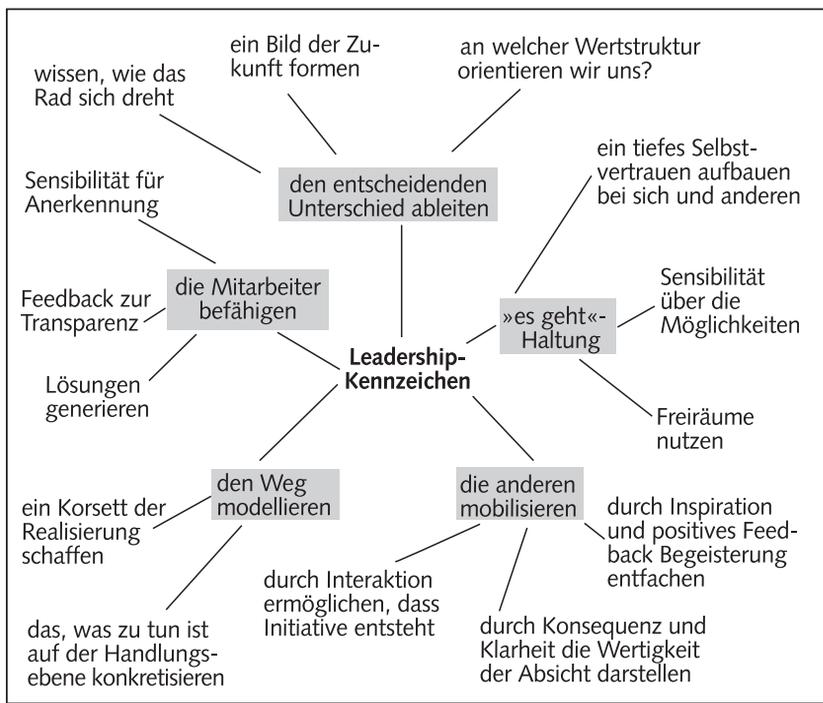


Abb. 6: Leadership-Kennzeichen

(vgl. Bennis et al., 1994; Lombardo und McCauley, 1993). Er/sie muss die Wirkkräfte im Markt, im Unternehmen, in der Abteilung kennen und verstanden haben. In dieser logischen Durchdringung bekommt die Person mit Leitungsfunktion eine echte Autorität. Dies ist eine entscheidende Machtbasis. Aus dieser Machtbasis entsteht Vertrauen in das, was die Leitung tut. Die Unterschiede sollten natürlich relevant und umsetzbar sein. Je sinnvoller sie gemacht werden können, je besser aufgezeigt wird, wie die einzelnen Faktoren ineinander wirken, desto mehr Energie entsteht für die Umsetzung.

Bei den Unterschieden in der Interpretation der Situation ist es die Funktion des(r) Vorgesetzten, die Situation möglichkeitsorientiert umzudeuten. Wenn alle »die Flügel hängen lassen« und es eine Person gibt, die die Situation so umdeuten kann, dass Möglichkeiten entstehen, dann geschieht Leadership.

Bei der dritten Kategorie geht es um Unterschiede in den Werthaltungen. Die Werthaltung als Ausgangspunkt für Verhalten hat einen zentralen Stellenwert für alle Beziehungen innerhalb und außerhalb einer Unterneh-

mung. Aus den Werthaltungen kommt der Grad der Kundenorientierung, der »Biss« im Verkauf, die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, die gesamte Kultur einer Unternehmung.

Nimmt man diese drei Unterschiedskategorien zusammen, so ergeben sie in ihrer Kombination die Vision, die Strategie eines Unternehmens. Es geht darum, ein Bild der Zukunft zu formen. Dieses Bild ist Ausgangspunkt und Basis von Motivation und Begeisterung. Kouzes und Posner (1993) haben diese Schlüsselfunktion »Inspiring a shared vision« genannt. Die Vision ist die treibende Kraft im Veränderungsprozess des Unternehmens. Der Leader muss eine Vorstellung davon haben, wo das Unternehmen, wo sein Bereich innerhalb einer bestimmten Zeit stehen soll. Der Leader muss diese Vision »leben«, so verinnerlicht haben, dass er seinen Mitarbeitern ein lebendiges Bild davon vermitteln und zum Mittun inspirieren kann. Nach Bass (1986) sind die Attraktivität der Vision und die Kraft der Bilder und Symbole entscheidend dafür, wie sich die Mitarbeiter einbringen. Aus dieser Vision lassen sich die Ziele für die einzelnen Bereiche ableiten, es entstehen die flächendeckenden Veränderungsprojekte. Diese Vision ist die Ausgangsbasis für eine zielorientierte Führung.

Das zweite Kennzeichen des Leadership-Verhaltens ist die **»es-geht«-Haltung**. Basis dieser »es-geht«-Haltung ist ein hohes Selbstvertrauen, das die Ruhe gibt, auch in turbulenten Zeiten an die Möglichkeiten zu glauben. Vielerorts herrscht in den Unternehmen weitverbreitet ein Klima vor, das von Jammern und Klagen geprägt ist. Viele Mitarbeiter und Vorgesetzte können meisterhaft erklären »warum es nicht geht«.

Diese »es-geht«-Haltung sollte nicht gleichgesetzt werden mit einem dümmlichen und realitätsfernen Positivdenken. Sie ist vielmehr der geklärte Ausdruck einer Persönlichkeit. In diesem Teil steckt die Kraft, die aus einer hohen inneren Sicherheit kommt. Auch die Kraft, eine für richtig erkannte Richtung mit Energie und Selbstvertrauen voranzutreiben und unerbittlich an der Zielerreichung festzuhalten. Die Bereitschaft, für weite Strecken allein an eine Möglichkeit zu glauben und nicht aufzugeben, kommt aus dieser Grundhaltung. Die Übertragung dieser Grundhaltung auf möglichst viele andere Mitglieder der Organisation, die Transformation der Organisation in eine »es-geht«-Haltung, ist das Resultat eines erfolgreichen Leadership-Prozesses.

Ein Kennzeichen von ganz wesentlicher Bedeutung ist es, **die Mitarbeiter zu mobilisieren**, ein »Magnetfeld« und Begeisterung zu entfachen. Mitarbeiter zu mobilisieren heißt:

- durch Interaktion zu ermöglichen, dass Initiative entsteht,
- durch Inspiration und positives Feedback Begeisterung entfachen,

– durch Konsequenz und Klarheit die Wertigkeit der Absicht darstellen.

Eine entscheidende Fähigkeit im Führungsprozess ist es, Interaktion zu entfachen. Nicht Fragen zu stellen und diese sich dann selbst zu beantworten. Erst wenn, durch eine echte Interaktion erzeugt, Mitarbeiter psychologisch investieren, eigene Beiträge beisteuern, entsteht die Zielkongruenz, die es für das Mitunternehmen braucht.

Die Inspiration, also eine lockende Idee, mit Begeisterung vorgebracht, eine Idee, die die neue Möglichkeit zeigt, ist die Basis der Begeisterung und die Basis dafür, dass ein »Magnetfeld« entstehen kann. Lombardo und McCauley (1993) sehen diese Atmosphäre der gegenseitigen Befruchtung und Inspiration in Beziehung zum Ausdruck von Mitgefühl, Zeigen von Sensibilität, Freundlichkeit und Wärme, Aufrichtigkeit und Beherrschung.

Wer die Ziele »vereinbaren« muss, wem es nicht gelingt, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Ziele stimuliert werden, wo ein Nährboden für das Entstehen von Begeisterung entsteht, erfüllt dieses Kriterium nicht. Fragen Sie sich,

- wie Ihre (Management-)Meetings ablaufen. Sind sie gekennzeichnet von Vorwürfen und Rechtfertigungen oder gelingt es Ihnen, ein Klima des Aufbruches, des Anpackens zu erzeugen?
- haben Sie im letzten Monat in Ihrem Arbeitsbereich beobachten können, dass Begeisterung für einen Erfolg entstand oder freuten sich Ihre Mitarbeiter eher über den Misserfolg eines Kollegen?

Eng verbunden mit diesem grundsätzlichen Möglichsein von Begeisterung und positiver Grundstimmung ist die Wirkung, die von den Leitungspersonen ausgeht. Es ist die Frage, ob ein(e) Vorgesetzte(r) schon allein durch sich beeindruckend ist. Und es ist die Frage, welche Konsequenzen von dieser Wirkung ausgehen. Entsteht Angst, Misstrauen oder Leistungsbereitschaft, Hoffnung, Begeisterung? In diesem Zusammenhang entstehen Fragen wie:

- Inwieweit kennen Sie die Wirkungen, die von Ihnen ausgehen?
- Welche Konsequenzen erzeugt Ihre Wirkung?
- Inwieweit führt die Wirkung, die von Ihnen ausgeht, zu einer Leistungsentfaltung oder zu Demotivation?

Es ist sicher nicht leicht, aufzuzeigen, ob und wie eine solche Wirkung beeinflusst werden kann. Sicherlich sind diese Potenziale in ihrer Art und möglichen Intensität unterschiedlich ausgeprägt. Und sicherlich werden diese Potenziale unterschiedlich gelebt. Wir glauben, dass diese Wirkungen am echtesten und intensivsten zum Ausdruck kommen, wenn eine Person

in einer selbstsicheren/selbstbewussten Verfassung ist. Also, wenn sich eine Person sich selbst bewusst ist und gewissermaßen »in sich ruht«. Dann kommt die eigene energieentfachende Wirkung zum Ausdruck. Alles, was mit Abwertung zu tun hat, Selbstabwertung oder Abwertung anderer, tötet diesen Prozess. Insofern bekommen die Lebenskonzepte der Führungskräfte eine hohe Bedeutung. Leadership ist eben keine Technik. Leadership hat viel mit der Entwicklung der Persönlichkeit zu tun.

Das vierte Element der Leadership-Kennzeichen ist die Fähigkeit, den **Weg zu modellieren** (Kouzes und Posner, 1991).

Auf einem Overhead-Folien-Niveau lassen sich Konzepte und Strategien einleuchtend und beeindruckend darstellen. Bei der Frage, wie diese Konzepte in die praktische Realisierung kommen, scheidet sich Spreu von Weizen. Die entscheidende Fähigkeit im Management von morgen ist: auf der einen Seite auf abstraktem Niveau Konzepte und Modelle zu verstehen, also die einzelnen Faktoren in Wirkungszusammenhängen vernetzen zu können; auf der anderen Seite die Fähigkeit zu besitzen, solche abstrakten Konzepte auf die praktische Realisierung herabzubrechen und in anwendbare Handlungsanweisungen zu verwandeln.

Für die meisten individuellen und bereichs-/unternehmensorientierten Veränderungsabsichten braucht es ein »Korsett«, eine Stütze einerseits, eine Konsequenz andererseits. So wie die »es geht«-Haltung die Möglichkeit, die Option beinhaltet, das Mobilisieren, das »ich will«, so verkörpert das Modellieren die »ich kann«-Haltung. Leadership heißt, voll hinter der Absicht zu stehen. Nie den Zweifel aufkommen zu lassen, dass die Realisierung offen ist.

Das fünfte Element, **die Mitarbeiter befähigen**, stellt das letzte Element der Leadership-Kennzeichen dar. Kouzes und Posner (1991) nennen diesen Aspekt »**Enabling Others to Act**«: die Aufgabe des Leaders, andere zu befähigen, gute Arbeit zu leisten. Befähigung ist auf verschiedenen Ebenen zu sehen; es geht um Kenntnisse, Wissen, Mentalität, um Befähigung also auch auf einem motivationalen Niveau. Hier finden sich die Coaching-Handlungen wieder. Coaching als die Fähigkeit und Fertigkeit, leistungsorientierte Entwicklungen im Bereich Einstellungen und Verhalten in Gang zu setzen.

Wesentliche Elemente des Coaching sind:

- bewusster und sensibler Umgang mit Anerkennung
- offenes, zu Entwicklung führendes Feedback
- die Lösungsgenerierung.

Eine ausführliche Darstellung des Coachingansatzes findet sich im Dritten Teil dieses Buches.



## Leadership-Basics: Pragmatische Erfolgskonzepte

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen eher pragmatische Erfolgskonzepte aufzeigen. Erfolgskonzepte, die wir bei erfolgreichen Führungskräften beobachtet haben. Handlungen, die zumindest dort, wo wir sie beobachteten, in Zusammenhang mit Erfolg gesehen werden. Die Erfolgskonzepte sind in Abbildung 7 dargestellt.



Abb. 7: Leadership-Basics

### 1. Regelmäßiger Check-up

Der Check-up ist das entscheidende Meeting für den Fortgang des Geschäfts und für die Entwicklung des Teams. Er ist Garant und Rückgrat für die Entwicklung des Teams.

Wie beim Durchchecken eines Flugzeugs werden beim Check-up die wesentlichen Parameter geprüft. Es geht nicht um Abrechnung und Schuldigensuche, nicht um Vorwürfe, Killerphrasen und Rechtfertigung. Das Hauptziel des Check-up ist die Bearbeitung folgender Fragen:

1. Was ist angefallen? Was ist passiert? (Vergangenheit)
2. Mit welchen Themen müssen wir uns auseinandersetzen? (Gegenwart)
3. Welche Fragestellungen werden auf uns zukommen? (Zukunft)
4. Wie geht es den Einzelnen? (Gefühl)

Check-ups finden regelmäßig statt. Jeden Tag, jede Woche, mindestens einmal im Monat. Sie dauern von einer Stunde bis zu einem Tag. Ein wichtiger Bezugspunkt im Check-up ist die Stimmung. Check-ups sollen Energie für alle Beteiligten aufbauen. Wenn Ihre regelmäßigen Meetings mit Ihren wichtigsten Mitarbeitern regelmäßig mit Frustration und schlechten Gefühlen enden, handelt es sich hierbei nicht um Check-ups.

## 2. Geben Sie dem, was die Mitarbeiter tun, einen Wert

Dies ist sicher ein entscheidendes Leadership-Konzept. In vielen Arbeitsbereichen müssen Tätigkeiten verrichtet werden, deren Wert sich nicht von sich heraus bestimmt.

Nehmen wir ein Beispiel: In den Flughäfen gibt es Informationsstände. Dort arbeiten in aller Regel gut ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Menschen, die ein Studium abbrachen oder nach dem Studium keinen besseren Arbeitsplatz gefunden haben. Da sie meist mehrere Sprachen sprechen, erhoffen sich nun diese Menschen durch diese Tätigkeit den Zugang zur großen, weiten Welt.

Allein, sie müssen bereits nach wenigen Tagen feststellen, dass 80 % der Passagiere, die an ihren Informationsschalter kommen, nach der Toilette fragen. Dies führt in aller Regel zu einer Frustration. Die Führungsaufgabe hier ist es, diesen Tätigkeiten einen Wert zu geben; Anreicherungen der Tätigkeit zu suchen, die eine eindeutige Interpunktion des Wertes ermöglichen. Diesen Menschen zu verdeutlichen, dass sie jeden Tag den Flughafen verkaufen, dass es maßgeblich von ihrem Verhalten abhängt, ob sich die Flughafen-Besucher wohlfühlen, zufrieden sind oder nicht. Diese Wertzumessung ist eine herausragende Führungsanforderung.

So wie die »Mona Lisa« zu einem wertvollen Gemälde wurde, als irgendwelche Menschen dieses Bild als einzigartig bewerteten, so werden die Aufgaben und Leistungen der Mitarbeiter durch die Bewertung der Vorgesetzten wertvoll. Diese Bewertung stellt für viele Mitarbeiter eine entscheidende Basis ihres Selbstwertes dar. Das wird leider viel zu oft verkannt.

Eine Erweiterung dieses Erfolgskonzeptes ist es, darauf zu achten, dass jeder Mitarbeiter **etwas** wertvolles macht, eine Tätigkeit bekommt, an dem er/sie seinen/ihren Wert festmachen kann.

## 3. Halten Sie die Waage zwischen Anerkennung und Kritik

Wer nur kritisiert, macht das Klima kaputt, wer nur anerkennt und alles positiv findet, wird nicht ernst genommen. So scheint auch hier die Lösung in

der Differenzierung zu liegen. Wir möchten Ihnen als Erfolgswert das Verhältnis von Anerkennung zu Kritik von 2:1 vorschlagen. Es lässt sich wissenschaftlich begründen. Eine amerikanische Studie zur Vorhersage einer Ehe-Scheidungs-wahrscheinlichkeit hat in der Fokussierung aufgezeigt, dass in »gesunden« Ehen das Verhältnis von integrativen zu desintegrativen Handlungen 4:1 betrug. Correl (1978) hat nachgewiesen, dass in erfolgreichen Reden das Verhältnis von integrativ zu desintegrativ 1,9:1 war. Das soll unser vorgeschlagenes Verhältnis von Anerkennung zu Kritik nur untermauern.

Plausibel erscheint es allemal. Wichtig ist neben einer »Daumenregel«, dass Sie ein Gefühl entwickeln, wie es um die Stimmung bestellt ist. Das Thema Anerkennung wurde in Führungstrainings sicherlich schon ausgiebig behandelt. Vielleicht scheint es vielen schon ausgelutscht. Trotzdem finden wir als Berater in vielen Führungssystemen, dass es gerade an dem bewussten und gekonnten Umgang mit Anerkennung fehlt. Trotz aller Führungstrainings. Deshalb darf das Anerkennungskonzept in einem Leadershipansatz nicht fehlen – vielleicht stellt es eine entscheidende Basis dar.

Was muss man beim Umgang mit Anerkennung und Kritik beachten?

1. Anerkennung muss echt sein. Sie muss sich auf ein Ereignis beziehen.
2. Es braucht eine Sensibilität für Bemühungen. Viele Verbesserungs-bemühungen werden nicht bemerkt. Damit gehen auch viele Chancen für Anerkennung und Entwicklung verloren. Kein Delphin würde springen lernen, wenn sein Dompteur nicht die zufälligen Sprünge bemerken und belohnen würde.

#### **4. Nicht immer nur Gas geben . . . wer die Pause verordnet, bekommt mehr Berechtigung zum Fordern**

Das vierte Erfolgskonzept orientiert sich, wie auch das dritte, an der Differenzierungsfähigkeit der Führungspersonen. Es geht darum, eine gute Mischung zwischen Fordern und Pausen zu finden. Wer immer nur fordert, wird mit der Zeit die Mannschaft »sauer fahren«. Wer nicht in der Lage ist zu fordern, wird bald mit einer »Schlafwagenabteilung« konfrontiert sein.

So wie im Hochleistungssport die Pause zum richtigen Zeitpunkt eine entscheidende Trainerintervention ist, so ist sie bei einem modernen Leadership-Konzept eine entscheidende Komponente. Weg von den stets druckmachenden und gehetzten Managern hin zu den Führungspersonen, die

mit gesundem Menschenverstand abschätzen können, wo die Hochleistung in eine schlichte Überforderung überwechselt. Es hilft nichts, die Saite so zu spannen, bis sie reißt. So ist das Fordern im richtigen Maß förmlich eine Kunst. Nicht zuletzt deshalb haben wir in unseren Leadership-Skills gerade für das Fordern spezielle Vorgehensweisen entwickelt.

### **5. Geben Sie dem Mitarbeiter Schutz . . . nach oben, zur Seite und nach unten**

Im Rahmen eines Trainings hatten wir in einem Kloster die Gelegenheit, mit der Äbtissin über Führung zu sprechen. Ein Satz von ihr hat mich besonders beeindruckt: »Wenn der Schutz fehlt, fehlt meist auch der Gehorsam und umgekehrt.« Mit diesen Worten hat sie einen bedeutenden Zusammenhang ausgedrückt, der mir bis zu diesem Punkt nicht so deutlich war. Zielkongruenz kann also nur entstehen, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Arbeitsbereiches, insbesondere durch ihren/ihre Vorgesetzte(n), auch Schutz spüren. Schutz nach oben, nach unten, zur Seite und auch zum Kunden.

Gerade in den Zeiten hoher Kundenorientierung führen Kundenreklamationen, die womöglich auch aus einer überzogenen Erwartungshaltung herrühren und unberechtigt sind, oft dazu, dass Mitarbeiter diesen Anschuldigungen hilflos ausgeliefert sind. Schutz bieten heißt nicht, dass sich ein Vorgesetzter immer wie ein Bollwerk vor seine Mitarbeiter stellen muss, um Missstände und Leistungsmängel zu verdecken, er benötigt auch hier das richtige Maß. So schließen sich auch Schutz und ein klares, offenes Feedback gegenseitig nicht aus.

### **6. Sprechen Sie zweimal jährlich mit jedem Mitarbeiter über Ziele, Verbesserungen und über Perspektiven**

In vielen Betrieben werden so genannte institutionalisierte Beurteilungs- oder auch Mitarbeitergespräche durchgeführt. Im Rahmen dieser Gespräche sollen die Mitarbeiter eine Rückmeldung über ihre Stärken und Schwächen, über ihre Leistungen und persönliche Einschätzung bekommen. Die Gefahr dieser institutionalisierten Gespräche ist, dass sie bürokratisiert werden und zu einer reinen Pflichtübung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verkommen. So wertvoll grundsätzlich diese Gespräche sind, so wertlos sind sie, wenn sie nur aus einer Pflichterfüllung heraus getan werden. Selbst wenn es diese Gespräche in Ihrer Firma nicht formalisiert gibt, sollten Sie sich zweimal im Jahr eine Stunde Zeit nehmen, um mit jedem Mitarbeiter über Ziele, über Verbesserungen und Perspektiven zu sprechen. Diese Ge-

sprache haben eine gewisse Bilanzierungsfunktion. Es soll ein Gleichklang zwischen den gegenseitigen Erwartungen hergestellt werden.

Das Gespräch hat, obwohl es durchaus kritisch verlaufen kann, eine motivierende Funktion. So ist es wichtig, dass sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter gewissermaßen »gereinigt« aus dem Gespräch herausgehen und durch das Gespräch mehr Energie entstanden ist, als vorher vorhanden war. Das Gespräch ist also nicht eine einseitige Abrechnung, sondern sollte in seiner Entwicklung mehr und mehr dazu führen, dass beide Seiten, sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte, ein großes Interesse haben, diesen Abgleich miteinander durchzuführen.

Bezüglich des **Abgleichs der Ziele** können Sie folgende Fragen verwenden:

- Was hatten Sie sich als Ziele vorgenommen?
- Was ist Ihnen gelungen?
- Was ist Ihnen nicht gelungen?
- Was vermuten Sie als Ursache?
- Welche Unterstützung brauchen Sie?
- Welche Ziele nehmen Sie sich für die nächste Periode vor?
- Wie werden Sie vorgehen, um die Ziele zu erreichen?

Bezüglich der **Erwartung** fragen Sie:

- Welche Erwartungen haben Sie für die nächste Zeit?
- Welche Erwartungen haben Sie generell?

Bezüglich der **erreichten Verbesserungen** können Sie fragen:

- Welche drei Verbesserungen haben Sie in den letzten drei Monaten umgesetzt?
- ... mit welchem Erfolg?
- Woran kann man die Verbesserung merken?



weiter  
auf S. 137

Diese Gespräche machen, wenn sie regelmäßig terminiert sind, Führung ein Stück planbar. Sie ergänzen die im Allgemeinen stattfindende Fünf-Minuten-Führung durch eine gewisse Systematisierung. Sie stellen sicher, dass eine minimale Betreuung vorhanden ist, und sie sind ein wesentliches Glied in einer zielorientierten Führung.

### **Leadership-Anforderungen an die Persönlichkeit**

Dies ist das Zentrum eines neuen Leadershipverhaltens. Wir haben die einzelnen Facetten zum Thema Persönlichkeit in der nachfolgenden Abbildung 8 dargestellt.

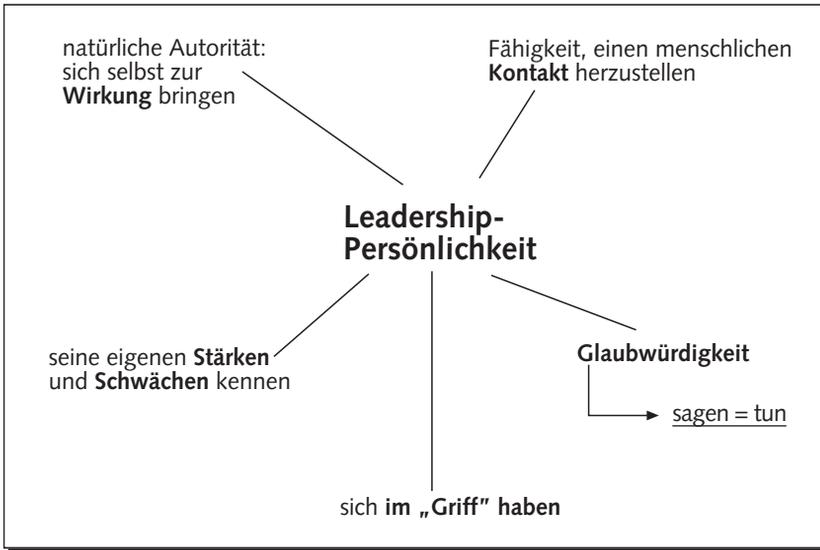


Abb. 8: Leadership-Anforderungen an die Persönlichkeit

Die erste Fähigkeit, die aus diesem Modell abzuleiten ist, ist die Fähigkeit, einen **menschlichen Kontakt** herzustellen. Diese in vielen Lebenssituationen wichtige Fähigkeit scheint in der Führungssituation eine Kristallisation zu erleben. Ich möchte Ihnen zur Verdeutlichung eine kleine Begebenheit aufzeigen:

Im Rahmen eines USA-Aufenthaltes besuchten wir in San Diego den Sea-World-Park. Während einer der Vorführungen, bei der die Trainer mit Killerwalen, Delphinen, etc. aufzeigten, zu welchen Kunststücken diese Tiere fähig sind, fragte einer der Trainer in das Publikum: »Warum glauben Sie, dass das, was wir hier tun, funktioniert?« Er beantwortete kurze Zeit danach seine rhetorisch gestellte Frage selbst mit den Worten: »Dies alles funktioniert, weil wir zu den Tieren eine Beziehung haben.« Ich dachte mir dabei, wenn es diesen Trainern gelingt, mit Killerwalen eine Beziehung herzustellen, dann müsste es doch auch den meisten Führungskräften gelingen, mit ihren Mitarbeitern eine Beziehung zu schaffen. Eine Beziehung, die mehr ist, als wenn man dem Tagesschausprecher im Fernsehen in die Augen schaut.

Das sollte nicht mit Kameraderie verwechselt werden. Eine solche Beziehungsqualität ist zum Beispiel dann vorhanden, wenn sich beim Anrufen die Stimme des anderen positiv verändert oder wenn sich beim Begegnen positive Gefühle einstellen und Sie ein Lächeln, jedenfalls eine positive Mimikveränderung beobachten können. Es braucht also eine mehr oder weniger große Beziehungsqualität in der Führungsbeziehung.

## 22. Warum Teamarbeit den Schlüssel für neue Produktivität in sich birgt

Die Entwicklung von Teams und deren Leistungsfähigkeit stellt für die Zukunft einen Erfolgsfaktor dar.

Eine entscheidende Frage dabei ist, wie sich solche Teams organisieren, nach welchen Prinzipien sie arbeiten und wie es ihnen gelingt, einen Produktivitätsvorsprung vor den heutigen Arbeitsformen zu erreichen. Sieht man diese Entwicklung in einem größeren Kontext, so zeichnen sich in den letzten Jahren zwei Entwicklungen ab:

- **die Komplexität der Umwelt vergrößert sich** (vgl. *Beck*, 1986)
- **wir Menschen gehen bewusster mit unseren Gefühlen um.**

Die Erhöhung der Komplexität hat mit der Öffnung der Weltmärkte zu tun, mit der zunehmenden Bedeutung der Ökologie und mit extremem Streben nach Produktivität und Markteroberung, insbesondere in den fernöstlichen Ländern. Eine hohe Komplexität wird eher von Systemen bewältigt, die weiche Strukturen haben, d. h. Strukturen, die die Flexibilität des Einzelnen und das Engagement des Einzelnen verstärken. Gleichsam hängt die Elastizität einer Organisation von den Beziehungen und der Viskosität der Teamkommunikation ab. Somit kann die Behauptung aufgestellt werden: **je höher das Engagement und die Flexibilität des Einzelnen und je durchlässiger und sanktionsfreier die Teamkommunikation, um so besser kann sich eine Unternehmung in Abhängigkeit des vorhandenen Problemlösungspotenzials an die Anforderungen der Zukunft anpassen.**

Diesem Zusammenhang kommt eine zweite Entwicklung entgegen. Die zunehmende Enttabuisierung und Beschäftigung mit den eigenen Gefühlen auch im Bereich des Managements öffnen Teile des Persönlichkeitspotentials, die gerade diese Förderung des weichen Potenzials ermöglichen. Und noch ein phänomenaler Zusammenhang: **Geklärtc Beziehungen führen zu Motivation** (vgl. *Gerhards*, 1988).

Mit diesem Schlüssel öffnen sich für uns neue, bislang ungenutzte Bereiche echter Produktivität. Eigenverantwortliches Handeln, Verbesserungsdenken und die Fähigkeit zur Selbstorganisation sind die Früchte, die auf diesem Boden wachsen. Daraus wächst die verbesserte Fähigkeit zu kommunizieren, die größere Teambereitschaft sowie die Fähigkeit der Führungskräfte, als Problemlöser weite Bereiche des Unternehmens als zielkongruente, sich selbststeuernde Arbeitsbereiche arbeiten zu lassen.

Wir haben schon zu Beginn des Buches auf den Zusammenhang einer Organisation mit einem Organismus hingewiesen.

Vergleicht man eine Organisation mit einem Organismus, so würden die Mitarbeiter die Kleinzellen und die Teams die Organe darstellen. Abgeleitet von diesem Bild des Organismus würde die Überlebensfähigkeit des Organismus garantiert und optimiert werden, wenn ein Großteil der Anpassungsprozesse selbstgesteuert, also einem Impuls-Feedback-Reflexions-Mechanismus unterliegen würden.



Insofern würde die **Flexibilität des Einzelnen, die kommunikative Durchlässigkeit** und die **Problemfähigkeit der Teams** ein entscheidender Beitrag für die Leistungsfähigkeit einer Organisation darstellen.

Aus diesem Zusammenhang lässt sich die Berechtigung ableiten, das Team als die neue Arbeitsform zu bezeichnen, die potenziell eine höhere Produktivität garantiert. Damit diesem Anspruch Genüge getan wird, muss herausgearbeitet werden, unter welchen Bedingungen ein Team leistungsfähiger ist als die Summe der Einzelleistungen. Es genügt nicht allein, dass Mitarbeiter, die bisher wie an der Stange gereiht am Fließband saßen, nun sich gegenüber sitzen und damit ein Team sind. Ein leistungsfähiges Team zu werden, geht mit verschiedenen Faktoren, die jetzt dargestellt werden sollen (vgl. Abb. 65), einher.

Zuerst ist das Klima in einer solchen Arbeitsgruppe geprägt von der Berechtigung, **einen Platz in dieser Gruppe** zu haben. Jeder muss das Gefühl haben, dazu zu gehören und gebraucht zu werden. Das Team muss zur **Kooperation** fähig sein und **mit Konflikten umgehen** können. Wenn sich die Einzelnen in Konflikten neutralisieren, dürfte die Gruppe keine Leistungsvorteile vor dem Einzelnen haben. Es ist erlaubt, in einem Team **Wünsche zu äußern**, Wünsche, die auch persönlicher Natur sind. Dies ist unabhängig davon, ob die Wünsche erfüllt werden können. Wenn sie aber nicht geäußert werden dürfen, sind sie oft die eigentlichen Gründe für Aggression. Auf der anderen Seite ist in dem leistungsfähigen Team **Zielkongruenz zu den Unternehmenszielen**. Nur so wird die Selbststeuerung sich auf das erfolgreiche Dasein der Organisation ausrichten. Dazu braucht es einer **kompetenten Führung**. Eines Teamleiters, der es versteht, der Gruppe Sinn und Wert zu geben, der eine Vision aufzeigen kann und der der Gruppe hilft, als Problemlöser sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene erfolgreich zu sein.

Bei Hochleistungsteams ist nach *Katzenbach* und *Smith* (1993) der **Grad der Verpflichtung, das Engagement** und der **persönliche Einsatz der Mitarbeiter füreinander** sehr hoch ausgeprägt. Das Engagement geht über Höflichkeit und Zusammenarbeit weit hinaus. Jeder hilft den anderen,

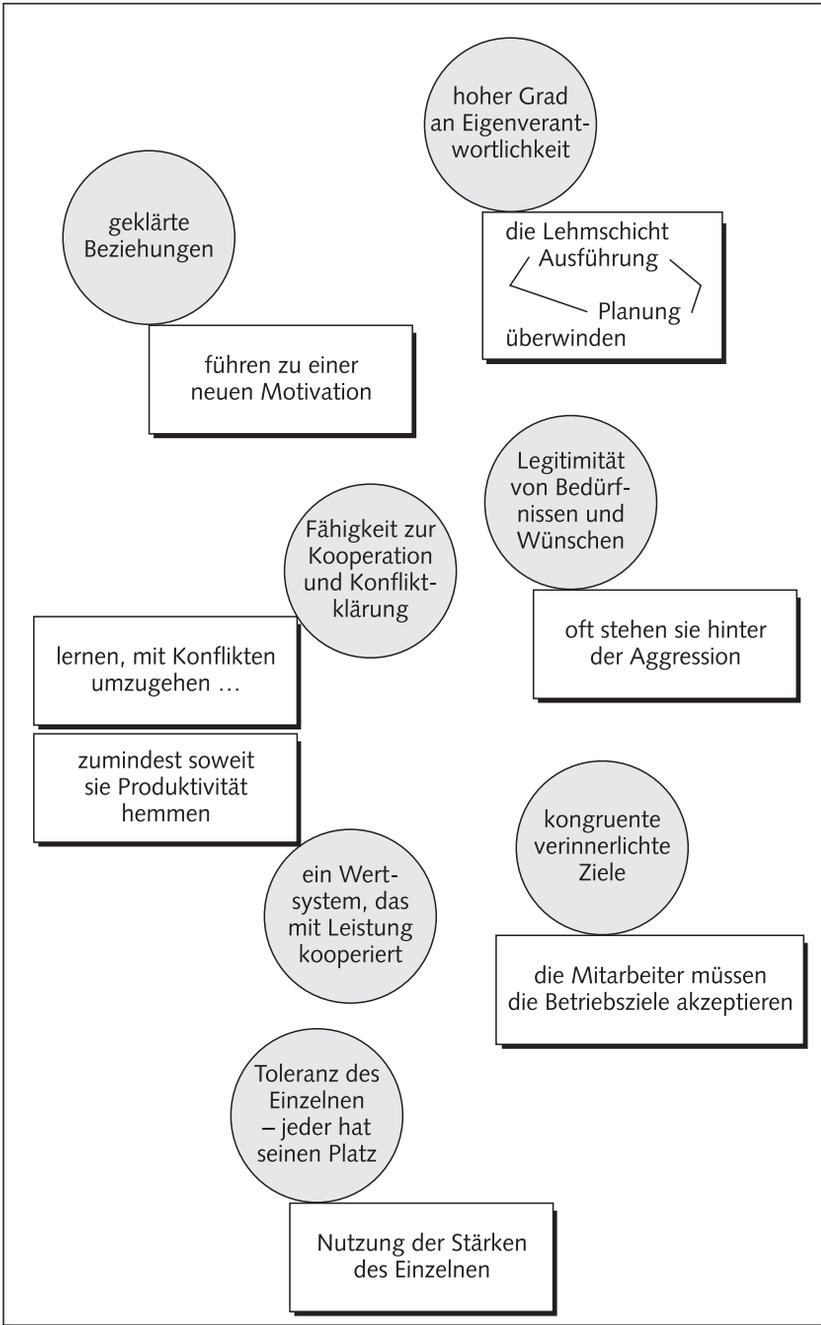


Abb. 70: Wann ist ein Team ein Team?

wirklich persönliche und berufliche Ziele zu erreichen. ›Einer für alle, alle für einen‹ ist eine treffende Beschreibung des Selbstverständnisses in einem solchen Team. Das Team hat die inneren Beziehungen geklärt.



weiter  
auf S. 302

Durch den hohen Verpflichtungsgrad und das Engagement erreicht das Hochleistungsteam eine starke Erweiterung der Grundeigenschaften eines Teams. Die Leistungsziele sind ambitionierter, die Arbeitsmethoden sind wirkungsvoller.

Auf dieser Basis muss der Lean-Management-Prozess interpretiert werden (vgl. *Womak*, 1990). Wer Lean-Management reduziert auf

- **Hierarchien streichen**
- **mit Projektteams die Produktion nach ›waste‹ (Verschwendung) durchkämmen**
- **Zulieferer in die Mangel nehmen**

ist nach wie vor voll und ganz im Kontrollsystem.

Lean-Management wirklich heißt

- **die Mitarbeiter z. B. in der Produktion zu Spezialisten für rationelle Fertigung zu machen,**
- **Aktivitäten entwickeln, um die Mentalität der Mitarbeiter und Führungskräfte zu entwickeln,**
- **Zielkongruenz herzustellen,**
- **Begeisterung zu entwickeln.**

Inhaltlich lassen sich dann auf dieser Basis an drei wesentlichen Punkten die Veränderungen anpacken (vgl. Abb. 71)

- konsequente Wertschöpfung auf allen Ebenen
- konsequente Ergebnisorientierung
- konsequente Marktorientierung.

Im Einzelnen heißt **konsequente Wertschöpfung**, die Mitarbeiter so weit auszubilden, dass diese Prozesse aus den Teams von innen heraus in Gang kommen. Mitarbeiter der Produktion müssen zu Spezialisten für rationelle Fertigung werden. Dazu brauchen sie Ausbildung und Information und Möglichkeiten (zeitlich und örtlich), sich auszutauschen: **Jetzt erst bekommen die Qualitätszirkel/Werkstattzirkel ihren eigentlichen Sinn!**

Natürlich wird das alles durch eine modulare Organisation begünstigt. D. h., **Planung und Ausführung zusammenlegen** und ganzheitlich gestaltbare und messbare Arbeitssysteme aufbauen, **die sich am Produktentstehungsprozess entlang orientieren**. Neue **Entlohnungssysteme, die Produktivitätsentwicklung belohnen**, unterstützen den Prozess der entstehenden Eigenverantwortung und Selbstorganisationsfähigkeit. So

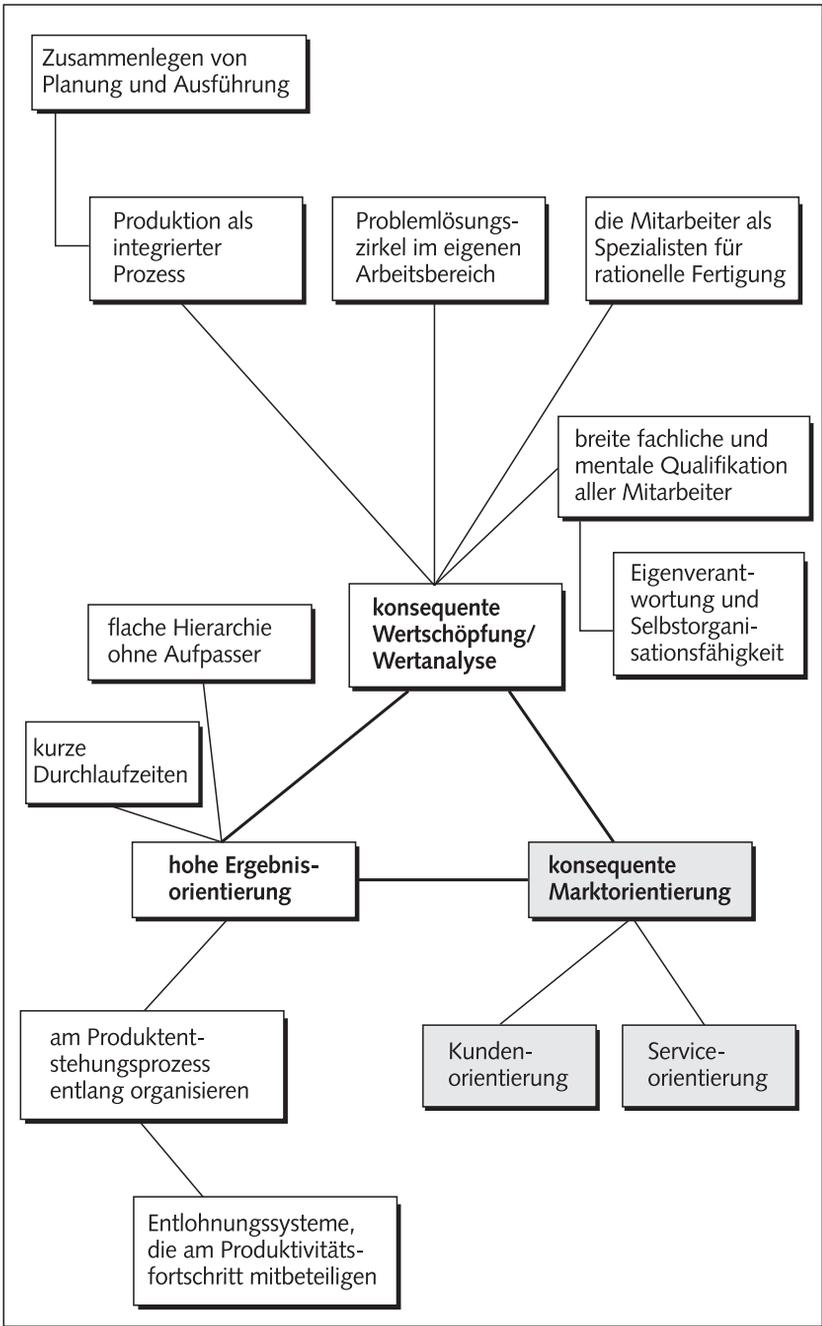


Abb. 71: Welche Ansatzpunkte beinhaltet der Lean-Management-Ansatz?

werden **flache Hierarchien** möglich, die den Teil **Aufpasser im Vorgesetzten**, der jetzt wegrationalisiert werden kann, nicht mehr benötigen. Die sich stark selbststeuernden Teams können aufgrund der modularen (am Produktentstehungsprozess orientierten) Organisationsformen Durchlaufzeiten reduzieren.

Gleichsam ermöglicht die zielorientierte Selbststeuerung, dass sich das System **auf den Kunden orientiert** und ausgehend von den analysierten Kundenbedürfnissen marktgerechte Produkte entwickelt wie auch Möglichkeiten sucht, aus der Verbindung von Nutzen-Stiftung und Problemlösung für den Kunden profitable Geschäfte zu machen. Letzten Endes ist der gekonnte Umgang mit dem Kunden in Verkauf und Service eine strategische Erfolgsposition für viele Unternehmen.

## 23. Was ist ein Team?

Der Begriff **Team** wird seit einigen Jahren sehr inflationiert gebraucht. In nahezu jeder Vorstandsrede wird heute von Teams und Teamarbeit gesprochen. Man glaubt vielerorts nach unserer Einschätzung sehr naiv an die Lösung aller Probleme, wenn man nur ein Team einsetzt.

Bevor wir uns eingehend mit der Arbeit im Team und deren Auswirkungen beschäftigen, muss geklärt werden, was im Folgenden unter einem Team verstanden werden soll. In der Literatur finden sich zahlreiche mehr oder minder genaue Definitionen, die sich aber teilweise stark unterscheiden oder gar gegenseitig widersprechen. So verlangen einige Autoren (*Bühner*, 1991, *Hirzel*, 1989; *Neumann*, 1974), dass es in einem Team, das zumeist als bereichsübergreifendes Expertenteam in einer Unternehmung gesehen wird, keine Führung oder Hierarchie geben dürfe, während andere den Teambegriff nur auf die Gruppenarbeit in der Fertigung anwenden (*Jürgens*, 1992) oder aber ein Team einfach als Gruppe sehen, die die von ihrer formalen Organisation vorgegebene Ziele als die eigenen übernimmt (*Lattmann*, 1982).

Den folgenden Ausführungen soll ein weitergefasster Teambegriff zugrunde liegen: als **Team** soll eine **Gruppe mit besonderen Merkmalen** verstanden werden.

**Teams** zeichnen sich in erster Linie durch ihre **Leistungsorientiertheit** aus, also durch ein maßgebliches Mehr an Aufgabenorientiertheit im Vergleich zu den gefühlsmäßigen Einstellung der Sympathie und Antipathie ... mit der dreifachen Zielsetzung Leistung (out put; productivity), Selbsterhaltung (integration) und Befriedigung der sozio-emotionalen Bedürfnisse (morale) (*Scharmann*, 1972, S. 57 f.). Zusammenarbeit im Team erfordert die **Partizipation, Kooperation und Arbeitskoordination** aller Mitglieder, so dass nur eine **interagierende** Gruppe ein echtes Team darstellt. Die Teammitglieder identifizieren sich im Allgemeinen sehr stark mit den **Zielen** des Teams und dem Team selber, was meist zu *hoher* Kohäsion und oft auch zu **hoher Konformität** durch Anerkennung oder gar **Internalisierung** der Gruppennormen führt. Ein Team entsteht in der Regel **formell** und setzt sich oft aus Mitgliedern mit unterschiedlichen, sich ergänzenden Fähigkeiten zusammen (**heterogene Struktur**), weswegen der Zugang zum Team zwar generell möglich, aber an bestimmte Bedingungen (Eignung, Wissen etc.) geknüpft sein wird. Auf eine (formelle oder informelle) **Führung** im Team sollte man unserer Meinung nach normalerweise nicht verzichten, zumal funktionstüchtige Gruppen hierarchisch gefügt sind (*Scharmann*, 1972, S. 65). Allerdings widersprechen

ausgeprägte Hierarchien und ein autoritär-autokratischer Führungsstil dem Teamgedanken. Das Team muss die Möglichkeit haben, sich – innerhalb definierter Grenzen – **weitgehend selbst zu steuern und zu bestimmen**.

Die Chancen der höheren Leistung in Teams liegen in einer möglichen

- Synergie durch sich ergänzende Fähigkeiten und Erfahrungen
- Stimulation des Einzelnen durch die Gruppe
- geringeren Irrtumswahrscheinlichkeit
- besseren Akzeptanz und Machtbasis.

### **Voraussetzung für die Entstehung eines Teams**

Beim Aufbau eines Teams muss man davon ausgehen, dass mit der formalen Bildung einer Gruppe nicht automatisch ein Team entsteht (*Forster, 1978*). Man kann zwar ein Team aufstellen, das bedeutet aber noch nicht, dass wirkliche Teamarbeit geleistet wird. Laut *Forster (1978, S. 20)* stellt Teamarbeit . . . eine Sonderform der Gruppenarbeit dar, welche durch bewusste Intensivierung und Regelung der Gruppenprozesse eine zusätzliche Leistungssteigerung gegenüber der Gruppenarbeit oder sonstigen Arbeitsformen ermöglichen soll. Teamarbeit kann man weder erzwingen, noch entsteht sie von alleine. Vielmehr müssen gewisse Voraussetzungen geschaffen werden, um einer Gruppe die Entwicklung zum Team zu ermöglichen.

Teams sind nicht einfach Arbeitsgruppen, sondern vieles mehr. In der Praxis zeichnen sie sich insbesondere dadurch aus, dass sie hervorragende Resultate erzielen. Nach *Katzenbach und Smith (1993, S. 45)* sind für Teams folgende Charakteristika typisch:

- geringe Zahl der Mitarbeiter
- sich gegenseitig ergänzende Fähigkeiten
- technisches oder funktionales Geschick
- Fähigkeit, Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen
- interpersonelle Fähigkeiten (kommunikative Basis für Konflikte, emotionale Distanz, Fähigkeit zu Feedback)
- Verpflichtung zur gemeinsamen Arbeitsmethode
- gemeinsame Verantwortung.

Die vorangegangenen Ausführungen sollen den Stellenwert der Teamentwicklung aufzeigen. Damit wird deutlich, dass Teamentwicklung nicht allein eine ethische, sozial- und beziehungsorientierte Maßnahme ist, sondern ganz gezielt für die Entwicklung von Produktivität genutzt werden kann und muss.

Grundsätzlich kann der Teamentwicklungsprozess in zwei Phasen aufgeteilt werden:

- **Teamaufbau – Selektion der Teammitglieder**
- **Entwicklung der Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit der Teammitglieder.**

In vielen Kontexten können jedoch nicht beide Phasen durchlaufen werden. Oft sind Teams bei solchen Entwicklungsvorhaben bereits fest installiert, und es geht wirklich nur um die Frage, wie die Zusammenarbeit der einzelnen Mitglieder optimiert wird. Zum anderen sind die Selektionsmöglichkeiten oft begrenzt.

---

## Vorwort zur 7. Auflage

Für die 7. Auflage habe ich das Thema Potenzial entscheidend erweitert. Auf diesem Gebiet besteht meines Erachtens noch viel Unsicherheit. Es kursieren unterschiedlichste Modelle und fast überall werden Potenzialfaktoren mit Kompetenzen oder Spin-out-Faktoren (siehe Erläuterung im Potenzial-Abschnitt) verwechselt. Wir haben über die Jahre ein 4-Faktoren-Modell entwickelt, das zum größeren Teil auf die Zusammenfügung von vorhandenen Potenzialtheorien, zum kleineren Teil auf die Entwicklung eines eigenen Faktors zurückzuführen ist. Unsere wesentliche Leistung ist wahrscheinlich die Kollektion der vier Faktoren. Auch wurde die Definition der Potenzialfaktoren eher eng gefasst, auch um den Begriff nicht zu verwässern. Jeder der vier Faktoren wurde in acht Stufen differenziert, um so eine einigermaßen präzise Ableitung der Stärken des Potenzials zu ermöglichen. Gleichsam sind wir dabei, ein umfangreiches Befragungssystem zur Beurteilung und Prognose des Management-Erfolges zu entwickeln. Bei dieser Arbeit haben in meinem Unternehmen viele Hände erfolgreich mitgewirkt. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken.

Britta Bayer hat durch ihre Forschungsarbeit und durch die Entwicklung eines 4-Stufen-Modells für die vier Faktoren unseren Ansatz abgesichert, aber auch handhabbar gemacht. Ilga Vossen hat durch ihre Forschungsarbeit die Berechtigung der vier Faktoren nachgewiesen. Stefanie Götz hat bei der Ausprägung des 8-Stufen-Modells sowohl bei der Definition der Stufen, wie bei der Entwicklung von Diagnose-Fragen ihren Beitrag geleistet. Schließlich hat Wibke Wildenmann in einer grundlegenden Arbeit, den gesamten Ansatz umfassend beschrieben, Diagnose-Fragen für die acht Stufen entwickelt und somit die Basis für den gesamten neuen Abschnitt in der 7. Auflage geschaffen.

Gerne bedanke ich mich bei allen Kollegen und Kunden, die durch viele Diskussionen entscheidende Reflexionen in Gang gebracht haben und so in der Entwicklung eines solchen Vorhabens, auch durch ihre kritische Haltung, entscheidende Fortschritte ermöglichten.

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Spaß und viel Erfolg beim Lesen. Und ein Feedback ist immer willkommen ([consulting@wildenmann.com](mailto:consulting@wildenmann.com)).

*Ettlingen, im Frühjahr 2009*

*Bernd Wildenmann*



---

## Geleitwort

Innerhalb unseres Unternehmens haben wir eine Kultur der fortwährenden Verbesserung und Erneuerung geschaffen. Dabei arbeiten wir sehr engagiert und konsequent an der ständigen Weiterentwicklung unserer Leistungsfähigkeit, Qualität und Attraktivität.

Für Führungskräfte entstehen dadurch große Herausforderungen und neue, anspruchsvolle Aufgaben. Ihnen muss es gelingen, Begeisterung und Mitarbeitermotivation bei möglichst allen Mitarbeitern zu erzeugen.

Eine moderne Führung, die mehr Zug als Druck anwendet, gilt es zu verwirklichen. Damit einher geht eine Unternehmenskultur, die Offenheit und Feedback genauso zulässt, wie sie Leistungsdenken fördert.

In diesem Zusammenhang stellt das Training eine wichtige Komponente dar. Es bietet den Führungskräften Handwerkszeug und Instrumente, aber auch Einsichten, damit sie neben der Tagesarbeit diese neuen Herausforderungen bewältigen können.

Vor drei Jahren hatten wir über unsere Trainingsabteilung den Auftrag vergeben, ein speziell für die Situation unseres Middle-Managements abgestimmtes Training zu konzipieren. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt den Eindruck, dass in der zweiten/dritten Führungsebene unseres Managements ein Nachholbedarf in bezug auf Führen vorhanden war. Für die Entwicklung unseres schnell wachsenden Unternehmens war es von entscheidender Bedeutung, schnell und umfassend diesen Mangel zu beheben.

Hieraus entstand eine Seminarreihe mit dem Titel ›Professionell führen‹. Diese Seminarreihe war mehrstufig, so dass die Teilnehmer im Wechsel immer wieder das im Seminar Erlernte und Geklärte in ihrer Praxis-situation auf breiter Basis umsetzen konnten. Binnen kurzer Zeit konnten wir zahlreiche Gruppen bilden, die sich alle intensiv damit beschäftigten, wie sie ihren Arbeitsbereich zu einer höheren Leistungsfähigkeit entwickeln konnten.

Wohlgemerkt, sollten in diesem Training nicht die altbekannten Seminarthemen aufgewärmt werden. Viel wichtiger war uns, dass die Teilnehmer

- sich mit ihrer Persönlichkeit beschäftigten,
- Feedback bekamen über die Wirkung des eigenen Tuns im Arbeitsbereich,
- lernten bei Mitarbeitern, Kollegen und den eigenen Chefs Entwicklungen in Gang zu setzen,
- die Fähigkeit bekamen, das eigene Team zur zielgerichteten Selbststeuerung und hoher Leistungsbereitschaft zu führen,

- erlernten, wie man den eigenen Arbeitsbereich strategisch ausprägt und an den Kundenerwartungen ausrichtet.

Nun liegt dieses Schulungsprogramm mit allen Inhalten, Check-ups, Fragebogen und Übungen in Buchform vor. Damit wird es für einen größeren Kreis zugänglich und kann ein Begleiter sein auf dem Weg zur Bewältigung der immer komplexer und schwieriger werdenden Führungsaufgaben.

Ich kann nur jedem empfehlen:

Nehmen Sie sich einen Lernpartner und arbeiten Sie zusammen den Trainingspfad durch. Sie werden neue Einsichten gewinnen und Veränderungen in Ihrem Arbeitsbereich einleiten, die Ihnen ein höheres Leistungsniveau erschließen werden.

Ich wünsche Ihnen als Leser sowohl bei der Transformation der Inhalte dieses Trainingsbuches als auch bei der Entwicklung von Begeisterung und Leistungsfähigkeit in Ihrem Arbeitsfeld viel Erfolg!

**Eike Bär**

Vice President and  
General Manager,  
Motorola GmbH