

1. Einleitung

1.1 Das Problem

Ein jüngst erschienenenes Buch über Führung zählt Beispiele von Führungsverhalten auf. Das Buch ist flüssig geschrieben, gut recherchiert und interessant. Es reiht sich ein in die lange Liste von Büchern über Führung. Für die Leserin und den Leser, die ihr Führungsverhalten analysieren und neu definieren wollen, bleibt der Inhalt jedoch diffus, weil es schwierig ist, das Führungsverhalten anderer Personen auf sich selbst zu übertragen. Warum? Die Führung lebt zwar auch von Vorbildern und Beispielen, aber die Anpassung an die spezifischen Rahmenbedingungen und an die eigene Person ist deutlich wichtiger. Die wichtigsten Rahmenbedingungen sind: Fachgebiet der zu führenden Organisation, Grösse der Organisation, Potential der zu Führenden sowie ökonomische Situation und Kultur des Unternehmens und des Umfeldes. Die Anpassung an die eigene Person ist etwas schwieriger zu beschreiben. Es ist zwar zutreffend, dass man sich im Führungskorsett wohlfühlen und einen möglichst natürlichen Stil pflegen sollte. Aber Führung beschränkt sich nicht auf die Bedürfnisse der führenden Person. Die Geführten sollten sich ebenso wohlfühlen. Im Führungsprozess gibt es die »Führenden« und die »Geführten«. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass beide Seiten zum Erfolg einer Führung beitragen. Folglich kann Führung ohne Berücksichtigung der Reaktion der Geführten nur unvollständig beschrieben werden.

Ein weiteres Buch preist Führungsmethoden an. Die Aussage auf dem Deckblatt: »Mit diesem Buch lösen Sie Ihre Führungsprobleme«, macht stutzig. Die Meinung, Führung lasse sich durch Anwenden von Methoden verbessern, ist zwar weit verbreitet, aber kaum zutreffend. Die Erfolgskontrolle nach Konsumation der Lehren ist denn auch selten als positiv zu bewerten. Nach unserer Erfahrung ändert eine Person ihr Führungsverhalten nur in Ausnahmefällen. Was wäre zu unternehmen? Lesen Sie Bücher, besuchen Sie Führungslehrgänge, aber passen Sie die Erkenntnisse auf die eigene Person an. Seien Sie sich bewusst, dass die Rahmenbedingungen und die Mitarbeitenden Ihre Führung stärker beeinflussen können als alle Methoden dieser Welt. Folglich haben wir uns als Erstes mit den Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen.

Es ist auffallend, dass in Führungslehrgängen und in Dokumenten über Unternehmenskultur die Wertschöpfung kaum erwähnt wird. Auffallend deshalb, weil die Rentabilität einer Organisation oder die finanziellen Rahmenbedingungen das Führungsverhalten, aber auch die Unternehmenskultur ganz entscheidend beeinflussen. Der Einfluss der Wertschöpfung und der finanziellen Situation ist weit grösser als der Einfluss anderer Rahmenbedingungen. Das Beispiel eines Unternehmens mit ungenügender Wertschöpfung mag als Illustration dienen. In diesem Fall werden die Anstrengungen zuerst der Verbesserung der Resultate dienen. Führungsrichtlinien und die bisher existierende Unternehmenskultur werden dabei in den Hintergrund treten. Beide sind zwar notwendig, aber auf keinen Fall hinreichend.

Sowohl in der freien Marktwirtschaft als auch bei Non-Profit-Organisationen und in der öffentlichen Verwaltung hat die Führung genau eine Aufgabe. Sie hat dazu beizutragen, die Wertschöpfung eines Unternehmens bzw. das inhaltliche und finanzielle Ergebnis einer Organisation zu verbessern. Alle Aspekte der

Führung haben diesem Grundsatz zu gehorchen. So sind Fachkompetenz, Methodenkompetenz aber auch soziale Kompetenz Mittel zum Zweck. Sie haben zum Ziel, das zu erreichende Ergebnis zu verbessern. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Die Konzentration auf die Verbesserung der Wertschöpfung und des finanziellen Ergebnisses allein ist jedoch gefährlich. Jede Verbesserung wird zusammen mit den Mitarbeitenden erreicht. Es ist folglich unumgänglich, dass die Mitarbeitenden in alle Prozesse der Führung eingebunden werden. Das Führungsverhalten und die Unternehmenskultur sind Mittel dazu. Allerdings sei gleich zu Beginn darauf hingewiesen, dass der sozialverträgliche Aspekt der Führung, trotz anderslautender Aussagen eines grossen Teils der Führungslehrgänge, durch folgende Punkte limitiert wird:

- Führung ist im Kern autoritär. Führende verwenden die ihnen übertragene Macht.
- In der Führung steht die Rücksichtnahme auf Einzelne sehr oft im Gegensatz zu den Interessen der Mehrheit.

1.2 Definitionen

Wir verwenden den Begriff der Wertschöpfung als Sammelbecken für Faktoren, welche die Rentabilität beeinflussen. Die Rentabilität muss in diesem Zusammenhang quantitative und qualitative Elemente umfassen.

- In Unternehmen der Industrie und der Dienstleistung bedeutet Wertschöpfung Rentabilität.
- In Non-Profit-Organisationen muss die Wertschöpfung durch den angestrebten Grad der Selbstfinanzierung ersetzt werden oder sie wird an der Zielerreichung gemessen. Oft spielt auch die relative Höhe der Verwaltungskosten eine Rolle.

- In der Verwaltung bedeutet Wertschöpfung eine Optimierung von Effektivität und Kosten.
- In der Politik mit Exekutiven und Legislativen spielt neben den Kosten die Effektivität eine entscheidende Rolle. Leider wird die Effektivität oft mit der Wirkung auf die Wähler verwechselt.

Wir gehen von der Annahme aus, dass Führung in der Industrie, im Dienstleistungssektor, in Non-Profit-Organisationen sowie in der öffentlichen Verwaltung grundsätzlich identisch ist und auch sein muss, weil die zu erreichenden Ziele auch identisch sind. Sie haben bloss zum Teil andere Namen.

Wir unterscheiden zwischen Management und Führung. Management bedeutet Unternehmensführung mit einer optimalen Organisation und in Kenntnis betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente. Führung basiert auf den Zielen des Managements und stellt zusätzlich den Menschen in den Mittelpunkt.

Mit anderen Worten: Egal ob Sie Führungsaufgaben in einem Industrieunternehmen, einem Dienstleistungsbetrieb, einer Non-Profit-Organisation oder einer öffentlichen Verwaltung wahrnehmen, die erforderlichen Führungskompetenzen sowie die anzuwendenden Methoden bleiben weitgehend gleich.

1.3 Die Eingrenzung des Problems

Es kann der Eindruck entstehen, der Begriff der Führung sei derart weit zu fassen, dass die Handlungsfreiheit kaum eingeschränkt wird. Wir sind der Ansicht, dass die Rahmenbedingungen der Führung die Handlungsfreiheit stark einschränken. Der Rahmen einer Führung wird durch einige zentrale Gesichtspunkte defi-

niert. Diese sollen – im Sinne einer Aufzählung – dokumentiert werden.

Wertschöpfung steigern

»Nur dann taugt Führung, wenn sie mithilft, die Wertschöpfung zu verbessern«. Was haben wir 1968 und in den wilden Jahren danach über diesen Satz geflucht und uns als bessere Manager und Menschen gefühlt, weil wir das soziale Umfeld und die positive Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellten. Am Ende von langen Führungslaufbahnen mit Höhen und Tiefen sowie Erfolgen und Misserfolgen scheint uns jedoch die Richtigkeit des einleitenden Satzes unbestritten. Zu unserem Erstaunen fehlen Aussagen über die zu erreichende Rentabilität oder den zu erarbeitenden Selbstfinanzierungsgrad jedoch in den meisten Führungsrichtlinien und Personalhandbüchern. Um einem Betrieb oder einer Organisation das langfristige Überleben sichern zu können, muss ein minimaler Erfolg erreicht werden. Ohne diese oberste und zwingende Zielsetzung bleiben Führungsrichtlinien leere Worthülsen.

Führen mit Zielsetzungen

Ein wesentlicher Aspekt der Führung ist »Management by Objectives (MbO)«. Wir sind von der Richtigkeit dieser Art von Führung überzeugt. Aber: Beurteilen Sie in jedem Fall die Auswirkung auf die Wertschöpfung. Sollten Sie zur Überzeugung gelangen, mit einer autoritären Führung (Befehle statt Aufträge und Zielsetzungen) die erforderlichen Ergebnisse rascher erreichen zu können, dann müssen Sie sich gegen MbO entscheiden. Allerdings ist es nicht verboten, die Auswirkungen auf die Wertschöpfung auch langfristig zu betrachten (und die Analyse nach zwei Jahren zu wiederholen). Etwas Ähnliches gilt es auch zu fast allen

immer gut tönenden Abhandlungen zur Unternehmenskultur zu bemerken. Unternehmenskultur ist Mittel zum Zweck und niemals selbsttragend. Die beste Unternehmenskultur verliert ihre Wirkung bei ungenügenden finanziellen Ergebnissen.

Die Philosophie der Führung mit Zielen in der Schweizerischen Armee, die so genannte Auftragstaktik, ist ein Vorläufer des MbO. Sie wurde um 1900 von der preussischen Armee übernommen. Das wichtigste Element in einem Befehl ist die Absicht der vorgesetzten Stelle. Sie gibt den unterstellten Kommandanten indirekt – aber letztlich eindeutig – den vorhandenen Handlungsspielraum vor. Im Auftrag wird das zu erreichende Ziel formuliert. Die Wege, die zum Ziel führen, legt der unterstellte Kommandant selbst fest. Allerdings ist zuzugeben, dass sehr wohl Einschränkungen auftreten. Wenn Sie in einem Befehl das Ziel formulieren und den Passus anhängen: »Zu diesem Zweck bilden Sie eine Reserve in der Grösse einer Panzerkompanie«, haben Sie den Weg teilweise vorgeschrieben. Ähnliches geschieht auch in der Führung von Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen.

Die Auftragstaktik der Schweizerischen Armee ist aus der Not heraus entstanden, weil im Gefecht Korrekturbefehle entweder zu spät oder gar nicht beim Unterstellten eintrafen. Sie hat aber auch den positiven und zentralen Effekt, dass der Unterstellte in die Lage versetzt wird, jederzeit im Sinne des Ganzen, d.h. im Sinne des vorgesetzten Kommandanten, zu handeln. Management by Objectives bezweckt nichts anderes.

Damit wird die Formulierung der Ziele zum zentralen Punkt der Auftragserteilung. Sie haben sich anzustrengen, dass der Auftragsempfänger das Ziel und die zu Grunde liegende Absicht versteht und umsetzen kann. In einem komplexen Projekt wird deshalb die Aufgabenstellung zum wichtigsten Teil der Projektplanung. Es ist lohnenswert, sich für deren Erarbeitung genügend Zeit zu nehmen. Über den gesamten Projektablauf gesehen ver-

lieren Sie nachher kaum mehr Zeit mit umfassenden Erklärungen bezüglich der Aufgabenstellung. Sie verlieren jedoch viel Zeit, wenn während des Projektablaufs die Ziele nachträglich geklärt und verändert werden müssen.

Strategie

Die Strategie eines Unternehmens oder einer Organisation hat zum Ziel, die Wertschöpfung zu verbessern. Das minimale strategische Ziel ist die langfristige Sicherung des Überlebens. Dazu sind Erträge in genügender Höhe nötig. Die Wertschöpfung umfasst neben den Erträgen auch andere Begriffe. Beispielsweise fallen Ressourcen (Anlagen, Finanzmittel und Personen) ebenso darunter, wie die fünf Zufriedenheiten (Geldgeber, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit). In nicht vorgesehenen Situationen muss die operative Führung im Sinne der Strategie selbständig handeln. Dieser Gedanke sollte in einer Strategie verankert sein oder wenigstens kommuniziert werden.

Leadership und Headship

Führung bedeutet, zusammen mit den Mitarbeitenden auf der Basis eines sozial akzeptierten Verhaltens der Führungspersonen durch Beispiel und Kommunikation ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Leadership (Führung) und Headship (Leitung) haben unterschiedliche Ziele. Während die Führung eher das operative Geschäft (Tagesgeschäft und Projekte in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden) umfasst, hat die Leitung zur Aufgabe, das Erreichen der strategischen Ziele des Unternehmens oder der Organisation dauernd zu kontrollieren und allenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Führungsbedarf

Es ist unbestritten, dass die **Qualifikation und die Anzahl der Mitarbeitenden das Führungsverhalten beeinflussen**. Mitarbeitende, die nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen, müssen angeleitet werden. Ihre Fachkompetenz muss gesteigert werden. Die Anleitung hat zum Ziel, Fachwissen weiterzugeben und Rahmenbedingungen einfließen zu lassen. Am effektivsten ist es, wenn solche Mitarbeitende nicht nur angeleitet, sondern für ihre Aufgabe gründlich ausgebildet werden. Mitarbeitende, die über die für die Aufgabe notwendige Qualifikation verfügen, können an der langen Leine geführt werden. Die Ressourcen müssen der Aufgabe angepasst werden. Insbesondere in Projekten wird die Ressourcenplanung zum bestimmenden Faktor des Erfolgs. Wenn Sie in einem Projekt den Terminplan und das Qualitätsziel einhalten wollen, haben Sie Ressourcen in genügender Anzahl und Qualität bereitzustellen.

Aufwand der Führung

Betrachtet man die Führung als Fixkostenblock, haben kleine Unternehmen und Organisationen eine schlechtere Verteilung der Fixkosten als grosse. Die Zahl der Mitarbeitenden ist klein, die Fixkosten pro Mitarbeitenden sind zu gross. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Skaleneffekt und meint damit, dass bei wachsender Menge der Fixkostenanteil sinkt. Fassen Sie jedoch aus diesem Grund verschiedene Führungspositionen zusammen, ist in der Regel von einem Qualitätsverlust auszugehen, weil von den einzelnen Führungspersonen entweder zu viele Kompetenzen verlangt werden oder die Führungsspanne bzw. die Zahl der Unterstellten zu gross geworden ist.

Dagegen leiden grosse Unternehmen und Organisationen an **Komplexitätskosten**. Die Stichworte dazu sind: vermehrte Koordination durch vergrösserte administrative Abläufe und eine grössere (durchaus erforderliche) Anzahl Stellen sowie die Explosion der Anzahl Führungsebenen, Stäbe und Assistenzstellen. Das Phänomen entspricht einem negativen Skaleneffekt. Zusätzlich wird ein zu breites Sortiment an Produkten und Leistungen ebenfalls Komplexitätskosten bewirken. In diesem Zusammenhang ist auf das »Chicago-Modell« aus den Jahren nach 1960 hinzuweisen. Das Chicago-Modell sagt aus, dass Unternehmen und Organisationen bzw. Verwaltungen mit mehr als 500 Mitarbeitenden nicht zentral geführt werden können, weil die zentrale Führungsorganisation sonst überfordert ist.

1.4 Die Vereinfachung des Problems

Das Führungsverhalten darf nicht mit theoretischen Ansätzen allein beschrieben werden. Manchmal basiert ein Führungsverhalten auf Elementen, die wenig mit der Theorie gemein haben. Dazu gehören beispielsweise Erfahrung, Basiswissen, Charisma, Glück usw. Einige Beispiele sollen diskutiert werden:

Militärdienst

In der Schweiz war der Militärdienst – mindestens bis in die 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts – auch eine Führungsschule für zivile Kader. Für die Industrie, den Dienstleistungssektor und die Verwaltung waren die Armee und insbesondere die Generalstabsausbildung über Jahrzehnte sogar die Führungsschule »sine qua non«. Es wäre allerdings vermessen zu behaupten, alle militärischen Führer seien gute Führer. Es muss berücksichtigt werden,

dass die Ausbilder im Militär keine Führungspolitik vertreten und vermitteln, die aus der Auftragstaktik abgeleitet ist. Der sogenannte »militärische Stil« beruht auf Befehlen und der Durchsetzung dieser Befehle. Die Auftragstaktik verlangt jedoch, dass die Führer und die Geführten sachkompetente, selbstsichere und mündige Personen sind, die über einen Freiraum in der Führung verfügen müssen. Der positive Punkt dieser Art der Führung ist jedoch ein anderer: Jeder Leutnant hat während seiner Dienstzeit die Möglichkeit, seinen Führungsstil zu korrigieren und am Erfolg auszurichten. Infolge der kurzen Dauer der Lehrzeiten ist von einer Dienstleistung zur nächsten eine massive Korrektur möglich. Es ist allerdings kaum übertrieben zu bemerken, dass lange nicht alle Teilnehmer dieser Führungsschule fähig sind, ihr Führungsverhalten zu analysieren.

Glück

Betrachtet man eine Führungssituation, fällt auf, dass erst nach Abschluss der Arbeit von Erfolg oder Misserfolg gesprochen werden kann. Es soll vorkommen, dass eine Verbesserung der Situation durch veränderte Marktbedingungen erfolgt. Die Wahl des richtigen Verhaltens scheint folglich auch von Zufällen abhängig zu sein. Es gibt ein berühmtes Beispiel: Napoleon wählte offenbar seine Führer nach deren Fähigkeit aus, in ihrem Führungsverhalten ein glückliches Händchen zu haben.

Charisma und Erfahrung

Das Charisma (die Ausstrahlung) einer Führungsperson vereinfacht die Führung ungemein. Wer Charisma sein Eigen nennt, verhindert unangenehmes Nachfragen und Diskussionen der Unterbenen. Wer fähig ist, aus Fehlern zu lernen und sein Führungsverhalten anzupassen, kann füglich von Erfahrung sprechen. Das