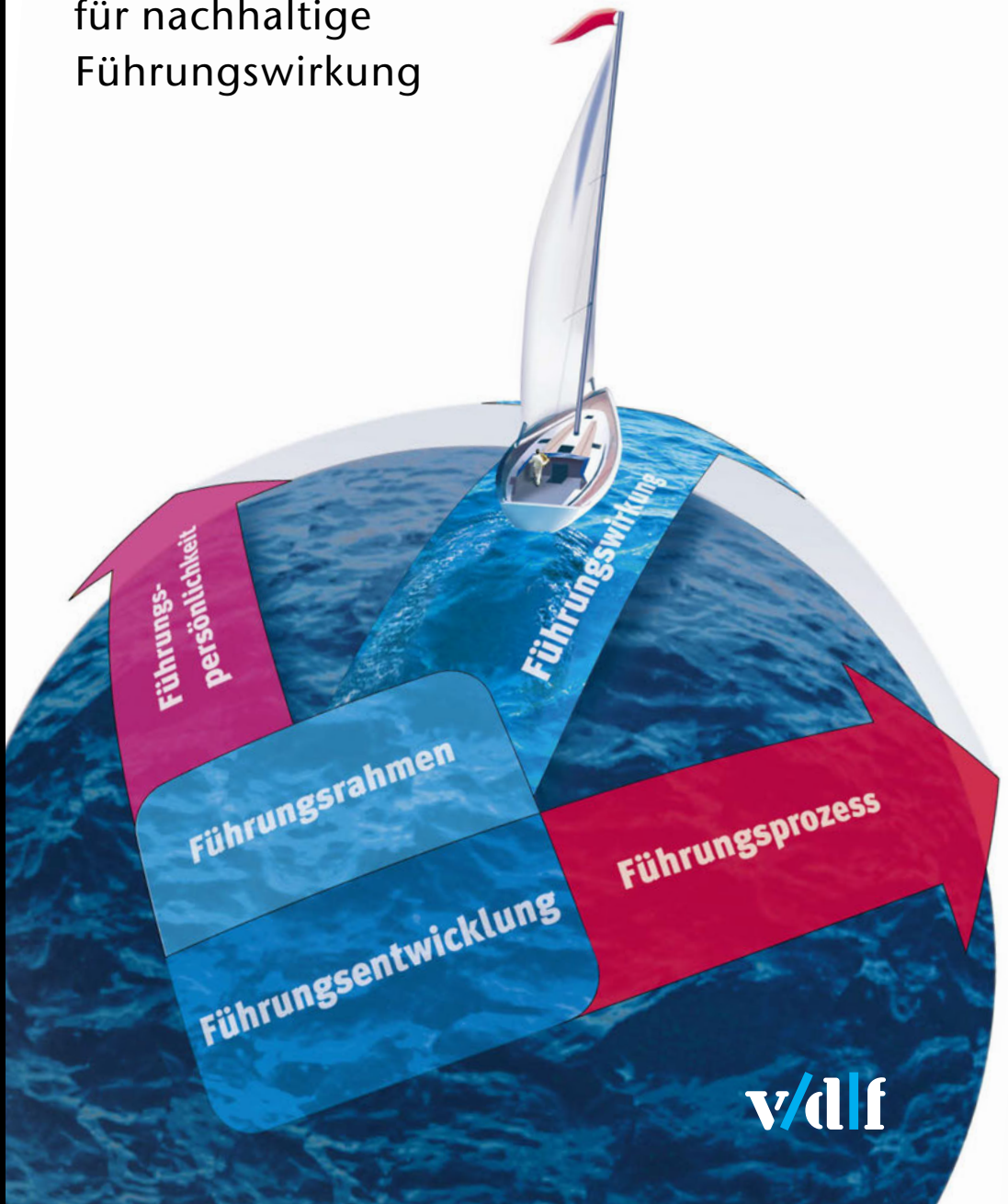
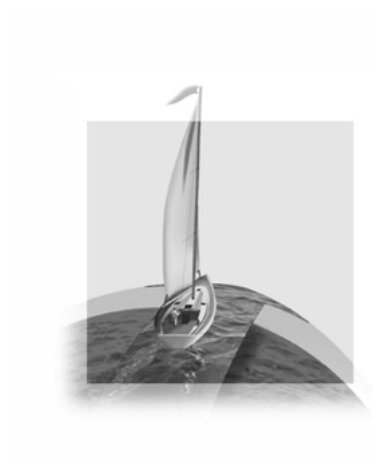


Nachhaltig **führen** lernen

Das ganzheitliche
Führungskonzept PENTA[®]
für nachhaltige
Führungswirkung





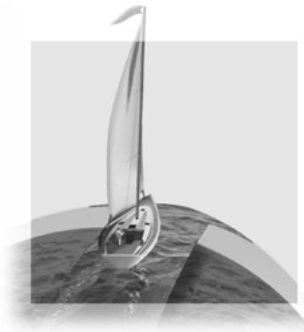
v/dlf

vdf Hochschulverlag AG
an der ETH Zürich

Hans Fischer

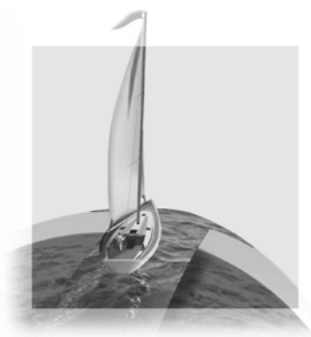
Nachhaltig führen lernen

**Das ganzheitliche
Führungskonzept PENTA®
für nachhaltige
Führungswirkung**



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.



Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsschutzgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-7281-2930-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-7281-3667-1 (E-Book)

DOI 10.3218/3667-1

Inhaltsverzeichnis

Dank	10
Vorwort	11
Zielsetzung: Hohe Führungskompetenz über alles!	13
0 Das ganzheitliche Führungskonzept PENTA®	17
0.1 Nachhaltiger Führungserfolg verlangt nach einem ganzheitlichen Führungskonzept	17
0.2 Die fünf Elemente des ganzheitlichen Führungskonzepts PENTA®	21

« W E R T E G E S T A L T E N »

1 Führungsrahmen	23
1.1 Veränderungen als bestimmender Faktor	25
1.1.1 Was heisst Veränderung?	25
1.1.2 Wissensexplosion verringert die Halbwertszeit des Wissens	26
1.1.3 Beschleunigung der Produktlebens- und Innovationszyklen	27
1.1.4 Globalisierung	28
1.1.5 Demographische Entwicklung	29
1.1.6 Wertewandel	29
1.1.7 Wie geht es weiter?	31
1.1.8 Haben Veränderungen auch eine positive Seite?	31
1.2 Konkrete Auswirkungen der Veränderungen	33
1.2.1 Konsequenzen für die Arbeitnehmer	34
1.2.2 Anforderungen an die Führungskräfte	38
1.2.3 Herausforderungen für Unternehmen	40
Externe Chancen: totale Kundenorientierung	40
Interne Kompetenzen: eigene Stärken nutzen	43
Effektive Führerschaft und ambitionöse Ziele	48
1.3 Vision	50
1.3.1 Was bedeutet Vision für die Unternehmen?	50
1.3.2 Warum braucht ein Unternehmen eine Vision?	52

1.4	Managementphilosophie	53
1.4.1	Was versteht man unter einer Managementphilosophie?	53
1.5	Leitbild	55
1.5.1	Was ist ein Leitbild?	55
1.5.2	Welchen Nutzen bringt ein Leitbild?	58
1.5.3	Wie kann man die Mitarbeitenden für ein Leitbild begeistern?	58
1.5.4	Wie wird ein Leitbild erarbeitet?	59
1.5.5	Wie wird ein Leitbild umgesetzt?	60
1.6	Strategie	61
1.6.1	Um was geht es?	61
1.6.2	Wie wird eine Strategie entwickelt?	64
1.6.3	Wie wird eine Strategie umgesetzt?	67
1.7	Unternehmenskultur	69
1.7.1	Was versteht man unter Unternehmenskultur?	70
1.7.2	Was kann eine positive Unternehmenskultur bewirken?	72
1.7.3	Kann eine Unternehmenskultur auch hindernd sein?	73
1.7.4	Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende	74

« MENSCHEN ENTWICKELN »

2	Führungsentwicklung	77
2.1	Grundvoraussetzungen zur Führungsentwicklung	77
2.1.1	Lernen zu lernen	77
	Das Gehirn	77
	Ganzheitliches Denken: ein Paradigmawechsel tut not!	83
	Lernen	86
	Kreativität und Innovation	90
	Übungen	99
2.1.2	Führen lernen!	102
	Was versteht man unter Führen?	102
	Führen systemisch betrachtet	104
	Ist Führen überhaupt lernbar?	105
	Wovon hängt der Führungserfolg ab?	107
	Weg von den Führungsstilen, hin zu Führungsprinzipien!	111
2.1.3	Verpflichtendes Führungsverständnis («Führungs-Ethik»)	113
2.2	Ziel der Führungsentwicklung und Verantwortung	119
2.3	Strategische Ausrichtungen der Führungsentwicklung	120
2.4	Rollen: Vorgesetzte und Mitarbeitende	121
2.5	Instrumente der Führungsentwicklung	122
2.5.1	Mitarbeiterbeurteilung	123
2.5.2	Vorgesetzten-Beurteilung	136

2.5.3 Führungskräfte-Portfolio	139
2.5.4 Potenzialbeurteilung	142
2.5.5 Assessment	142
2.5.6 Aus- und Weiterbildung.....	143
2.5.7 Führungskräfteausbildung	145
2.5.8 Laufbahnplanung	147
2.5.9 Management Development (MD)	151
2.5.10 Entwicklungsmassnahmen	153
2.5.11 Intrapreneuring	155

« DURCH VERHALTEN LENKEN »

3 Führungspersönlichkeit	157
3.1 Kommunizieren	162
3.1.1 Wahrnehmung	162
3.1.2 Das Kommunikationsmodell	164
3.1.3 Hinter den Filter des Anderen sehen!	165
3.1.4 Grundregeln für die Kommunikation	167
3.1.5 Ausdrucksweisen der Kommunikation	168
3.1.6 Aktives Zuhören	169
3.1.7 Feedback geben und nehmen	172
3.1.8 Information und Kommunikation	175
3.1.9 Die richtigen Fragen stellen!	180
3.1.10 Konfliktmanagement	182
3.1.11 Themenzentrierte Interaktion (TZI)	192
3.2 Motivieren	193
3.2.1 Modell des Motivationsprozesses	193
3.2.2 Selbstmotivation versus Fremdmotivation	194
3.2.3 Motivation heisst Mitarbeitende ernst nehmen und Demotivation vermeiden!	198
3.3 Kooperieren	200
3.3.1 Was ist eine Gruppe?	200
3.3.2 Entwicklung der Kooperation	201
3.3.3 Modell der Teamentwicklung	202
3.3.4 Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit	204
3.3.5 Empowerment	206
3.4 Positive innere Lebenseinstellung	208
3.5 Sich selber führen können!	211
3.6 Authentisch sein, glaubwürdig sein!	213
3.7 Verantwortungsbewusst sein!	215
3.8 Leader sein!	217

 « DURCH METHODIK LENKEN »

4 Führungsprozess	221
4.1 Initiative ergreifen	223
4.2 Ziele vereinbaren	224
4.2.1 Der Zielvereinbarungsprozess	224
4.2.2 Tätigkeiten sind keine Ziele!	227
4.2.3 Zielkonflikte	229
4.3 Planen	231
4.3.1 Um was geht es?	231
4.3.2 Zeitmanagement	234
4.3.3 Arbeitsmethodik	235
4.4 Entscheiden	245
4.4.1 Was heisst entscheiden?	245
4.4.2 Entscheidungs-Vorbereitung	246
4.4.3 Der Entscheidungs-Rundgang	247
4.5 Anordnen	249
4.5.1 Was heisst anordnen?	249
4.5.2 Situatives Führen	250
4.5.3 Was kann delegiert werden, was nicht?	254
4.5.4 Vorteile fürs Delegieren	260
4.5.5 Der Delegations-Rundgang	260
4.5.6 So wird ein Auftrag korrekt erteilt!	261
4.5.7 Instruieren	262
4.6 Ausführen	263
4.6.1 Aufträge richtig entgegennehmen	263
4.6.2 Was heisst Leistung?	264
4.6.3 Lust an Leistung	265
4.6.4 Fördern und Fordern	266
4.6.5 Selbstkontrolle	268
4.7 Kontrollieren	269
4.7.1 Kontrollzweck	269
4.7.2 Kontrollprinzipien	270
4.7.3 Kontrollarten	272
4.7.4 Anerkennung und Lob versus Kritik bzw. Tadel	274

 « UMSETZEN ALS PRINZIP »

5 Führungswirkung	277
5.1 Führung ist die Kunst der Wirkung	277
5.2 Wirkungsorientierte Führung	278
5.2.1 Effektivität	279

5.2.2 Effizienz	279
5.2.3 Wirtschaftlichkeit	280
5.3 Konkretes Vorgehen zur Umsetzung	280
5.4 Der wichtigste Schritt: Zielkontrolle	283
Das neue Führungsverständnis kurz und prägnant.....	286
Fragenkatalog zur Standortbestimmung	287
Lösungen	289
Der Autor	291
Führungs-Cockpit PENTA®	292
Literaturverzeichnis	294
Stichwortverzeichnis	299

Dank

Meiner lieben Frau Hanni, die mich immer wieder mit ihrem gesunden Menschenverstand auf die Probe stellt, und den Kindern Sarah Nicole, Marc Pascal und Olivia Rahel.

Ein besonderer Dank gilt Dr. Bernd Knappmann, Lektor im vdf, für die vorbildliche Zusammenarbeit, sowie den Grafikern Malte Belau und Fred Gächter für die treffende Gestaltung von Umschlag und Inhalt.

Männliche und weibliche Personen sind einander gleichgestellt. Im Sinne der Lesefreundlichkeit steht stellvertretend die männliche Schreibweise für beide Geschlechter.

In der Wirtschaft tätig sein, heisst vielfach international tätig sein. Es lässt sich daher kaum umgehen, einige Begriffe und Ausdrücke in der Wirtschaftssprache – englisch – auszudrücken. Es wurde bewusst versucht, dies auf ein absolutes Minimum zu beschränken.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Sie fragen sich vermutlich zu Recht: «Kann man Führen überhaupt aus einem Buch lernen?» Selbstverständlich kann man dies ebensowenig aus dem Lehrbuch erlernen wie Stabhochsprung oder einen dreifachen Salto vom 5-Meter-Sprungbrett. So wie man freies Reden nur durch die freie Rede lernt, so lernt man erfolgreich Führen nur in konkreten Führungssituationen. Aber auch beim Fremdsprachenlernen kommt man nicht ohne Wörterbuch aus; einen minimalen Wortschatz oder eben Führungsgrundlagen kann man leicht aus Büchern lernen. Es gilt zudem im Sport wie in der Wirtschaft: Die mentale Vorwegnahme einer Situation, d.h. das vorherige Befassen mit der Thematik, führt beim späteren Eintreffen von ähnlichen Situationen zu besseren Entscheiden und zu erfolgreicherem Ergebnissen. Somit kann die gestellte Frage positiv beantwortet werden ... und das Buch erhält seine Legitimation!

Da praktische Führungsausbildung nicht an Hochschulen gelehrt wird und ein Grossteil der Führungsliteratur theorielastig ist, soll hiermit das Schwergewicht bewusst auf die Praxis, auf den täglichen Führungsalltag gelegt werden. Dieser ist gekennzeichnet durch permanente Veränderungen des Umfeldes und durch einen unternehmensspezifischen Führungsrahmen. Diesen Aspekten wird ebenfalls Rechnung getragen.

Das Kernstück des Buches bildet das ganzheitliche, modulare *Führungskonzept PENTA®* (griech.: *penta* = *fünf*). Es ist das Ergebnis von vielen persönlichen Führungserfahrungen aus den verschiedensten Bereichen, ergänzt mit der langjährigen Ausbildung von Führungskräften. Das Konzept synthetisiert – wo notwendig und sinnvoll – bewährte, theoretische Ansätze und Modelle mit der Praxis. Viele konkrete Praxisbeispiele und Übungen sollen direkt zum Umsetzen anregen.

Der Zusatz *ganzheitlich* will den im Buch zugrunde gelegten Ansatz verdeutlichen: Weg vom linearen Denken und hin zu einer integrierenden Denkweise, die von grösseren Zusammenhängen ausgeht und mehrere Einflussfaktoren beim Führen mitberücksichtigt – so insbesondere auch den wertorientierten Sinnbezug. Denn Ganzheitlichkeit verlangt nach Sinnbezug, und erst ganzheitliches Führen ermöglicht nachhaltigen Führungserfolg. *Modular* zielt darauf hin, dass bei der Implementation des Führungskonzepts die Reihenfolge der Elemente irrelevant ist, d.h. es ist nicht entscheidend, welches Element zuerst eingeführt wird.

Dieses Buch bereitet Personen, die dank fachlicher Tüchtigkeit eine erste Führungsfunktion erhalten, in idealer Weise auf ihren wichtigsten Laufbahnschritt vor, den zur Führungskraft. Es richtet sich aber auch an Führungskräfte aller Stufen und aus allen Bereichen unserer Gesellschaft, deren Aufgabe es ist, mit anvertrauten Menschen herausfordernde Ziele zu erreichen. Unabhängig davon, auf welchem Niveau die vorhandenen Führungsqualitäten sind, sie lassen sich immer verbessern.

Ich wünsche mir daher lernwillige und selbstkritische Führungskräfte im Sinne von Augustinus (354–430 n. Chr.): «Wer glaubt etwas zu sein, hat aufgehört etwas zu werden.»

Dr. Hans Fischer

Marthalen, im März 2004

Zielsetzung: Hohe Führungskompetenz über alles!

Sie alle kennen den häufig geäusserten Ausspruch: «Dies ist ein Führungsproblem!» Ein Grossteil von Fehlern und Mängeln ist tatsächlich auf Führungsfehler zurückzuführen. Und je rascher der Wandel und je tiefgreifender die Veränderungen sind, umso bedeutender wird eine hohe Führungskompetenz.

Ob in der Wirtschaft, in der Politik und der Verwaltung, bei Non-Profit-Organisationen oder im Militär und beim Projektmanagement, es ist unbestritten, dass die hohe Führungskompetenz der entscheidende Faktor ist für die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen.

Mit drei unterschiedlichen Beispielen soll der grosse gesellschaftliche Nutzen einer qualitativ guten Führung illustriert werden. *Erstens*: Echte Führung ist ein zeitloses Konzept und nicht Modeerscheinungen unterworfen, wie dies die heutige Managementliteratur vielfach widerspiegelt. Gemäss Sun Tzu, der vor 2500 Jahren im nordöstlichen China lebte, hängt der Erfolg von Organisationen gänzlich von der Qualität der Führung ab. Die wesentlichen Elemente des Führungsprozesses waren schon damals: Ziele vereinbaren, planen, entscheiden, ausführen und kontrollieren. Daran hat sich im Wesentlichen bis heute nichts geändert.

In einem *zweiten Beispiel* zeigt eine Studie der Firma Siemens Deutschland (1993) die Ergebnisse von Produktivitätsunterschieden von verschiedenen Berufen. So betrug der Produktivitätsunterschied zwischen dem besten und dem schlechtesten Arbeiter auf der ausführenden Ebene und bei vergleichbaren Arbeitsbedingungen Faktor 2. Auf der nächsthöheren Ebene – einfache planende Arbeiten und schreiben von Software – wurde zwischen dem Besten und Schlechtesten ein Produktivitätsunterschied von Faktor 6 festgestellt. Bei Vertriebsbeauftragten ergaben sich Unterschiede von Faktor 14. Bei der strategischen Planung letztlich – auf einer noch

höheren Ebene – resultierten Produktivitätsunterschiede in der Grössenordnung von Faktor 20!

Das Resultat zeigt die signifikant höhere Produktivität – oder besser: Effektivität – von qualifizierten Führungsfunktionen. Es liegt somit auf der Hand, dass man mit der schwergewichtigen Verbesserung der Kompetenz auf den Führungsebenen ansetzen muss, da man hier eine vielfach grössere Hebelwirkung erzielt. Folglich ist dies wiederum ein eindeutiges Verdikt für eine permanente Führungsausbildung zur Erhöhung der Führungskompetenz.

Ein *drittes Beispiel* illustriert die weltweite – jährlich durchgeführte – Untersuchung des Gallup-Instituts (2002), die über das ungenügende Engagement der Mitarbeitenden in Unternehmen berichtet. Gemäss diesen Untersuchungen sind – stellvertretend für Deutschland – nur 16 Prozent der Mitarbeitenden *engagiert*, während 69 Prozent *unengagiert* und 15 Prozent gar *aktiv unengagiert* sind. Welch traurige Bilanz! Als Gründe werden schlechtes Management und ungenügende Führungskompetenz genannt; als Abhilfe werden klar bessere Führung und Motivation der Mitarbeitenden verlangt. Der volkswirtschaftliche Schaden wird allein in Deutschland auf einige Milliarden Euro beziffert.

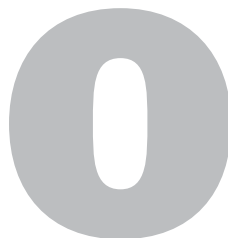
Es ist das Ziel dieses Buches, einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Führungskompetenz zu leisten, damit möglichst viele Menschen davon für ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung profitieren können. Dieses Buch eignet sich für – neu ernannte und bereits gestandene – Führungskräfte, für Ausbilder von Führungskräften und für das Selbststudium im gleichen Masse.

Ich wünsche Ihnen eine nachhaltig erfolgreiche Führungstätigkeit mit vielen schönen und befriedigenden Erlebnissen – und wenn Sie dank diesen Anregungen Ihren Weg zu einer herausragenden Führungskraft erfolgreich gestalten können, ist mein Ziel erreicht!

A propos Führungskonzept: Es handelt sich beim *Führungskonzept PENTA*® explizit um ein Konzept ... und Konzepte sind dazu da, dass sie umgesetzt werden!

Hohe
Führungswirkung
entsteht
nicht
von
selbst.

Hohe
Führungswirkung
muss
bewusst
entwickelt
werden!



Das ganzheitliche Führungskonzept PENTA®

«*Make it as simple as possible, but not simpler.*»

Albert Einstein

0.1 Nachhaltige Führungswirkung verlangt nach einem ganzheitlichen Führungskonzept

Entscheidend ist die Führungskraft, der Leader!

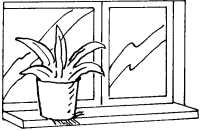
Eine gute Führung (Leadership) ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Folglich wird in die Erhöhung der Führungskompetenz investiert, wer erfolgreich sein will. Investieren heisst, die gesamte Führungsmannschaft schulen, nicht nur den CEO. Eine Person allein kann keine Verbesserungen bewirken. Jede Führungskraft muss die Gelegenheit erhalten, sich Führungswissen anzueignen, Führen zu praktizieren und seine persönlichen Führungsfähigkeiten systematisch zu verbessern. Auf diese Weise wird wirksame Führung multipliziert. Dadurch entsteht die grosse Hebelwirkung, mit der Leader gestalten, lenken und umsetzen!

Organisationen haben nur Erfolg, weil sie vorbildliche Leader haben – nicht nur Manager. Leader weisen die Richtung, Leader formen die Kultur und Leader wecken positive emotionale Energie bei den Mitarbeitenden!

Von der Führungsincompetenz ...

Es ist praktisch ein Naturgesetz, dass, wo gearbeitet wird, Fehler gemacht werden. Desgleichen entstehen Fehler in der Führungsarbeit. Nur wirken sich Führungsfehler sehr negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden aus und verursachen in der Regel unnötige Kosten. Eine ausgesprochene Führungsincompetenz verursacht grösseren Schaden und kann nicht zuletzt zum Konkurs einer Organisation führen (Abbildung 1). Obwohl der

Führungsalltag zeigt, dass – auch erfahrene Führungskräfte – keinen 100prozentigen Erfolg haben beim Entscheiden, muss es das Ziel aller Führungskräfte sein, die Trefferquote beim Entscheiden zu erhöhen und letztlich die Führungskompetenz nachhaltig zu verbessern.



1. Gefahr

«Gefahr steht für eine unbestimmte und nicht orientierte Gefährdung.»

z.B. Führungsinkompetenz



2. Gefährdung

«Gefährdung ist auf eine bestimmte Situation bezogene Gefahr.»

z.B. inkompetente Führungsperson bekleidet eine Führungsfunktion



3. Gefährdungsereignis

«Ein Ereignis kann einen Schaden verursachen; dazu braucht es einen Auslöser bzw. eine Ursache.»

z.B. Führungsfehler



4. Schaden

«Ein Schaden ist eine physische Verletzung oder Schädigung von Personen oder Sachen.»

z.B. Reklamationen, erhöhte Fluktuation, Kostenüberschreitungen, geringere Wettbewerbsfähigkeit, Schädigung von Gesundheit, Beeinträchtigung des Ökosystems, Konkurs

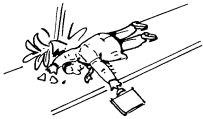


Abb. 1:
Auswirkungen der
Führungsinkompetenz
(in Anlehnung an
das Risikomanagement)

... zu nachhaltiger Führungswirkung

Führung hängt weder allein vom Beherrschen des Führungsprozesses noch allein vom Verhalten der Führungskräfte ab. Sie wird wesentlich beeinflusst vom kulturellen Umfeld, in dem Führung stattfindet, und den Instrumenten. Erfolgreiche, veränderungsorientierte Unternehmensführung findet zwar ausschliesslich innerbetrieblich statt, wird jedoch stark durch Umwelteinflüsse geprägt. Damit wird der Grenzbereich Unternehmen/Umwelt zur wichtigen Scharnierstelle der Unternehmensführung. Folglich muss ein ganzheitliches Führungskonzept (Abbildung 2) beiden Seiten des Scharniers im gleichen Masse Rechnung tragen: Gestalten der Werte und entwickeln der Menschen hier und bewältigen der Veränderungen dort. Dies ist die Basis für hohe Führungswirkung und nachhaltigen Führungserfolg.

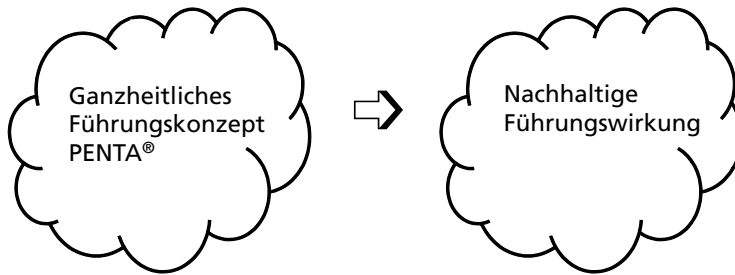


Abb. 2:
Ganzheitliches
Führungskonzept
als Voraussetzung
für nachhaltige
Führungswirkung

Aus der Erkenntnis heraus, dass jedoch nur ein ganzheitliches Führungskonzept zu nachhaltigem Führungserfolg führen kann, entstand das folgende, handlungsorientierte Führungskonzept zur nachhaltigen Erzielung einer hohen Führungswirkung (Abbildung 3).

- **Strategische Massnahmen – Werte gestalten**
→ **Führungsrahmen**
 - **Taktische Massnahmen – Menschen entwickeln**
→ **Führungsentwicklung**
 - **Organisatorische Massnahmen – durch Methodik lenken**
→ **Führungsprozess**
 - **Persönliche Massnahmen – durch Verhalten lenken**
→ **Führungspersönlichkeit**
- Als **Ergebnis** resultiert die nachhaltige → **Führungswirkung**

Abb. 3:
Das ganzheitliche
Führungskonzept
PENTA®

Hinweis

Zur Ermittlung der Führungskompetenz von Organisationen entstand als konkretes Instrument des vorliegenden Konzepts das *Führungs-Cockpit PENTA®* (siehe Seite 292).

Nachhaltig bezieht sich in diesem Konzept nicht nur auf die langfristige Zeitdimension. Entscheidend ist, dass mit diesem ganzheitlichen Führungskonzept – in Analogie zum Brundtland-Bericht (1987) – jeweils aktuelle und kurzfristige Führungsentscheide ermöglicht werden, die sich aber auch langfristig als positiv für die Gesellschaft erweisen und ethische Normen einschliessen.

Oder was *nachhaltig* explizit ausschliesst: Das alleinige und ausschliessliche Optimieren des vierten Elementes, des Führungsprozesses. Dies kann nur zur Verbesserung des kurzfristigen Führungserfolges führen, jedoch – weil die langfristige Wertebasis fehlt – nicht zu nachhaltigem Führungserfolg.

Das im vorliegenden Buch behandelte praktische Führungskonzept basiert auf einem integrierten Ansatz von Theorie und Praxis. Kernstück bildet das ganzheitliche *Führungskonzept PENTA®*, eine Synthese von klassischen Führungsmodellen und erfolgreicher Führungspraxis (Abbildung 4). Dieses Konzept erlangt seine Wirkung im spezifischen Kontext der strategischen Situation, der unternehmenspolitischen Absicht und der anvisierten Unternehmensziele. Das *Führungskonzept PENTA®* soll Führungskräfte beim selbstständigen Denken und Handeln unterstützen.

Ausgehend von gemeinsam gestalteten Werten in einer sich rasch wandelnden Umwelt und dem permanenten Auftrag, Menschen zu entwickeln, führen die beiden Lenkungscomponenten Führungspersönlichkeit (Verhalten) und Führungsprozess (Methodik) zur beabsichtigten Führungswirksamkeit. Ziel ist und bleibt die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen; dies jedoch auf einer nachhaltig geprägten Wertebasis.

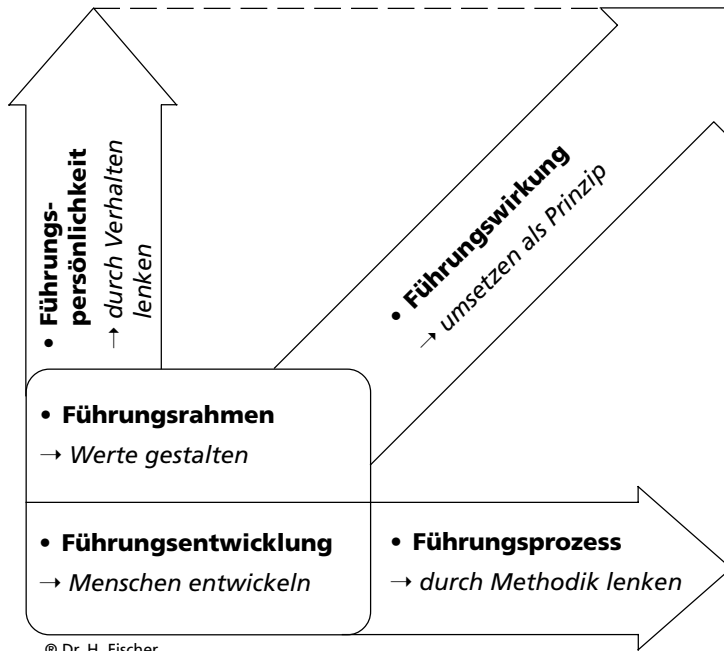


Abb. 4:
Das visualisierte
Führungskonzept
PENTA® mit den
fünf Elementen

0.2 Die fünf Elemente des ganzheitlichen Führungskonzepts PENTA®

Die ersten zwei Elemente des *Führungskonzepts PENTA®* – Werte gestalten und Menschen entwickeln – dienen den Führungskräften als wertorientierte Handlungsmaxime. Werte vermitteln Sinnautonomie und schaffen die Voraussetzung für eigenes Handeln; Führungsentwicklung ist ein Dauerauftrag. Diese Elemente definieren zugleich die Rahmenbedingungen für die weiteren Elemente drei und vier, d.h. für das Verhalten von Führungspersönlichkeiten und das systematische Anwenden der Führungsmethodik.

Erst die vernetzte Integration aller vier Elemente ermöglicht eine hohe Führungswirkung, die Vollendung der Führungsarbeit. Jedoch ist nicht alles – Bescheidenheit geht vor –, was den Führungserfolg ausmacht, in einem Konzept abbildbar. Es bleibt ein Konzept, eine mögliche Landkarte, nicht das Land selbst.

Element 1:

Führungsrahmen → Werte gestalten

Rasche Veränderungen benötigen eine klare Wertebasis, um der zunehmenden Verunsicherung wirkungsvoll zu begegnen. Daher soll dem Führungsrahmen bewusst die permanente Thematik der Veränderung vorangestellt werden. Werte dagegen haben eine langfristige Ausrichtung, vermitteln Sinn und geben verbindliche Leitplanken vor, an denen sich die Mitarbeitenden im Tagesgeschäft orientieren können. Der Führungsrahmen bildet daher das zentrale Element für nachhaltigen Führungserfolg.

Element 2:

Führungsentwicklung → Menschen entwickeln

Es gehört zu den permanenten Aufgaben des obersten Managements, ihre Führungskräfte stetig weiter zu entwickeln. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Führungskräfte ihre Personalverantwortung langfristig erfolgreich wahrnehmen können, um einerseits von den zugeordneten Mitarbeitern eine adäquate Leistung zu fordern und sie andererseits in ihrer Arbeitsmarktfähigkeit zu unterstützen. Leistungsbeurteilung und Potenzialerkennung in motivierenden Fördergesprächen bilden die Basis zur Identifikation und der Entwicklung der Führungskräfte.

Element 3:**Führungspersönlichkeit → durch Verhalten lenken**

Entscheidend für den kurz- und mittelfristigen Führungserfolg ist das vorbildliche Verhalten von Führungspersönlichkeiten. Die herausragenden Merkmale einer Führungspersönlichkeit lassen sich nur bedingt in Kursen und Seminaren erlernen. Eine sehr hohe Stufe der Führungspersönlichkeit kann nur durch lebenslange Arbeit an sich selbst erreicht werden. Wie die Praxis lehrt, sind die Erfolge sehr unterschiedlich.

Element 4:**Führungsprozess → durch Methodik lenken**

Der Führungsprozess besteht aus den klassischen Elementen Ziele vereinbaren, planen, entscheiden, anordnen und kontrollieren. Diese Methodik ist mehrheitlich erlernbar und verhilft zur kurzfristigen Verbesserung des Führungserfolges. Die Anwendung eines steten, systematischen Vorgehens des Führungsprozesses erhöht die Erfolgchancen wesentlich.

Element 5: Quintessenz**Führungswirkung → erfolgreiches Umsetzen als Prinzip**

Führen ist kein Selbstzweck. Die Quintessenz (lat.: quinta essentia = das fünfte Element) von Führung ist das wirkungsorientierte Umsetzen von Massnahmen und Aktionen. Das synergetische Zusammenwirken der vier ersten Elemente führt letztlich zur angestrebten Zielerreichung: Zur nachhaltigen Führungswirkung. Es ist aber eine Illusion zu glauben, dass man immer 100prozentige Führungswirkung erreichen kann. Übung macht den Meister!

Die einzelnen Komponenten der fünf Elemente werden auf den folgenden Seiten im Detail behandelt.



Führungsrahmen

«Ein Unternehmen, das die Herausforderungen einer sich verändernden Welt annehmen soll, muss bereit sein, im Laufe seines Bestehens alles an sich zu verändern – mit Ausnahme dieser gemeinsamen Überzeugungen.»

Thomas Watson jun., Ex-CEO IBM

Führung ist kein neutraler Prozess, Führung geschieht in einem unternehmensspezifischen Spannungsfeld zwischen Strategie, Struktur und Kultur, jedoch insbesondere im operativen Management (Abbildung 5). Aus

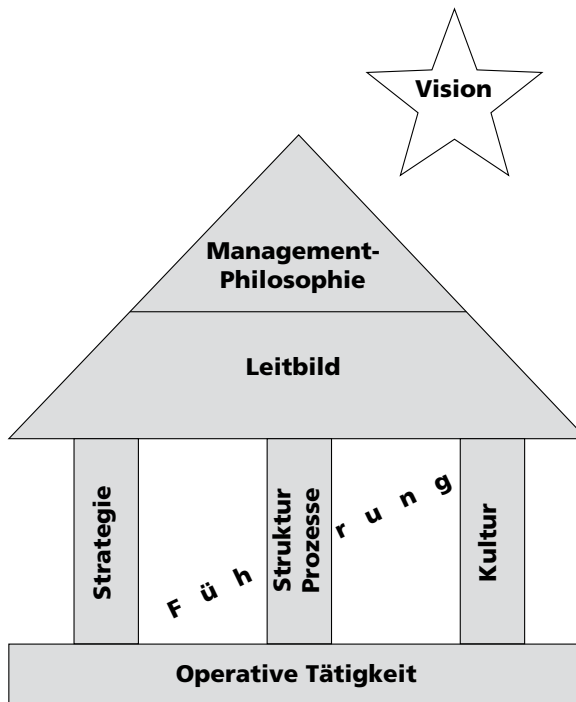


Abb. 5:
Visualisierter
Zusammenhang
zwischen Vision,
Managementphilosophie, Leitbild,
Strategie und
Unternehmenskultur

diesem Grunde werden im vorliegenden, ganzheitlichen Kontext der Führungsausbildung der eigentliche Führungsprozess und das Führungsverhalten bewusst in den umgebenden – in jeder Organisation vorhandenen – Führungsrahmen gestellt.

Werden in Organisationen zudem Rahmenbedingungen geschaffen, die den Kompetenzen der Mitarbeiter Raum geben, so findet ein entscheidender Schritt zu grösserer Arbeitszufriedenheit und höherer Effizienz statt. Diese Selbstverwirklichung durch kompetentes Verhalten verleiht Sinn und motiviert zu grösserem Engagement.

In der Managementlehre und in der Fachliteratur werden die verschiedenen Teilbegriffe des normativen, strategischen und operativen Managements sehr unterschiedlich definiert. Mittlerweile hat sich eine bevorzugte Zielhierarchie, ein integratives Gesamtkonzept, herauskristallisiert. Einerseits wird zwischen Vision, Managementphilosophie, Unternehmensleitbild (= normatives Management) und andererseits strategischen, strukturellen, kulturellen «Grundpfeilern» sowie der operativen (= vollziehenden) Tätigkeit eines Unternehmens unterschieden.

Um was geht es beim normativen Management konkret? K. Bleicher (1991), emeritierter Professor der Universität St. Gallen, hat das normative Management im St. Galler Management-Konzept wie folgt beschrieben: «Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen des Unternehmens, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Das normative Management richtet sich auf die Nutzenstiftung für Bezugsgruppen. Es definiert die Ziele des Unternehmens im Umfeld der Gesellschaft und Wirtschaft und vermittelt den Mitgliedern des sozialen Systems Sinn und Identität im Inneren und Äusseren. Das normative Management wirkt in seiner konstitutiven Rolle begründend für alle Handlungen des Managements.»

Im normativen Management wird die Legitimität zum Massstab des Unternehmens, das als soziales System betrachtet wird. Daher: Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim! Folglich ist unternehmerisches Handeln nur dann ein sinnvolles Handeln, wenn es durch Werte integriert ist!

1.1 Veränderungen als bestimmender Faktor

«*Panta rhei – alles fließt.*»

Heraklit, 544–483 v. Chr.

Themen, die uns täglich beschäftigen, sind: Globalisierung, Liberalisierung, Deregulierung, Digitalisierung, Wertewandel, Wissensmanagement, virtuelle Unternehmen und neue Instrumente der Finanzwirtschaft. Die Welt ist beschleunigt im Wandel. Unsere Welt verändert sich, aber nicht erst heute – seit jeher. Was verändert sich denn überhaupt? Es sind insbesondere die Gleichzeitigkeit von Geschwindigkeit und Komplexität, die globale Kommunikation, die Widersprüchlichkeiten und die entsprechenden Auswirkungen. Im Unterschied zu früheren Jahrzehnten vollzieht sich heute der Wandel im Arbeitsbereich gegenüber früher in einem erhöhten, «revolutionären» Tempo. Diese Dynamik wird überlagert von einer ebenfalls beschleunigt zunehmenden Komplexität. Beide Komponenten sind eng miteinander vernetzt, sodass die rasch zunehmenden und wechselnden Anforderungen das Problem der Überforderung in sich bergen.

Als Menschen und insbesondere als Führungskräfte müssen wir alles unternehmen, um nicht die Kontrolle über die von uns selbst erzeugten, beschleunigten Veränderungsprozesse zu verlieren.

1.1.1 Was heisst Veränderung?

Unter Veränderung verstehen wir eine Abweichung vom gegenwärtigen Zustand. Jede Veränderung, gleichgültig, ob sie positiv oder negativ wahrgenommen wird und ob sie selbst- oder fremdverursacht ist, bedeutet für die betroffenen Menschen Verlust von Vertrautheit, Sicherheit und Kontrolle. Ihre Bewältigung erfordert geistige und seelische Energie und ist gewöhnlich mit beruflichen und privaten Risiken verbunden.

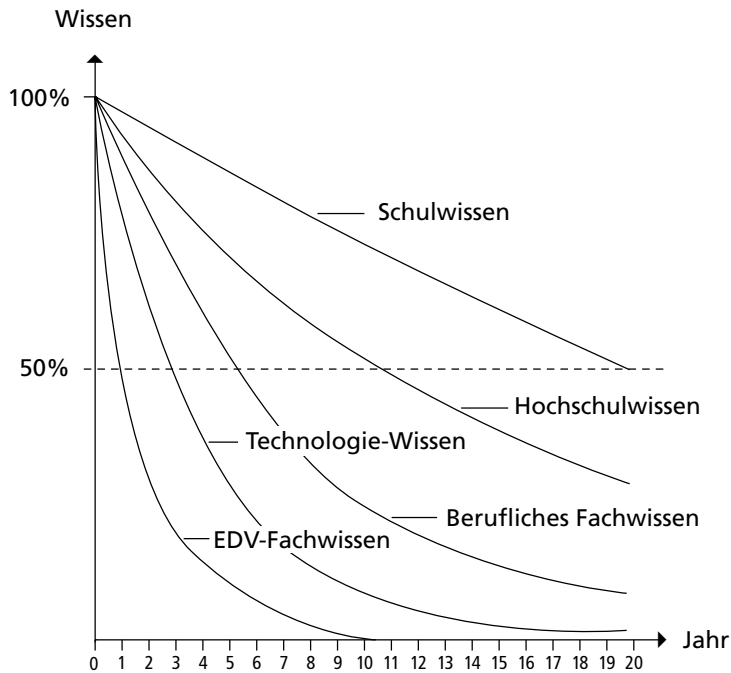
Ein Ungleichgewicht zwischen vergangenheitsorientierten Beharrungskräften und zukunftsorientierten Veränderungskräften verursacht bekanntlich Stress. Unter Beharrungskräften versteht man allgemein Gewohnheiten, Angst vor Kompetenzveränderung, veraltetes Wissen, Sicherheit und Ordnung. Veränderungskräfte dagegen sind Visionen, neue Aufgaben und Ideen, Offenheit, Unsicherheit, Chaos und Kreativität.

1.1.2 Wissensexplosion verringert die Halbwertszeit des Wissens

Die enorme Wissensexplosion – 90 Prozent der Wissenschaftler leben gegenwärtig – vergrößert unser tägliches Anwendungswissen permanent. Mit der Zunahme des technischen Fortschritts nimmt die Halbwertszeit des Wissens entsprechend ab (Abbildung 6). Daraus muss zwangsläufig ein immer höherer Anteil an Weiterbildungsinvestitionen resultieren.

Wissen wird mehr und mehr zu einem individuellen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die versuchen, sich durch ihren Kundenservice von der Konkurrenz abzuheben.

« WERTE GESTALTEN »



Halbwertszeiten:

Schulwissen	= 20 Jahre
Hochschulwissen	= 10 Jahre
Berufliches Fachwissen	= 5 Jahre
Technologie-Wissen	= 3 Jahre
EDV-Fachwissen	= 1 Jahr

Abb. 6:
Halbwertszeiten
des Wissens
(Nagel, 1990)

1.1.3 Beschleunigung der Produktlebens- und Innovationszyklen

In übersättigten, stagnierenden Märkten, wie dies heute global in allen drei grossen Weltmärkten der Fall ist, herrscht ein Käufermarkt. Es sind somit die Konsumenten bzw. die Endabnehmer, die über den Erfolg eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung bestimmen. Sie wollen ihre Bedürfnisse erfüllt haben, und zwar umgehend. Dies fördert wiederum neue Entwicklungen und raschen Technologiewandel mit noch kürzeren Produktlebens- und Innovationszyklen. Wie waren die Verkäufermärkte dagegen goldene Zeiten, als man jeden produzierten Artikel noch verkaufen konnte! Der radikale Wechsel in allen Märkten erfordert auf allen Stufen ein rasches Umdenken. Die Paradigmenwechsel folgen sich immer rascher!

Zu den Treibern dieser globalen wirtschaftlichen Veränderungen gehören insbesondere die Revolution der Märkte, der technologische Wandel und nicht zuletzt die wissenden Kunden. Die Spielregeln auf den Märkten gleichen sich weltweit an, daher wirken sich unterschiedliche Kostenstrukturen immer schneller aus. Die weltweite Verfügbarkeit neuer Technologien verbreitet sich immer rascher dank der zunehmenden Übereinstimmung der Massenelektronik. Letztlich führt die omnipräsente Verfügbarkeit jeglichen Wissens zu ständig steigenden Erwartungen der Kunden.

Die Effizienz in allen Prozessen ist zwar eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung für die Anpassung. Es genügt nicht, nur effizient zu sein. Peter Drucker, US-Wirtschaftsprofessor und Management-Guru, illustriert dies anschaulich: «Auch die grösste Effizienz hätte einem Postkutschenbauer nichts genützt, um heute noch im Geschäft zu sein.»

Global tätige Unternehmen wie auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU's) stellen fest, dass bei den Kundenwünschen keine Vereinheitlichung stattfindet, im Gegenteil. Die Gewohnheiten werden immer vielfältiger, und den Durchschnittswunsch, der alle zufriedenstellt, gibt es immer weniger. Daher gilt es den Rat von Tom Peters (1988), amerikanischer Management-Bestsellerautor und Berater, zu beherzigen: «Sie werden schnell zum lebenden Anachronismus, wenn Sie mehr als ein Drittel Ihrer Zeit im Büro verbringen. Die Veränderungen zeichnen sich zuerst dort ab, wo der Kunde ist, wo der kleine neue Wettbewerber und wo der mürrische Händler ist; nicht in der Ruhe des Konferenzraumes und angesichts von Overhead-Projektionen.»

Zur Illustration dieser Beschleunigung von Innovationen und Produktlebenszyklen dient ein Beispiel aus der Computer-Branche (Lendi & Marxer, 1996).

«Als Intel 1971 den Mikroprozessor entwickelte, brachten die amerikanischen Forscher 0,0065 mm breite Linien auf einen Chip. Damit fand auf der Grösse eines Daumennagels die Kapazität von 2300 Transistoren Platz. Sieben Technologiegenerationen später sind wir heute ohne weiteres in der Lage, Schaltkreise von 0,0005 mm Breite zu applizieren. Unsere neueren Computer verwenden Chips, auf denen 35 Millionen Transistoren Platz haben. Diese verarbeiten bis zu 16 Millionen Bits, und ein 64-Bit-Mikroprozessor ist 550 mal leistungsfähiger als der erste Intel-Chip.

Im Sommer 1994 präsentierte Samsung Electronics die jüngste Generation der Speicherbausteine. Der südkoreanische Chip-Produzent bringt auf einem Chip 256 Millionen Bit unter. Die Fläche eines Daumennagels kann damit 1000 Zeitungssseiten verarbeiten.»

Angesichts dieses beschleunigten Tempos werden sich *die Führungskräfte von morgen* an die einstmals utopische Geschichte «Alice hinter den Spiegeln» von Lewis Carroll, britischer Mathematikprofessor (1832–1898), in Erinnerung rufen:

«In unserem Land», sagte Alice, noch immer ein bisschen keuchend, «kommt man auf jeden Fall irgendwo anders hin – wenn man, so wie wir es gerade getan haben, lange Zeit sehr schnell läuft.»

«Ein ziemlich langsames Land!» sagte die Rote Königin, «hier muss man, wie du siehst, in einem fort laufen, so schnell man kann, damit man am selben Ort bleibt. Wenn man irgendwo anders hinkommen will, muss man mindestens doppelt so schnell laufen!»

Zu den neuen Wachstumsbranchen gehören in der Zukunft der kulturelle Sektor in den unterschiedlichsten Ausprägungen, die verschiedenartigsten persönlichen Dienstleistungen und neue Technologien wie Nano- und Biotechnologie, Optoelektronik, neuronale Netze sowie intelligente Materialien.

1.1.4 Globalisierung

Neue Generationen von Kommunikationsmitteln wie Internet und E-Mail ermöglichen eine raschere und dichtere Vernetzung der Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Internationalisierung durch Fusionen, Joint-Ventures und Buy-outs führt zur Globalisierung mit entsprechend neuen Anforderungen. Globalisierung heisst auch, dem paradoxen Anspruch gerecht zu werden, global zu denken und lokal zu handeln. Einer Strategie müssen neue, aber unentbehrliche Elemente wie unsichere politi-

sche Verhältnisse, schwankende Wechselkurse und der Umgang mit fremden Kulturen hinzugefügt werden.

1.1.5 Demographische Entwicklung

In den westlichen Industrieländern nimmt die Überalterung der Bevölkerung laufend zu, mit all den Problemen des Älterwerdens. Im Gegensatz dazu sinkt die Geburtenrate in ähnlichem Mass. Dies hat zur Folge, dass bei mehr oder weniger konstanter Bevölkerungszahl immer weniger Arbeitstätige die Sozialkosten für immer mehr Pensionierte tragen müssen. Dies birgt das Risiko in sich, dass die Solidarität jung/alt mit der Zeit strapaziert werden könnte.

1.1.6 Wertewandel

Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur befinden sich im Wandel. Durch die während der letzten Jahrzehnte deutliche Verbesserung der Bildung verlief parallel dazu ein entscheidender Wandel der Werte. So haben Kommunikation, Selbstbestimmung und Lebensgenuss generell an Bedeutung zugenommen, während Anpassung, Unterordnung und Leistungswille an Bedeutung verloren haben. Elsie Attenhofer, eine Schweizer Schriftstellerin, zeigt anhand der Bedeutung grosser Wörter sehr anschaulich, wie sich deren Inhalte grundlegend verändert haben: «Treue gilt als Frustration, Untreue als Selbstverwirklichung, Böses als lässig, Bravheit als verlogen, Ordnung als spiessig und Verwahrlosung als chic.»

Das Meinungsforschungsinstitut Demoscope veröffentlicht regelmässig die auf wissenschaftlicher Grundlage basierende *Psychologische Karte der Schweiz* (Abbildung 7). Die Grafik illustriert deutlich den Mentalitätswandel der Schweizer Bevölkerung: Mitte der 70er-Jahre waren die Schweizer im Durchschnitt noch konservativ und introvertiert. Heute präsentiert sich die Gemütslage komplett anders. Die Schweizer sind Genussmenschen (Hedonisten) und extravertierter geworden. Das Wertespektrum der ganzen Nation hat sich grundlegend verändert. Dies dokumentieren die eindeutig quantifizierten Veränderungen von Geisteshaltung und Lebenszielen. Etwas pointiert ausgedrückt könnte man festhalten, dass eine Verlagerung von der Besitzstandmentalität zur Aussteigermentalität stattfindet.

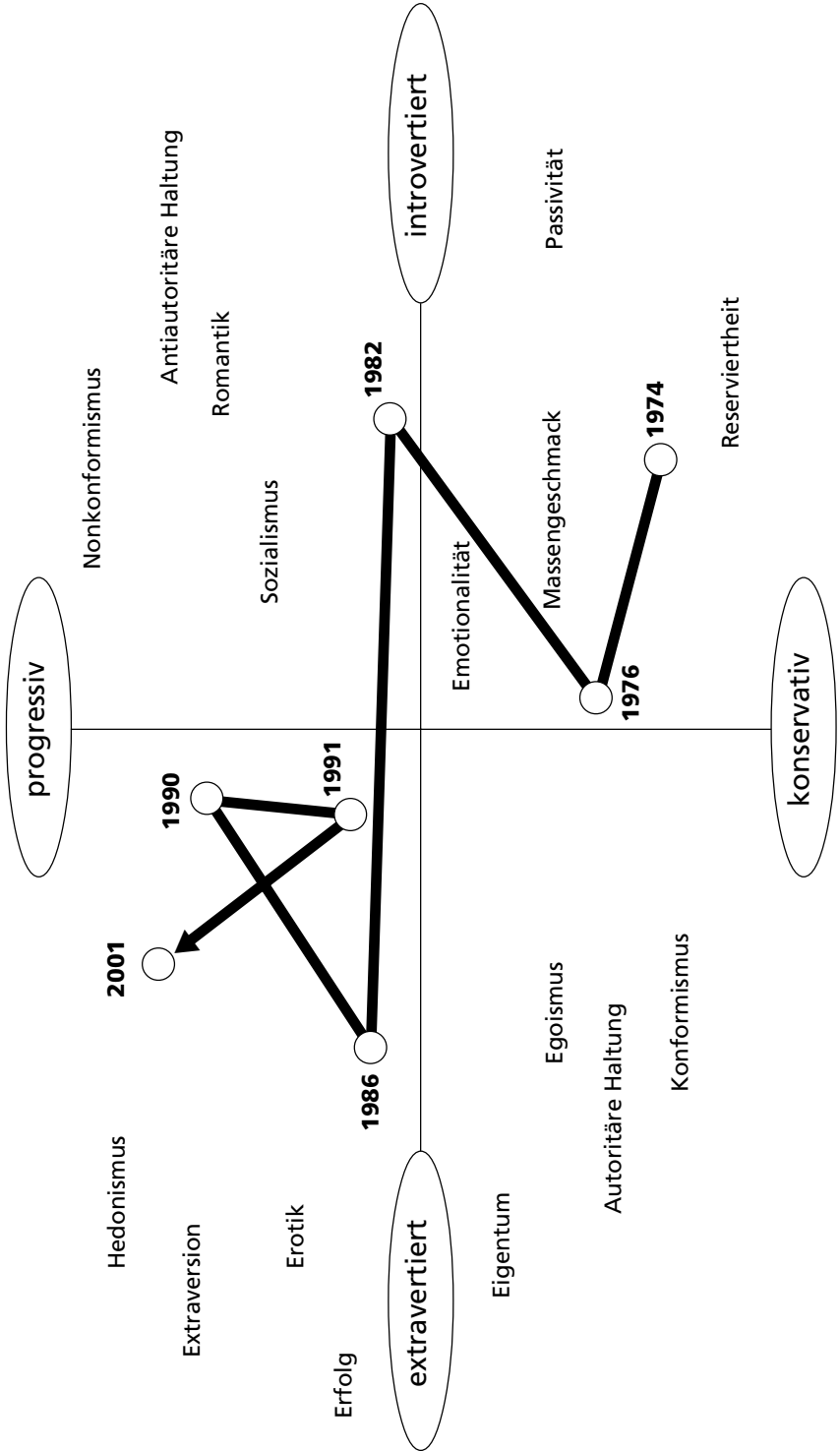


Abb. 7: Die Psychologische Karte der Schweiz (Demoscope, 2001)