

campus

Maren Lehky

# LEADER SHIP 2.0

Wie Führungskräfte  
die neuen Herausforderungen  
im Zeitalter von Smartphone,  
Burn-out & Co managen



*Maren Lebký* war viele Jahre als Personalleiterin tätig, zuletzt als Geschäftsleitungsmitglied eines internationalen Industrieunternehmens. Seit 2002 ist sie Inhaberin einer Unternehmensberatung für Personalmanagement und trainiert und coacht Führungskräfte zu Leadership-Themen.

Maren Lehky

# Leadership 2.0

Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen  
im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39372-8

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

Copyright © 2011 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon und der Myriad

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

**© Campus Verlag GmbH**

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<b>Einleitung: Schöne neue Arbeitswelt?</b> . . . . .	11
Wir leben in unruhigen Zeiten . . . . .	13
Neue Aufgaben – neue Führungsrollen . . . . .	15
<b>1 Wie führt man eine Dreiklassenbelegschaft?</b>	
<b>Der Chef als Menschenfreund</b> . . . . .	20
Der Arbeitsmarkt in Zahlen . . . . .	21
Von Gerechtigkeit, Zugehörigkeit und Leistung . . . . .	26
Was Sie tun können: für mehr Menschlichkeit sorgen . . . . .	33
Fazit: Empathische Führungspersönlichkeiten gefragt . . . . .	38
<b>2 Wie führt man im digitalen Zeitalter?</b>	
<b>Der Chef als Dirigent</b> . . . . .	40
Die digitale Arbeitswelt in Zahlen . . . . .	42
Die Gefahren ständiger Erreichbarkeit . . . . .	46
Was Sie tun können: Mediennutzung steuern . . . . .	51
Führen auf Distanz (Distance-Leadership) . . . . .	58
Was Sie tun können: für gute Kooperation sorgen . . . . .	59
Fazit: Souveräne Führungskräfte gefragt . . . . .	63
<b>3 Wie führt man einen Taubenschlag?</b>	
<b>Der Chef als Integrationsfigur</b> . . . . .	64
Die flexible Arbeitswelt in Zahlen . . . . .	65
Wie Teams funktionieren . . . . .	69

Was Sie tun können: willkommen heißen, integrieren, verabschieden . . . . .	76
Fazit: Offene Führungskräfte gefragt . . . . .	82
<b>4 Wie führt man so, dass man die Besten gewinnt – und hält?</b>	
Der Chef als Werbeträger . . . . .	84
Der Wettbewerb um Talente in Zahlen . . . . .	86
Was Mitarbeiter sich wünschen . . . . .	89
Was Sie tun können: für einen exzellenten Ruf sorgen . . . . .	93
Fazit: Anziehende Führungskräfte gefragt . . . . .	109
<b>5 Wie führt man Digital Natives?</b>	
Der Chef als Mentor . . . . .	111
Die »Generation Y« in Zahlen . . . . .	114
Verstehen, warum die Millennials anders ticken (müssen) . . . .	120
Was Sie tun können: für klare Rahmenbedingungen sorgen . . .	124
Fazit: Partnerschaftliche Führungskräfte gefragt . . . . .	131
<b>6 Wie führt man Gewohnheitsmenschen in einer wirtschaftlichen Achterbahn?</b>	
Der Chef als »Fremdenführer« . . . . .	133
Der Wandel in Zahlen . . . . .	134
Wie Veränderungsprozesse verlaufen . . . . .	136
Was Sie tun können: reflektiert handeln und Nebenwirkungen eindämmen . . . . .	151
Fazit: Glaubwürdige Führungskräfte gefragt . . . . .	164
<b>7 Wie führt man durch persönliche Krisen?</b>	
Der Chef als »Hüter der Energie« . . . . .	166
Schwierige Zeiten für den Einzelnen – die Zahlen . . . . .	168
Burnout, Stress & Co. . . . .	172
Was Sie tun können: eine Kultur der Achtsamkeit fördern . . . .	177
Fazit: Achtsame Führungskräfte sind gefragt . . . . .	185

## **8 Wie führt man sich selbst?**

<b>Der Chef als Selbstmanager</b> . . . . .	188
---	-----

Die Kosten der Karriere in Zahlen . . . . .	189
---	-----

Sie entscheiden – und nicht die »Umstände«! . . . . .	192
---	-----

Was Sie tun können: sich selbst ein guter Freund sein . . . . .	195
---	-----

Fazit: Ausbalancierte Führungskräfte gefragt . . . . .	207
--	-----

## **Leadership 2.0:**

<b>Wie führt man im 21. Jahrhundert erfolgreich?</b> . . . . .	209
--	-----

Danksagung . . . . .	215
----------------------	-----

Anmerkungen . . . . .	217
-----------------------	-----

Register . . . . .	227
--------------------	-----





# Vorwort

Dieses Buch fand seinen Anfang im Sommer 2010. Ich hatte mich zurückgezogen in einen kleinen stillen Ort an der Ostsee, um innezuhalten und die Informationen, Erfahrungen und Gedanken zu sortieren, die ich in den letzten Jahren gesammelt hatte zu der Frage: Wie reagieren erfolgreiche Führungskräfte auf die drastischen Veränderungen der Arbeitswelt? Was macht Leadership 2.0 aus?

Mir selbst hat sich der Horizont enorm erweitert durch das, was ich für dieses Buch recherchiert, gelesen, gehört und gedacht habe. Und so manches Mal habe ich ein »unglaublich« oder »Wahnsinn« an den Rand geschrieben, wenn ich nicht fassen konnte, welches extreme Maß an Schnellebigkeit, Flexibilisierung und Unsicherheit unsere Arbeitswelt und unsere Gesellschaft bereits bestimmt. Wir hören und lesen die eine oder andere Zahl und Nachricht, speichern sie ab und gehen wieder zur Tagesordnung über. Hier – ich möchte Sie vorwarnen – bekommen Sie in jedem Kapitel eine gehörige Portion aus aufbereiteten Untersuchungen, Studien und neuesten Erkenntnissen sowie teilweise drastische Beispiele aus dem wirklichen Leben, sodass man den Tatsachen nicht ausweichen kann.

Auch die »schöne neue Arbeitswelt« wird nicht ohne Führung auskommen, das steht fest. Nur werden die Rollen, die in der modernen Führungswelt von uns verlangt werden, andere sein. Eine gute Nachricht vorweg: Alle Führungsmodelle, die Klassiker des situativen Führens, die Erkenntnisse zu Teamrollen, Teamentwicklung und -steuerung sowie die Modelle, die uns die Unterschiedlichkeit der Menschen vereinfachend verdeutlichen – alles das bleibt weiterhin aktuell. Es wird uns jedoch noch mehr Varianz im Verhalten als Führungskraft abverlangt werden, damit wir in der Lage sind, mit noch feineren Antennen zu erkennen, was gerade angemessen ist und zur jeweiligen Lebenssituation und Moti-

vationslage der Mitarbeiter passt, die insgesamt auch bunter und vielfältiger werden.

Daher verfolgt das Buch zwei Ziele: Erstens möchte ich uns alle aufordern, innezuhalten und genau hinzuschauen, welche Aspekte unserer Arbeitswelt sich verändert haben und welche neuen Führungsfragen sich daraus jeweils ergeben. Können wir wirklich so weitermachen wie bisher? Meine Antwort steht fest: Nein.

Zweitens möchte ich Ihnen praktische Tipps vorstellen, mit denen Sie in Ihrem Arbeitsalltag, in Ihrer Führungsrolle, in Ihrem Team und letztlich in Ihrem ganz persönlichen Leben arbeiten können, um den Strudel aktiv zu gestalten und nicht in ihm unterzugehen.

Ich freue mich, wenn Sie am Ende des Buches feststellen, dass Sie Ihre Wahrnehmung für die Bedürfnisse der neuen Arbeitswelt schärfen konnten, um damit besser für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gerüstet zu sein.

In diesem Sinne möchte ich Sie mit Paul Watzlawicks ironischem Ausspruch »Die Lage ist hoffnungslos, aber nicht ernst!« ermuntern, sich der Zeit zu stellen und als gute Führungskraft dazu beizutragen, dass der soziale Frieden in unserem Land nicht in ernsthafte Gefahr gerät.

*Maren Lehky*

## Einleitung: Schöne neue Arbeitswelt?

Rasant und gleichermaßen besorgniserregend entwickelt sich unsere Arbeitswelt: Qualifizierte Stellen können nicht besetzt werden, Burn-out wird immer häufiger, Zeitarbeiter kommen und gehen, die Einkommen haben teilweise ein Niveau erreicht, von dem man nicht mehr leben kann, Smartphones und andere technische Errungenschaften suggerieren, wir müssten ständig erreichbar sein, die Lebensarbeitszeit wird länger, die Generation der Digital Natives steigt ins Erwerbsleben ein und Veränderungen werden Dauerzustand. Was bedeutet das alles für Führung?

Ein Blick zurück zeigt, wie grundsätzlich die Veränderungen sind. Noch vor 100 Jahren war der Alltag vieler Menschen in Deutschland von harter körperlicher Arbeit bestimmt, in der Landwirtschaft ebenso wie in der Industrie. Wirtschaftliche Not, wie wir sie heute aus Schwellen- oder Drittweltländern kennen, prägte das Leben am unteren Ende der gesellschaftlichen Skala, insbesondere im Gefolge der Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er Jahre. Vor 60 Jahren, vor nicht mehr als zwei Generationen, hatte das Land zwei Weltkriege hinter sich und die Bundesrepublik setzte zu einer beispiellosen Erfolgsgeschichte an, dem sogenannten Wirtschaftswunder. »Wohlstand für alle« lautete das Versprechen des langjährigen Wirtschaftsministers und späteren Kanzlers Ludwig Erhard, und in der Tat ging es für die meisten Menschen scheinbar unaufhaltsam aufwärts. Das erste eigene Auto, der erste Fernseher, die erste Ferienreise mit dem Käfer nach Italien zeugten davon. Der weitgehenden Vollbeschäftigung entsprachen stabile Arbeitsverhältnisse; Arbeitnehmer wurden nach 40 oder gar 50 Jahren Betriebszugehörigkeit in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Die Welt war überschaubar, auch wenn ein Teil der jungen Generation sie als eng und repressiv empfand und Ende der 60er Jahre dagegen rebellierte.

Weitere Risse bekam das Bild des Wirtschaftswunderlandes vor knapp 40 Jahren, als im Gefolge der Ölkrise (1973) die Arbeitslosenzahlen erstmals auf über eine Million stiegen. Seitdem ist die monatliche Arbeitslosenstatistik fester Bestandteil der Nachrichten. Für die Generation der »Babyboomer«, Mitte der 50er bis Mitte der 60er Jahre geboren, schien die bruchlose »Kaminkarriere«, die rasch und geradlinig nach oben führt, schon nicht mehr selbstverständlich. Diskutiert wurde über sterbende Industrien und die moderne Dienstleistungsgesellschaft, über die Lehrerschwemme und Vorruhestandsregelungen, um Platz für die Jungen zu machen. Seit etwa 20 Jahren bestimmen moderne Kommunikationstechnologien und weltweite Vernetzung mehr und mehr das Wirtschaftsleben. Die Wirtschaft ist »global« geworden. Was in China oder Indien passiert, beeinflusst unseren Arbeitsmarkt. World Wide Web und E-Mail beschleunigten Prozesse in einem Maße, wie es unsere Väter und Mütter kaum für möglich gehalten hätten.

Und heute? Was die Babyboomer sich mühsam aneignen mussten, ist für die »Generation Y« selbstverständlich. Diese nach 1980 geborenen »Millennials« oder »Digital Natives« sind bereits mit Handy und Internet aufgewachsen. Jederzeit Zugang zu Informationen zu haben, stets online sein zu können, ist für sie selbstverständlich. Anderes dagegen ist längst nicht mehr selbstverständlich: ein rascher Berufseinstieg etwa, ein unbefristeter Arbeitsvertrag, eine planbare Zukunft. Wer heute 30 ist, weiß, dass er »flexibel« und »mobil« sein muss. Auch die Arbeitsmärkte sind global und bieten manchem traumhafte Chancen. Anderen dagegen bieten sie Zeitarbeit, ein Hangeln von Befristung zu Befristung oder gar Ein-Euro-Jobs. Propagiert wird der hoch qualifizierte Lebensunternehmer, der von seinem Arbeitgeber für hohes Engagement im Gegenzug Gestaltungsfreiraum und Sinnerfüllung erwartet. Gleichzeitig sorgen sich Soziologen um den sozialen Frieden, wenn die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auseinandergeht, mit prekären Arbeitsverhältnissen am einen Ende der Skala und Spitzenboni am anderen.

Von diesen Umwälzungen bleibt natürlich auch der Führungsalltag nicht verschont: Führungskräfte werden weitgehend damit alleingelassen, ihre Mannschaft in der neuen Arbeitswelt und unter so stark veränderten Rahmenbedingungen zu motivieren und auf Erfolgskurs zu halten – eine Mannschaft, in der womöglich Leiharbeiter, befristet Beschäftigte, langjährige Stammmitarbeiter und karrierehungrige Millennials miteinander auskommen müssen. Wie funktioniert »Führung 2.0«? Das ist das Thema dieses Buches.

## Wir leben in unruhigen Zeiten

Wie radikal der Wandel auf dem Arbeitsmarkt tatsächlich ist, verdeutlichte der *Spiegel* im März 2010 in einer Titelgeschichte zum Thema »Moderne Zeiten«<sup>1</sup>. Die Zahlen sprechen für sich:

- Bereits jeder elfte Arbeitnehmer hat einen befristeten Vertrag; bei den Neueinstellungen ist es sogar jeder zweite.
- Weniger als zwei Drittel aller Erwerbstätigen haben noch einen sozialversicherten, unbefristeten »Normaljob«.
- 1,8 Millionen Menschen haben mehr als einen Job, weil sie vom ersten allein nicht leben können.
- Jeder siebte Deutsche im erwerbsfähigen Alter war 2007 Empfänger von Sozialleistungen.
- 20 Prozent aller Erwerbstätigen sind im Niedriglohnbereich tätig, das sind schon doppelt so viele wie 1995.
- In jedem siebten bis achten Betrieb mit Leiharbeit sind über 20 Prozent der Belegschaft Zeitarbeiter; bei BMW in Leipzig waren es zeitweise bis zu 40 Prozent, bei Airbus 33 Prozent. Nur die Hälfte dieser Menschen bleibt länger als drei Monate.
- Zeitarbeit ist die Boombranche der Gegenwart: Im Februar 2010 waren 650 000 Menschen als Leiharbeiter beschäftigt. Für 2012 rechnen Marktforscher mit bis zu einer Million Zeitarbeitern, berichtet das *Handelsblatt* im Mai 2010 (»Der Aufschwung der Zeitarbeit«).

Für den Einzelnen bedeutet das: Alte Gewissheiten brechen weg, das Leben wird weniger planbar. Um nur einige Beispiele zu nennen: Galt früher die Formel »gute Ausbildung = sicherer Job«, sind heute auch hoch qualifizierte Arbeitsplätze dem internationalen Wettbewerb unterworfen. Nicht nur Callcenter-Mitarbeiter konkurrieren mit billigen Arbeitskräften in Schwellenländern, sondern im Zeitalter der Digitalisierung beispielsweise auch Setzer oder Gestalter, Informatiker oder Übersetzer. Fast jedes Buch, das Sie in den Händen halten, könnte in Indien gesetzt und in Osteuropa gedruckt sein. Die Schweizer Großbank Credit Suisse erstellte in Anlehnung an Arbeiten des US-amerikanischen Ökonomen Alan Blinder bereits 2007 einen »Offshorability-Index« für Jobs. Der Grundansatz: Vor allem Tätigkeiten, in denen persönlicher Kontakt oder physische Nähe zum Kunden keine Rolle spielen, können ausgelagert werden. Das gilt für hoch

wie niedrig qualifizierte Aufgaben gleichmaßen. Der technische Zeichner oder die Diplom-Informatikerin sind naturgemäß eher gefährdet als die Taxifahrerin oder der Krankenpfleger, wenn es um die Verlagerung ihrer Arbeitsplätze in Niedriglohngebiete geht.<sup>2</sup>

Galt früher »Wenn es dem Unternehmen gut geht, geht es auch den Mitarbeitern gut«, gilt heute »Kann die Arbeit anderswo billiger erledigt werden, ist der Arbeitsplatz in Gefahr«. So kann es selbst dann zu Kündigungen kommen, wenn ein Unternehmen tiefschwarze Zahlen schreibt – früher undenkbar. Wir erinnern uns an Dr. Josef Ackermann, der 2005 auf der Aktionärsversammlung der Deutschen Bank einen Gewinn von rund 4 Milliarden Euro verkündete und gleichzeitig einen Stellenabbau von rund 6 400 Mitarbeitern bekanntgab, was nicht so richtig gut ankam. Oder wir erinnern uns an Nokia-Mitarbeiter in Bochum 2008, die verzweifelt und leider erfolglos demonstrierten, weil das dortige Werk geschlossen werden sollte – obwohl es eines der produktivsten in Europa war.

Galt früher »Es geht mit den Jahren aufwärts (und den Kindern wird es einmal besser gehen)«, gilt heute »Es kann durchaus auch abwärtsgehen«. Das Magazin *Stern* rechnete im Januar 2010 vor, dass viele Arbeitnehmer inflationsbereinigt 2008 weniger verdienten als 18 Jahre zuvor.<sup>3</sup> Zu den Verlierern zählen auch Angehörige der Mittelschicht von der Grundschullehrerin bis zum Werbefachmann. Und auch, wer sich bislang nicht einschränken muss, wird häufig von diffusen Abstiegsängsten geplagt. Das Schreckgespenst heißt Hartz IV.

Galt im Wirtschaftswunderland »Wer Vollzeit arbeitet, kann davon leben«, so sind heute viele Jobs so schlecht bezahlt, dass Arbeitnehmer auf Aufstockung durch den Staat oder einen Zweitjob angewiesen sind. »Nur 3,18 Euro Stundenlohn für eine Friseurin in Thüringen, 6,50 Euro für die Verkäuferin bei Schlecker, 4,58 für eine Floristin in Brandenburg«, präzisiert die *Zeit* in dem Artikel »Die Billigkräfte«<sup>4</sup> im März 2010 über das Heer »dazuverdienender« Frauen.

Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt ist unumkehrbar. »Es wird nie mehr, wie es war, der Trend geht zu einer weitreichenden Flexibilisierung des Arbeitslebens«, sagt Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft.<sup>5</sup> Und Michel Domsch, Professor für Personalwesen in Hamburg, stellt fest: »Die Sicherheit, dass ein Unternehmen in zehn Jahren noch so existiert wie heute, ist ja verschwindend gering geworden. Des-

halb ist es fast unmöglich, auf eine Laufbahn in ein und derselben Firma zu vertrauen.«<sup>6</sup>

All das ist Ihnen vermutlich nicht neu. Neu ist aber, mit welcher Geschwindigkeit sich diese Entwicklung vollzieht und wie stark sie den (Führungs-)Alltag jedes Einzelnen von uns längst mitbestimmt. Wer heute Führungsverantwortung trägt, muss sich einerseits einem harten globalen Wettbewerb und ambitionierten Zielvorgaben stellen, andererseits den Ängsten, der Unsicherheit, der Desillusionierung seiner Mitarbeiter, auch der Entwicklung, dass mancher Dreißigjährige heute ganz anders tickt als ein Mittvierziger. Welche Antworten haben wir als Führungskräfte darauf und was bedeutet das für unsere Chefrolle?

## **Neue Aufgaben – neue Führungsrollen**

Jede Zeit und jede Generation hat ihre eigenen Herausforderungen zu bewältigen und sucht nach eigenen Antworten. So hat sich auch die Führungsrolle in den letzten Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Die 50er und 60er Jahre wurden durch Firmenpatriarchen dominiert, die ihr Unternehmen auf Erfolgskurs führten und dabei wenig Widerspruch duldeten. Geführt wurde oft autoritär, zumindest patriarchalisch, in den Firmen herrschte eine klare Hierarchie. Führen hieß im Kern Aufgaben verteilen, Anweisungen geben und Ergebnisse kontrollieren. Führung basierte dabei auf Expertenmacht, der Chef kannte sich eben (besser) aus. Alle Informationen landeten bei ihm und bildeten die Grundlage seiner Entscheidungen. Er gab die Informationen weiter, hatte alle Fäden in der Hand. Selbstverständlich fügte man sich als Mitarbeiter in diese Kette ein. Der Lohn für diese Form der Ordnung: Stabilität, Sicherheit und – bei entsprechender Charakterstärke – die Fürsorge des Chefs für »seine Leute«. Führungskräfte der alten Schule kümmerten sich um die Mitarbeiter und deren Familien, standen bei privaten Schicksalsschlägen mit Rat und Tat zur Seite, genossen gesellschaftlich und in ihrer Firma großen Respekt. Wollte man diese Chefrolle in einer Kurzformel zusammenfassen, könnte man vom »Chef als (Über-)Vater« reden. Bis heute geistert dieses Bild des überlegenen, allwissenden Vorgesetzten, der sich für seine Mitarbeiter verantwortlich fühlt, in vielen Köpfen herum. Offensichtlich wird dies immer



dann, wenn eine klare Marschrichtung eingefordert oder über mangelnde Fürsorge geklagt wird.

Spätestens in den 70er Jahren wurde die patriarchalische Führung in Zweifel gezogen. In einer Zeit, die geprägt war durch die 68er-Bewegung, durch Willy Brandts Anspruch, »mehr Demokratie [zu] wagen«, und durch die kritische Auseinandersetzung mit obrigkeitsstaatlichem Denken und dessen Pervertierung im Nationalsozialismus, erschien ein System von Befehl und Gehorsam nicht mehr zeitgemäß. Parallel zum politischen Wandel vollzog sich ein wirtschaftlicher. Zunehmend komplexere Arbeitsaufgaben ließen sich nicht mehr so leicht anweisen, sondern erforderten mehr Eigenverantwortung und selbstständiges Handeln von den Mitarbeitern. Eine immer stärker vernetzte Weltwirtschaft ließ sich kaum mehr durch allwissende Patriarchen im Auge behalten. Firmengründer wie Max Grundig, der die japanische Hi-Fi-Konkurrenz lange Zeit als »reine Legende« abtat, steuerten ihre Unternehmen schließlich in den Abgrund. Den Vorständen der Grundig AG soll der Patriarch einmal kundgetan haben: »Wofür können Sie denn schon Verantwortung tragen? Vielleicht für Ihr Einfamilienhaus, aber nicht für den Konzern. Der gehört doch mir.«<sup>7</sup> Wenig später wurde das Unternehmen vom niederländischen Philips-Konzern gekauft. Grundig steht hier stellvertretend für viele Nachkriegsgründer, die die Zeichen der Zeit nicht erkannten und deren Scheitern den Gedanken nährte, man müsse die Kompetenz gut ausgebildeter Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen. Im Rahmen der »kooperativen Führung« sollten Mitarbeiter ihr Know-how einbringen, Chefs sollten nach Konsultation ihrer Mitarbeiter entscheiden und Verantwortung an sie delegieren. Statt anzuweisen und Aufgaben zu verteilen hieß es nun, Ziele zu formulieren und Ergebnisse zu kontrollieren. Mitarbeiter wiederum sollten »motiviert« (engagiert, eigeninitiativ, selbstverantwortlich) an die Arbeit gehen, statt einfach nur Anordnungen zu folgen. Salopp gesagt: Mitarbeiter sollten wollen, was sie sollten. Das machte das Führen um einiges komplizierter. Kein Wunder, dass seit Jahrzehnten immer neue Führungsmethoden und Führungsrezepte einander ablösen. Mal waren mitreißende Motivatoren gefordert, mal nüchterne Pragmatiker, mal verständnisvolle Partner und Förderer. Mal wurde Charisma als Geheimnis erfolgreicher Führung gepriesen, mal waren es konservative Werte. Der Chef als Coach, als Held, als Visionär? Alles im Angebot, orientiert an Vorbildern von Wendelin Wiedeking, der Anfang der 90er

Jahre Porsche vor dem Untergang »gerettet« hatte, bis zu Steve Jobs, mit dem Apple der Konkurrenz immer mindestens einen Schritt voraus zu sein scheint. Statt »der« Chefrolle gab es plötzlich viele Rollenangebote, auch wenn die Vorstellungen über die Umsetzung im Unternehmensalltag dabei bisweilen schwammig blieben.

Und heute? Während in der Praxis viele noch mit dem kooperativen Führungsstil hadern, werden längst neue Führungsqualitäten gepriesen. »Führungskräfte – ändert euch!«, fordert etwa der *Harvard Business Manager* im Juli 2010.<sup>8</sup> Business-Gurus wie Gary Hamel rufen in Büchern das »Ende des Managements« aus und räsonnieren über »Unternehmensführung im 21. Jahrhundert«.<sup>9</sup> Andere propagieren die »12 neuen Gesetze der Führung« und halten klassische Führungsinstrumente des 20. Jahrhunderts – Zielvereinbarungen, Funktionen, Abteilungen, Budgets – für obsolet.<sup>10</sup> Auslöser sind die oben beschriebenen rasanten Veränderungen der Arbeitswelt, die offenbar zu glühenden Manifesten herausfordern. So fragte kürzlich einer meiner Seminarteilnehmer im Top Executive Program der Handelshochschule in Leipzig, erfolgreicher Manager eines Großkonzerns: »Ja, brauchen wir denn überhaupt noch Organisationen? Kann man das Ganze nicht mal ohne denken?« Die Gesichter der anderen Teilnehmer hätten Sie sehen sollen!

Wer mich kennt, weiß: Ich habe es gern konkret und pragmatisch und bin an den Umsetzungsfragen interessiert. Welchen konkreten Herausforderungen müssen Führungskräfte heute bewältigen – und zwar nicht nur Konzernlenker und unkonventionelle Start-up-Unternehmer, sondern Teamchefs, Abteilungsleiter und alle, die einen guten Job machen wollen, auch oder gerade als Chef? Hier die Themen für Sie im Überblick:

**Kapitel 1: Wie führt man eine Dreiklassenbelegschaft?** In vielen Unternehmen arbeiten schon heute Mitarbeiter mit unbefristeten »Altverträgen« Seite an Seite mit befristet angestellten Kollegen und mit Zeitarbeitern, die erheblich weniger Lohn bekommen. Im Extremfall tun alle die gleiche Arbeit. Unfrieden, Eifersüchteleien und Demotivation können die Folge sein. Wie verhindert man das? Wie motiviert man Mitarbeiter, die nur wenig mehr als Hartz IV verdienen?

**Kapitel 2: Wie führt man im digitalen Zeitalter?** Dank WLAN, Smartphone, UMTS und anderen technischen Errungenschaften sind wir heute an fast

jedem Ort der Welt und zu jeder Zeit erreichbar, können unsere elektronische Post erledigen, Anfragen von Kunden und Vorgesetzten beantworten, Video- und Telefonkonferenzen abhalten und so weiter. Wie managt man die E-Mail-Flut und wie setzt man sinnvoll Grenzen zur Trennung von Beruf und Privatleben? Worauf kommt es beim Führen auf Distanz an, welche Besonderheiten hat es?

**Kapitel 3: Wie führt man einen Taubenschlag?** Zeitarbeiter, externe Spezialisten, in Projekte abgeordnete Mitarbeiter, international gemischte Teams, Menschen in und nach der Elternzeit und im Sabbatical, Werkstudenten und Praktikanten, Rückkehrerinnen und Rückkehrer, Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter – manche Abteilung gleicht einem Taubenschlag mit ständigem Kommen und Gehen. Wie sichert man dabei noch den Know-how-Transfer und eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Wie sorgt man für fruchtbare Teamstrukturen und managt Diversity?

**Kapitel 4: Wie führt man so, dass man die Besten gewinnt – und hält?** In manchen Regionen und Branchen suchen Arbeitgeber schon heute händelnd nach geeigneten Fachkräften. Angesichts des demografischen Wandels wird sich der »War for Talents«, der Kampf um Nachwuchstalente, weiter verschärfen. Was können Führungskräfte tun, um attraktive Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden? Wie kann man zum guten Ruf des Unternehmens beitragen?

**Kapitel 5: Wie führt man Digital Natives?** Inzwischen ist die erste Generation herangewachsen, für die das Arbeiten mit den Neuen Medien und Techniken selbstverständlich ist, die mehr Eigenverantwortung, weniger Hierarchiedenken, Zugang zu allen Informationen als normal und üblich voraussetzt und daraus ihre Erwartungen ableitet. Wie trägt man diesen Erwartungen innerhalb des vorhandenen Systems Rechnung? Und wie schafft man es, die Werte der Jungen und Älteren zu verbinden, zwischen denen oft Welten liegen?

**Kapitel 6: Wie führt man Gewohnheitsmenschen in einer wirtschaftlichen Achterbahn?** Veränderungen wie Umstrukturierungen, Auslagerung von Geschäftsbereichen, Zusammenlegung von Einheiten und deren erneute Trennung, Fusionen, Übernahmen prägen das Wirtschaftsleben. In man-

chen Unternehmen kehrt kaum noch Ruhe ein, Wandel ist der Normalzustand. Wie nimmt man Mitarbeiter dabei mit, beugt Ängsten und Demotivation vor? Wie managt man die unterschiedlichen Reaktionsweisen von Menschen? Wie geht man mit Widerstand um?

**Kapitel 7: Wie führt man durch persönliche Krisen?** Leistungsträger werden immer häufiger krank. Burnout, Hörsturz oder Depression treten bei Menschen auf, die bis gestern nie krank waren und sich so etwas nicht vorstellen konnten. Hinzu kommt, dass unsere Lebenswelten insgesamt von Dynamik und Instabilität gekennzeichnet sind: hohe Scheidungsraten, Patchworkfamilien, Zeiten von Arbeitslosigkeit, Brüche im Lebenslauf. Wie stärkt man Mitarbeiter, die Krisen durchmachen? Wie kann man ein »Ausbrennen« verhindern, gerade bei besonders gefährdeten Leistungsträgern?

**Kapitel 8: Wie führt man sich selbst?** Chefs sind keine Übermenschen. Auch an ihnen gehen Erfolgsdruck, hohe Arbeitsbelastung, das Eindringen moderner Kommunikationstechnologie in eigentlich »private« Zeiträume, stetiger Wandel und die Beschleunigung aller Prozesse nicht spurlos vorbei. Wie bleibt man dennoch selbst in der Balance? Wie managt man seine Zeit, Gesundheit, Ängste und schafft es, Energie aufzubauen, damit man etwas geben kann?

Antworten auf diese Fragen finden Sie auf den folgenden Seiten. Mein Anliegen dabei ist es wie immer in meinen Büchern, Sie mit konkreten Strategien für Ihren Führungsalltag auszurüsten. Jedes Kapitel beginnt mit einer Szene aus dem betrieblichen Alltag, liefert anschließend Zahlen und Hintergrundinformationen, leitet daraus Fragen für Ihren Führungsalltag ab, um mit Handlungsvorschlägen für Sie zu enden.

# 1 Wie führt man eine Dreiklassenbelegschaft?

## Der Chef als Menschenfreund

Autorität wie Vertrauen werden durch  
nichts mehr erschüttert als durch das Gefühl,  
ungerecht behandelt zu werden.

*Theodor Storm*

**Unternehmenswelten:** Bei einem großen Mittelständler im Anlagenbau hat sich die Stammbeflegschaft im wirtschaftlichen Auf und Ab des letzten Jahrzehnts auf niedrigem Niveau stabilisiert. Die Konkurrenz auf dem Weltmarkt ist groß, Kostensenkung hat auch in wirtschaftlich guten Zeiten einen hohen Stellenwert. In der Werkshalle führt das dazu, dass ein Facharbeiter, der schon 20 Jahre im Betrieb ist, Seite an Seite mit einem jüngeren Kollegen arbeitet, der vor 1,5 Jahren befristet eingestellt wurde und nicht weiß, ob sein Zweijahresvertrag demnächst verlängert wird. Er bedient die Maschine neben dem »alten Hasen« und steht diesem in der Qualifikation in nichts nach. Die anderen in der Gruppe sind Zeitarbeiter, die selten länger als drei, vier Monate bleiben und für gut die Hälfte des Festangestellten-Lohns arbeiten. Davon können sie zwar kaum leben, aber für das Kantinenessen zahlen sie als »Gäste im Unternehmen« den vollen Preis ohne Zuschuss. In den Pausen dreht sich ihr Gespräch oft um ihre prekäre Situation, darum, wie es weitergehen soll und wann man wohl endlich mal »fest« irgendwo arbeiten könne. Die vertraglich Bessergestellten haben ein schlechtes Gewissen und fühlen sich unbehaglich. Der Vorarbeiter kennt die Situation und findet sie »eigentlich unzumutbar«. Er würde gern einige der Zeitkräfte fest einstellen, insbesondere, weil die so gut und so engagiert sind und man ja kaum noch gute Mitarbeiter findet. Das ist nicht durchsetzbar, und viel weiter oben möchte er lieber keine schlafenden Hunde wecken und sich womöglich Ärger einhandeln.

Die Arbeitswelt am Beginn des 21. Jahrhunderts hat in vielen Produktionshallen und Büros nur noch wenig mit den stabilen Verhältnissen der 60er und 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts zu tun. Betriebsrente, Kündigungsschutz und soziale Absicherung scheinen Relikte aus einem anderen Zeitalter zu sein. Immer häufiger arbeiten Menschen unter ganz unterschiedlichen Bedingungen zusammen, verrichten die gleiche Arbeit, haben aber weder gleiche Rechte noch die gleiche Vergütung. »Im Norden von

Wilhelmshaven, wo die Müllautos parken und die Abfallentsorgung der Stadt organisiert wird, kann man die Ungerechtigkeit an der Farbe erkennen«, schreibt beispielsweise die *Zeit* im Mai 2007. »Jeden Morgen zwischen sechs und halb sieben beginnt hier der Dienst für ein paar Dutzend Müllmänner. Einige steigen im grünen Anzug auf, andere tragen Orange. Kenner sehen daran auf den ersten Blick, wie viel der Kollege verdient, wie sehr er sich beim Tonnentragen beeilen muss und wie viel Urlaub er hat. Es gibt hier nämlich Müllmänner erster und zweiter Klasse: Orange tragen die Angestellten der Stadt, Grün ist für die Mitarbeiter eines vor drei Jahren gegründeten Tochterunternehmens reserviert.« Man teilt die Aufgabe, die Duschen, den Sozialraum. Nur verdienen die einen 14 Euro pro Stunde und die anderen 10,50.<sup>11</sup> Nicht nur an der Werkbank und auf dem Müllwagen gibt es solche Unterschiede, sondern beispielsweise auch in der Medienlandschaft. In vielen Zeitungsredaktionen arbeiten noch fest angestellte Redakteure zu den segensreichen Bedingungen eines modernen Sozialstaats. Die Mehrzahl ihrer Artikel aber kaufen sie bei einem Heer freier Journalisten, die von ihrer Arbeit kaum noch leben können. Wie soll das auch gehen, wenn die Artikelzeile mit 50 Cent oder weniger honoriert wird, inklusive Recherche und Vorarbeiten? Und dabei sprechen wir nicht von einem unbedeutenden Provinzblatt, sondern von einer angesehenen Tageszeitung. In den schicken Büros der Werbeagenturen stemmen Hochschulabsolventen im Langzeitpraktikum Projekte, die Personalabteilungen großer Unternehmen vergeben konzeptionelle Aufgaben an Werkstudenten und an Diplomanden. Luxushotels werden von Zimmermädchen gereinigt, die von einer Servicefirma ausgeliehen werden und gerade noch 2,80 Euro pro Zimmer verdienen.<sup>12</sup> Die Löhne stürzen in manchen Bereichen ins Bodenlose. Niedriglohn, Befristung, Leiharbeit kennzeichnen weite Teile des Arbeitslebens. Werfen wir einen Blick auf die Zahlen. Vielleicht bekommt dann auch für Sie die Mindestlohndebatte eine neue Facette.

## Der Arbeitsmarkt in Zahlen

Fast jede zweite Neueinstellung ist heute befristet. Im ersten Halbjahr 2009 waren es exakt 47 Prozent, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und

Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit errechnet – 2001 waren es noch 32 Prozent. Damit ist heute rund jeder zehnte Arbeitnehmer befristet angestellt. Für 2008 ermittelte das Statistische Bundesamt eine Quote von 8,9 Prozent, zu Beginn der gesamtdeutschen Statistik (1991) waren es noch 5,7 Prozent. Das entsprach 2008 2,7 Millionen der insgesamt 30,7 Millionen Arbeitnehmer, deren Zeitverträge in der Regel auf 24 Monate begrenzt waren.<sup>13</sup> Auch Zeiten des Aufschwungs sorgen nicht unbedingt für mehr unbefristete Arbeitsplätze. Nach einer im September 2010 veröffentlichten Studie des Institutes für Wirtschaftsforschung (ifo) planten zwar neun von zehn Firmen in Deutschland Neueinstellungen in den nächsten zehn Monaten; nur 4 Prozent wollten allerdings Befristungen zurückfahren, während rund ein Viertel angaben, Zeitverträge würden zukünftig eine noch größere Rolle spielen.<sup>14</sup> Hintergrund ist die Liberalisierung im Arbeitsrecht in den letzten Jahren. Im ersten Zeitvertrag muss heute kein Grund mehr für die Befristung genannt werden, weitere Befristungen müssen begründet werden. Gründe sind beispielsweise befristete Projekte, Elternzeitvertretungen oder das Einspringen für einen Kollegen im Sabbatical. Auf diese Weise können etliche befristete Verträge aufeinanderfolgen. Befristete Anstellungen sind heute also ein stabiler Bestandteil des Arbeitsmarktes und werden es wohl auf absehbare Zeit bleiben.

Dasselbe gilt für den Einsatz von Zeitarbeit in vielen Unternehmen, also für das »Ausleihen« von Mitarbeitern bei Zeitarbeitsfirmen. Zwischen 2003 und 2008 verdoppelte sich die Zahl der Zeitarbeiter in Deutschland. 2008 waren 800 000 Menschen in dieser Branche beschäftigt; 2010 waren es nur noch 650 000; bis 2012 halten Marktforscher laut *Handelsblatt* einen Anstieg auf eine Million für möglich – und sie werden immer qualifizierter! Von Leiharbeitern kann man sich im Abschwung am einfachsten trennen, um im Aufschwung wieder Einstellungen vorzunehmen. So sank im Krisenjahr 2009 der Umsatz der Branche um 23,8 Prozent, weil insbesondere die Automobilindustrie und Maschinenbauer Zeitarbeiter entließen.<sup>15</sup> Zeitarbeiter erhalten einen deutlich geringeren Lohn als ihre fest angestellten Kollegen, weil das Zeitarbeitsunternehmen als Arbeitgeber einen Teil der Lohnkosten abschöpft. Die *Wirtschaftswoche* spricht sogar vom »Ausbeuter- und Schmuddelimage« der Branche, dem man durch Tarifverträge zwischen dem Interessenverband der Deutschen Zeitarbeitsunternehmen (IGZ) und den Arbeitgeberverbänden begegnen möchte. Darin wurden 2010 Mindestlöhne für Zeitarbeiter von 7,56 Euro im Wes-