

## **Führung von innen – zunehmend qualitätsrelevant im Zuge des gesellschaftlichen Wandels und der Globalisierung**

In der Fülle der Veröffentlichungen zum Thema Führung spiegelt sich die Komplexität wieder, die diese Aufgabe heute darstellt. Die Führungsbedingungen des heutigen Managements waren im Laufe der Geschichte nie so umfassend, komplex und deswegen unklar, unübersichtlich, unsicher wie heute. In welchem (spannenden) Spannungsfeld steht oder bewegt sich der Unternehmer, der Manager?

### **Markt:**

Da sind zum einen die Märkte. Die Radikalisierung hat zugenommen, der Wettbewerb ist härter geworden. Die Anforderungen, sei es wegen gesetzlicher Rahmenbedingungen, seien es gestiegene Kundenwünsche, regionale oder lokale Gegebenheiten, haben sich verschärft. Die Toleranz der Kunden bei Produktdefiziten sinkt latent. Rohstoffe und Energie werden knapper, das Rennen um die Ressourcen hat begonnen. Geld (Aktienkurse, shareholder value) bestimmt in einem nie da gewesenen Maße den Markt. Alles wird schneller, hektischer. Auf den Markt und seine Bedürfnisse muss sofort reagiert werden. Nischen sind zu besetzen, Trends frühzeitig wahrgenommen, erkannt oder gar gesetzt werden. Wer als erster mit neuen Produkten am Markt ist, hat gewonnen, nicht unbedingt mehr der Bessere. Die Folge ist, Verkürzung der Entwicklungs- und Produktionszeiten, das Ziel, mehr und billiger mit derselben Anzahl der Mitarbeiter zu erreichen. Fehler sind möglichst auszuschließen, denn sie kosten Dividende. Rasch kann es passieren, dass die Unternehmen unter den gegebenen Bedingungen und dem Druck zum Spielball der Märkte werden. Sie reagieren auf den Markt anstatt ihn agierend mitzugestalten. Die verstärkte globale Vernetzung und Aufstellung der Wirtschaft und der Märkte beschleunigen diese Prozesse und schafft völlig neue Verhältnisse.

### **Produkt:**

Mit den Produkten bedienen die Unternehmen die Märkte. Sie sind anspruchsvoller in der Technik geworden, Design ist heute ausschlaggebendes Kaufkriterium. Man denke nur an einen PKW Baujahr 1965 und einen mit Baujahr 2007. Elektronik bestimmt heute das Fahrzeug und muss vom Fensterheber bis zur optimalen Verbrennung im Motor berücksichtigt werden. Immer kompliziertere und ausgefeiltere Produkte werden entwickelt. Das Produkt soll billig und zuverlässig sein, Gewichtsziele erreichen, Umweltverträglichkeit gewährleisten, Variantenvielfalt der Teile gering halten und die optimale technische Lösung für den Kunden erfüllen, sowie keine Garantie und Kulanzkosten verursachen; kurz: das Produkt soll alle wettbewerbsdifferenzierenden Merkmale erfüllen. Hinzu kommt, dass ein wachsender Teil der Produktentwicklung heute von Zulieferunternehmen oder Entwicklungslieferanten übernommen wird. Das gesamte Produkt wird in seiner Gänze zerlegt und von unterschiedlichen Unternehmen national und international, mit Hilfe von Lasten- und Pflichtenheften, entwickelt. Die Beherrschbarkeit der Komplexität steht im Mittelpunkt. Wer kann das leisten, hat das vollständige Bild des künftigen fertigen Produkts, wer hält und trägt die Komplexität zusammen, behält den Überblick?

## **Unternehmen:**

Die Organisation eines Großunternehmens besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher Fakultäten wie Einkauf, Vertrieb, Controlling, Entwicklung etc., die bezüglich des Produkterfolges in Abhängigkeit zueinander stehen. In der Regel gibt es weltweite Standorte mit unterschiedlichen Kulturen, Strukturen, Prozessen, die alle ineinandergreifen sollten. Hinzu kommt das Umfeld der Lieferanten. Das Management ist Bestandteil des Unternehmens und muss die „von oben“ vorgegebenen Unternehmensziele, wie Kostenziele, Umsatzziele, Gewinnziele, Entscheidungen etc. umsetzen. Daran wird es gemessen. Sowohl in der Zielvereinbarung vom Vorgesetzten als auch von den Aktionären mit ihren Gremien. Der Manager kann Entscheidungen teilweise selbst treffen, bei anderen ist er abhängig, ob sie getroffen werden oder nicht. Außerdem ist er darauf angewiesen, dass seine Kollegen aus den Nachbarfakultäten ihre Aufgaben termingerecht erfüllen. Lässt man sich einmal den Gedanken, wie viele Menschen an der Entwicklung und an der Herstellung eines LKWs beteiligt sind, durch den Kopf gehen, kommt man leicht auf mehrere 1000, bezieht man alle Zulieferer mit ein. Es grenzt doch an ein Wunder, dass man den Zündschlüssel, nachdem das Fahrzeug vom Band gelaufen ist, herumdrehen kann, und der Motor springt an, der LKW ist fahrbereit. Arbeitsteilung par excellence, jedoch eine umfassende Führungsaufgabe. Um die Gewinnziele zu erreichen, wird immer stärker standardisiert, man bedient sich der globalen Märkte, muss dadurch sich mit Lieferanten in aller Herren Länder auseinandersetzen.

## **Mitarbeiter:**

Wie oben beschrieben verlangt das Produkt für seine Entwicklung ein hohes Maß an Spezialisten, Mitarbeitern, die sich in ihrem Fachgebiet in allen Winkeln und Ecken auskennen. Dieses Spezialistentum führt sofort zu Einseitigkeiten, der Blick und die Priorität ist auf das Eigene gerichtet. „Unterm Strich zähl ich“. Mit diesem Slogan wirbt derzeit die Postbank und trifft genau den Nerv der Zeit. „Ich muss mein Teil durchbringen, das verantworte ich und daran werde ich gemessen. Rechts und links interessiert mich nicht. Der soll auch seinen Job machen“. Diese Aussage habe ich des öfteren gehört. Sie hat etwas richtiges, kann aber auch fatale Folgen haben. Wenn etwas nicht funktioniert, wird die Ursache eher beim Schnittstellenpartner gesucht als bei sich selbst. Hinzu kommt, dass wir gesamtgesellschaftlich uns in einem Prozess der sog. Individualisierung befinden. Mitarbeiter wollen heute in ihrem Aufgabenbereich selbstverantwortlich arbeiten, ihren eigenen Weg gehen, ihre Kompetenz einbringen. Dazu kommt, insbesondere bei jüngeren MitarbeiterInnen, dass sie zum einen zwar gut ausgebildet sind, jedoch die Erfahrung fehlt. Das wollen sie sich jedoch häufig nicht eingestehen, was zu einer unsachgerechten Selbsteinschätzung führt. Die Konsequenz ist Verlust und fehlende Authentizität des Einzelnen. In Folge führt dies zu einer Begegnungsqualität der Maske, Rolle und Oberflächlichkeit, das Verstecken hinter Systemen und dem Anderen. Der Wandel der Führungsstile in den letzten 20 – 30 Jahren zeigt, dass es heute zur Erreichung einer Hochleistung nicht mehr möglich ist, Menschen direktiv zu führen. Aber nicht nur der Individualisierungsprozess hat Einfluss auf die Menschen, sondern auch die Veränderung der Welt im Zuge der Globalisierung. In seinem Buch „Unternehmen Babylon“ sagt Peter Winterhoff-Spurk: „Als Folge der ökonomischen Globalisierung beobachten wir zunehmende Bindungslosigkeit des Einzelnen, gepaart mit stärker werdender Verunsicherung. Menschen reagieren darauf mit Angst.“ Eigeninitiative und Eigenaktivität werden von der Zivilisation nicht gefördert. Neue Studien zeigen, dass heute ca. 70% der Mitarbeiter „Dienst nach Vorschrift“ machen und nur ca. 30% der Mitarbeiter mit hoher Motivation und Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen täglich zur Arbeit gehen. Die Tendenz steigt, dass jeder sich selbst der Nächste ist. Das wiederum hat sofort Auswirkung auf die Qualität von Begegnungen, Besprechungen, Ausprägung persönlicher Befindlichkeiten und Königreichen, die Zusammenarbeit und letztendlich auf die Produktqualität. Insbesondere bei der aktuellen Arbeitsmarktsituation bei Ingenieuren im Maschinenbau ist alles zu tun, um qualifizierte Kräfte zu halten.

## **Herausforderung Führung:**

Zunächst scheint die angerissene Komplexität der unterschiedlichen Felder, die auf die Führungsaufgabe einwirken, fast nicht steuerbar zu sein. Was kann seitens der Führung getan werden, um möglichst alle Aspekte zu berücksichtigen?

Menno Harms, ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung der HP GmbH und HP Holding GmbH brachte es einmal auf den Punkt: „Organisationen brauchen, wie jeder einzelne Mensch, handlungsleitende Werte. Die Unternehmen werden viele Menschen verlieren, wenn sie diesen Weg des ‚human side of management‘ nicht gehen“. Die Werte, von denen Menno Harms spricht, sind keine materiellen, äußeren Werte, sondern ideelle, innere Werte, die, wenn sie gelebt werden, hochwirksam im Sinne von kulturbildend, motivationssteigernd, usw. sind. Interessant scheint mir, dass der Prozess von innen nach außen, und nicht von außen nach innen verläuft. Ergo muss „innen“, und nicht „außen“ angesetzt werden. Alles was wir „außen“ vorfinden hat eine „Innenseite“, aus der heraus sich die Außenwelt gestaltet hat. Es ist erst die Idee (innen) vorhanden, die dann in das Produkt (außen) umgesetzt wird. Sprich, die Ideen bringen uns nicht die außerhalb von uns liegenden, unglaublich ausgereiften Testsysteme oder Qualitätssicherungsverfahren. Sie kommen immer aus dem Menschen selbst. Die Systeme und Verfahren bilden lediglich die Außenseite ab und geben Hinweis auf mögliche Lösungsansätze. Sie spiegeln, was noch nicht in Ordnung ist. Übersetzt auf die Führung heißt das, dass die Führungskraft sich ein klares, realistisches Bild des Marktes, der Produkte, der Wettbewerber, des Unternehmens, seiner Rolle und Position im Unternehmen, der Strukturen und Prozesse, seiner Zusammenarbeitspartner und der Mitarbeiter, sprich der Gesamtsituation schaffen muss. Aus dieser Gesamtschau, die als leitendes Bild dient, handelt, agiert er. Er trägt das Bild in sich, er führt aus sich, aus dem Bild heraus. Ändert sich das Umfeld, die Anforderungen, muss auch das Bild verändert, und nicht hektisch, planlos auf die Veränderungen reagiert werden. Dazu ist es notwendig, dass in regelmäßigen Abständen die Führungsverantwortlichen sich aus dem Tagesgeschehen zurückziehen und die Situation reflektieren und, wo notwendig, die sachgerechten Veränderungen einleiten, bzw. die Umsetzung in die Organisation klären und verbindlich vereinbaren. Nun grenzt es an Überforderung, sich dieses ganze Bild, die Aufgabe, alleine zu verschaffen und nur in einer Person präsent zu haben. Man wäre ja mit nichts anderem mehr beschäftigt. Sinnvoll ist es, in die Gestaltung des Bildes, der Aufgabe, die Kollegen auf gleicher Hierarchieebene oder die nächst untere Führungsebene, seine Mitarbeiter, miteinzubeziehen. Entscheidend ist, dass in solchen Prozessen die unterschiedlichen Blickwinkel sichtbar werden und sich ergänzen, das Gesamtbild zusammenbringen. Jean Gebser nennt diesen Vorgang: „gänzlichend“. Je mehr es gelingt, solche Prozesse in einem Klima der Offenheit und des Vertrauens zu führen, desto höher ist der Ertrag. D.h., eine Qualität und ein Klima zu erreichen, in dem es keine vorschnellen Urteile, zynischen Seitenhiebe oder angstbesetzte Situationen gibt. Eine Begegnungs- und Gesprächsqualität, die nicht aus der Maske oder Rolle heraus geprägt ist, in der Fehler und Schwächen offen an- und ausgesprochen werden können, ohne Angst haben zu müssen, dass mir ein anderer in den Rücken fällt. Vertrauen gewinnen hat in hohem Masse mit verletzbar werden zu tun. Eine hohe Anforderung, die, und das ist meine Erfahrung aus über zehn Jahren Begleitung von Führungsteams und Führungskräften bei solchen Prozessen, sich mehrfach auszahlt. Wenn Sie authentisch sich untereinander als Mensch erlebbar machen, steigt das Vertrauen. In Folge sollte diese Qualität sich dann als Kulturfaktor in die Organisation ergießen und für alle erlebbar werden, prägend für die Zusammenarbeit sein. Da wir es heute mit hierarchischen Strukturen zu tun haben, muss dieser Prozess oben beginnen, von den Führungskräften authentisch vorgelebt werden. Denn: „Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken“. Das Gesamtbild ist die Aufgabe des Unternehmens, die sich in der Organisationseinheit in Teilaufgaben splittet. Im Kern ist eine der größten Führungsaufgaben heute, Sorge zu tragen, dass die Aufgabe, das Aufgabenbewusstsein von allen in derselben Intensität gesehen wird, jeder Einzelne sich zur Aufgabe, neudeutsch: „committet“. Die Aufgabe dient als regulativ und Steuerungsinstrument. Sie steht im Mittelpunkt und verbindet die Menschen, sie ist Bezugsgröße für alles.

## Führungskreislauf:

1.) Ergreifen der strategischen Kompetenz, Bedingungen schaffen zur Entfaltung der fachlichen Kompetenz durch, das Management

Definition der Ziele, Ausrichtung, Werte, Positionierung, Festlegung der maßgeblichen Schnittstellen, Prozesse und Strukturen. Präzisierung der Aufgabe in einem Klima der Offenheit und des Vertrauens

2.) Einarbeiten der Inhalte in die Organisation über die Hierarchieebenen, verankern, implementieren

Die unter 1.) genannten Punkte mit der Ebene der Fachkompetenz, den Mitarbeitern, dort, wo sich das Ziel und die Umsetzung bewähren muss, reflektieren, nach optimalen Umsetzungsschritten suchen und Anpassungen der Prozesse vornehmen. Die Betroffenen werden in den Prozess eingebunden, die Gesamtaufgabe von möglichst vielen verinnerlicht. Kontinuierliche Reflexion in Bezug auf Strukturen, Prozesse, Zusammenarbeit, Schnittstellen, Zielerreichung in einem Klima der Offenheit und des Vertrauens anlegen und kultivieren.

### **Strategische Kompetenz**



Aufgabe,  
Produkt



### **Fachliche Kompetenz**

3.) Hochspülen der Probleme, Unklarheiten

Reibungen, Unklarheiten, von „unten“ nicht lösbare Probleme erfassen und im Führungskreis einer Lösung zuführen

Durch diesen Prozess des Top down – Bottom up wird sichergestellt, dass nichts, oder wenig „durch den Rost fällt“, dass sich Bewusstsein für die Aufgabe als Ganzes bildet, die Wahrnehmung für die Problemstellung der anderen Beteiligten wächst, rasch sichtbar wird, wo Reibungen vorhanden sind und Lösungen ganzheitlich gefunden werden können. Durch die Kultur der Reflexion wird das Äußere innerlich reflektiert und Lösungen entwickelt, die aus einer Gesamtschau und nicht aus dem Einzelproblem entstehen.

## **Externe Begleitung:**

Bei der Unterstützung solcher Prozesse hat sich eine externe Begleitung als sinnvoll und zielführend erwiesen, da der Externe nicht in das Tagesgeschäft so involviert ist, wie die Betroffenen. Er verfügt über den notwendigen Abstand, schaut auf die Problemlage anders drauf, kann angenehme oder unangenehme Fragen stellen, ist unabhängig und sollte doch verbindlich sein. Sein Schwerpunkt liegt auf der Gesamtprozessgestaltung. Allerdings sind bei der Kompetenz, Rolle und den Aufgaben einige Kriterien zu beachten.

### Kompetenz:

Als erstes ist hier zu nennen, dass der Begleiter oder Berater über ein hohes Maß an Wissen und Fähigkeit über die Gestaltung und Durchführung von Gesprächsführungs-, Problemlösungsprozessen sowie persönlichen und gruppenspezifischen Entwicklungsprozessen und -schritten verfügen muss. Er muss Methoden kennen, mit denen er Prozesse steuern und in Gang setzen kann. Er benötigt Empathie, um sich in Situationen oder den anderen hineinversetzen zu können, sich zurücknehmen zu können sowie ein rasches Erfassen und Durchschauen von Sachverhalten und Situationen. Er sollte in der Lage sein, ein Klima des Vertrauens und der Offenheit gepaart mit Verbindlichkeit zu erzeugen.

### Rolle:

Der Begleiter unterstützt in erster Linie das Führungsteam oder die Führungskraft darin, dass der andere seine Antwort selbst findet. Er ist nicht weisungsbefugt, berät aber in der Gestaltung von Prozessen. In der Durchführung muss er selbstverantwortlich handeln, was nicht heißt, dass er den Prozess nicht mit den Beteiligten abstimmt. Hinterfragen, nicht vorschnelle Antworten geben ist seine Rolle. Freilassen, nicht zwingen. Wenn er dazu nominiert ist, kann er auch die „Wächterrolle“ der vereinbarten Kultur, Umgang mit den Zielen, den Inhalten und Maßnahmen im Sinne eines „Controllings“ sein. Dann trägt er Sorge, dass der Prozess nicht einschläft und vom Tagesgeschäft aufgefressen wird.

### Aufgaben:

Neben der Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung der beschriebenen Prozesse ist der Begleiter neutraler Ansprechpartner für die Beteiligten. Er dient als Sparringspartner für die Führungskräfte, er vertieft und sucht nach den Wurzeln des Problems und bleibt nicht bei den Symptomen stehen. Er macht Lücken sichtbar, schafft für das Ganze Bewusstsein, spiegelt und impulsiert, integriert und versucht Raum für authentische Begegnung zu schaffen. Nimmt auf Befindlichkeiten Rücksicht, spricht aber auch offen Problemstellungen an. Unterstützt sowohl das Team wie den Einzelnen in seiner Entwicklung, d.h., er hat das Ganze wie den einzelnen Menschen im Blick.

## **Fazit:**

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es heute mehr denn je darauf ankommt, Unternehmen wie auch Mitarbeiter im kurz beschriebenen Sinne von „innen heraus“ zu führen. Dies geschieht durch Erstellung eines klaren Bildes der Aufgabe, kontinuierliche Reflexion dieses Bildes wie auch der Situation, in der die Organisation steht, ein laufendes In - Fragestellen, Ängste ernst nehmen, bearbeiten und überwinden, verinnerlichen dessen, was man ist, aktives Zuhören und authentisches Begegnen, aus diesem Bild, der Aufgabe heraus agieren und nicht auf die täglich wechselnden Turbulenzen genauso hektisch zu reagieren. In Folge führt es zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Aufgabe und somit zu einer höheren Qualität der Produkte. Externe Begleitung unterstützt die Führungskräfte dabei, den notwendigen Abstand zu bekommen, den Blickwinkel und Standpunkt zu erweitern und zu verändern, sowie in der sachgerechten Gestaltung der beschriebenen Prozesse.

In dieser Abhandlung ist noch nicht berücksichtigt, welche Konsequenzen der neue Führungsstil auf die Qualifizierung sowie die kontinuierliche Kompetenzaus- und Weiterbildung der Führungskräfte hat, und welche Rahmenbedingungen im Führungsalltag dafür notwendig sind.