

Unternehmensführung

von

Prof. Dr. Ralf Dillerup, Prof. Dr. Roman Stoi

4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Unternehmensführung – Dillerup / Stoi

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management – Unternehmensführung

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4592 3

einer einheitlichen Personalführung sind sie dennoch hilfreich. Allerdings sollten sie von den Führungskräften auch tatsächlich gelebt werden und nicht nur auf dem Papier stehen. Ansonsten laufen sie Gefahr, ins Lächerliche gezogen zu werden. So existieren in der Praxis eine Reihe zynischer Formulierungen, mit denen die Mitarbeiter ihre Unzufriedenheit mit der Personalführung ausdrücken. Beispiele sind **Management by Helicopter** („Von oben herein schweben, viel Staub aufwirbeln und wieder verschwinden“) oder **Management by Crocodile** („Immer das Maul aufreißen und wenn's brenzlig wird, abtauchen“).

Harzburger
Führungs-
modell

Eine Ausweitung und Verknüpfung von Führungsprinzipien sind **Führungsmodelle**. Eines der ersten bekannten Führungsmodelle ist das sog. **Harzburger Modell**. Es wurde in den 1950er Jahren an der Führungsakademie von Bad Harzburg entwickelt. Die Aufgabendelegation erfolgt dabei nach dem Grundsatz der Subsidiarität, wonach übergeordnete Ebenen nur solche Aufgaben übernehmen, zu deren Wahrnehmung untergeordnete Ebenen nicht mehr in der Lage sind. Die untergeordnete Ebene gibt eine Aufgabe erst dann an eine übergeordnete Ebene ab, wenn sie Hilfe benötigt oder dazu nicht berechtigt ist. Jeder Mitarbeiter trägt die volle Verantwortung für seinen Aufgabenbereich, der in einer Stellenbeschreibung festgehalten wird. Der Vorgesetzte greift nur in Ausnahmefällen ein und beschränkt sich ansonsten auf die Kontrolle (Management by Exception). Die Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern erfolgt nach festgelegten Regeln, die als „Grundsätze der Führung im Mitarbeiterverhältnis“ formuliert sind. Das Modell eignet sich jedoch lediglich für Routineaufgaben (vgl. Höhn, 1986).

| Vorteile | Nachteile |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellenbeschreibung zeigt jedem Mitarbeiter, was er zu tun und zu lassen hat ▪ Entlastung der Führungskräfte ▪ Selbstständiges Arbeiten wird gefördert | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfangreiches, wenig flexibles Regelwerk ▪ Kreative Lösungen werden erschwert ▪ Fördert Ressortdenken und Bürokratie ▪ Informelle Aspekte werden vernachlässigt ▪ Autoritäre Züge, da Mitarbeiter auf wichtige Entscheidungen keinen Einfluss haben |

Abb. 6.3.13: Bewertung des Harzburger Modells

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Führungsprinzipien und -modelle aufgrund der Individualität der Mitarbeiter und der Komplexität der Führungssituation meist relativ pauschal bleiben. Sie bilden deshalb lediglich einen Rahmen, innerhalb dessen die Personalführung unter Berücksichtigung der situativen Einflüsse und individuellen Bedürfnisse stattfinden soll. Mit der adaptiv-dezentralen Führung wird im folgenden Kapitel ein modernes Führungsmodell vorgestellt (vgl. Kap. 6.3.2.4).

6.3.2 Leadership

Leader-
shipver-
ständnis

Peter Drucker fasste den Unterschied zwischen Management und Leadership in einem viel zitierten Satz zusammen: „Management is doing things right; leadership is doing the right things“ (*Krames*, 2008, S. 127).

Maßgeblich geprägt wurde das Leadership-Konzept Ende der 1980er Jahre durch *John Kotter* im Zusammenhang mit seinen Arbeiten zu Veränderungsprozessen in Unternehmen (vgl. *Kotter*, 1988; 1991; Kap. 6.4). Das Interesse an Leadership nimmt jedoch gerade in den letzten Jahren immer mehr zu. Insbesondere im populärwissenschaftlichen Bereich existiert eine Vielzahl an Büchern, in denen



basierend auf autobiographischen Erfahrungen einzelner Führungskräfte oder einer Reihe anschaulicher Beispiele pragmatische Führungsprinzipien abgeleitet werden (z. B. *Lundin et al., 2005; Maxwell, 2011; Williams, 2006*). Hinzu kommen philosophisch, psychologisch, historisch, politisch, militärisch oder sogar esoterisch geprägte Beiträge (z. B. *Caruso/Salovey, 2005; Greene, 2001; Grün, 2012; Orell/Schwanfelder, 2006*). Wissenschaftliche Ansätze beziehen sich u. a. auf den Charakter, die Kompetenzen, den Führungsstil und die Rolle einer Führungskraft oder auf die Führungssituation und das Führungssystem. All dies hat in der Folge zu einer großen Unbestimmtheit des Begriffs „Leadership“ geführt (vgl. *Löffler, 2009, S. 98 ff.*). Im Folgenden soll der Kern des Leadership dargestellt werden, das weit über die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens hinausgeht.

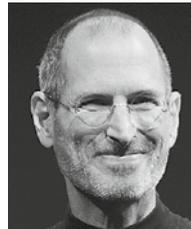
Leadership umfasst die Entwicklung von Visionen und Strategien, die dem Unternehmen neue Richtungen geben. Leader befähigen ihre Mitarbeiter, bei der Umsetzung von Veränderungen herausragende Leistungen zu vollbringen.



Durch eine emotionale Zukunftsvision (vgl. Kap. 2.3) stiftet Leadership bei den Mitarbeitern einen Sinn und führt zur Identifikation mit den gemeinsamen Aufgaben und Zielen (vgl. *Bruch et al., 2012, S. 4*). Das Management ist dagegen vor allem für die Entwicklung und Umsetzung strategischer Maßnahmen und die Lösung dabei auftretender Probleme zuständig. Dort dominieren die Führungsfunktionen Planung und Kontrolle sowie Organisation, während beim Leadership die Personalführung im Vordergrund steht.

Leadership vs. Management

Solche Leader-Persönlichkeiten können ihre Mitarbeiter mit ihren Visionen zu erstaunlichen Erfolgen führen. Der 2011 verstorbene *Steve Jobs* entwickelte *Apple* durch innovative Ideen zu einem hochprofitablen Unternehmen mit Kultstatus und revolutionierte durch das *iPhone* den Markt für Mobiltelefone. Der Fußballtrainer *Jürgen Klopp* führte den Bundesligisten *Borussia Dortmund* seit seiner Verpflichtung im Juli 2008 vom 13. Tabellenplatz in der Saison 2007/08 zur Deutschen Meisterschaft in der Saison 2010/11. In der folgenden Spielzeit 2011/12 konnte er diesen Erfolg sogar wiederholen und schaffte mit dem gleichzeitigen Gewinn des DFB-Pokals das erste Double der über hundertjährigen Vereinsgeschichte.



6.3.2.1 Management versus Leadership

Beim Management dominiert die **transaktionale Führung**, die auf dem Eigeninteresse des Geführten basiert (vgl. Kap. 6.3.1.3). Im Tausch (Transaktion) für eine bestimmte Leistung des Mitarbeiters erhält dieser durch die Führungskraft eine individuelle Belohnung oder Bestrafung. Dies gewährleistet eine erwartungsgemäße Anstrengung und Leistung des Geführten und stellt eine verlässliche Planungsgrundlage dar. Leadership erfordert dagegen **transformierende Führung**. Diese verfolgt kollektive Ziele und spricht tiefere Sehnsüchte des Geführten wie z. B. Gemeinschaftsgefühl oder grundlegende Überzeugungen an. Dadurch sollen die Mitarbeiter zu außergewöhnlichen, gemeinsamen Leistungen befähigt werden (vgl. *Neuberger, 2002, S. 197 ff.; Stock-Homburg, 2010, S. 386 ff.*). Management und Leadership schließen sich aber nicht aus, sondern sollten sich

Transaktionale vs. transformierende Führung

| | Management | Leadership |
|------------------------------|--|---|
| Führungsebene | Operativ/Strategisch | Normativ/Strategisch |
| Führungsfunktion | Lenken/Gestalten | Entwickeln/Gestalten |
| Führungstypus | Transaktional (Belohnung und Bestrafung) | Transformierend (Gemeinschaft und Überzeugung) |
| Ziel | Effizienz („Die Dinge richtig tun“). | Effektivität („Die richtigen Dinge tun“) |
| Zielhorizont | Erreichung vereinbarter (überwiegend kurzfristiger) Ziele | Unternehmenswert nachhaltig steigern und Zukunft sichern |
| Denken und Handeln | Operational | Evolutionär/Revolutionär |
| Aufgabenfelder | Optimierung, Ordnung und Be- ständigkeit sicherstellen | Wirksamkeit, Energien aktivieren, Wandel einleiten und gestalten |
| Teilaufgaben | Probleme lösen, Aktivitäten plan- nen, organisieren und kontrollieren | Visionen entwerfen, Mitarbeiter inspirieren/aktivieren, Sinn stiften |
| Komplexitätsdimension | Beherrschung der Kompliziertheit (Elementevielzahl) | Beherrschung der Dynamik (Veränderlichkeit) |
| Risikosicht | Risiken minimieren/eliminieren | Risiken eingehen/Chancen nutzen |
| Hierarchieebene | Steht bei unteren Führungskräften im Vordergrund | Steht bei oberen Führungskräften im Vordergrund |
| Kompetenzen | Schwerpunkt auf Fachkompetenz | Schwerpunkt auf Sozialkompetenz |

Abb. 6.3.14: Gegenüberstellung von Management und Leadership

gegenseitig ergänzen. In der Unternehmenspraxis wird jedoch häufig die Dominanz des Managements und der Mangel an Leadership beklagt. Viele Unternehmen seien „overmanaged and underled“ (Kotter, 1991, S. 35). Abb. 6.3.14 verdeutlicht die Unterschiede zwischen Management und Leadership.

Leader oder
Manager?

Da sich Leadership und Management im Idealfall ergänzen, liegt die Überlegung nahe, dass eine Führungskraft sowohl ein guter Leader als auch ein guter Manager sein sollte. Kotter widerspricht sich hier jedoch selbst, in dem er zum einen keinen Grund sieht, „warum jemand nicht die Eigenschaften haben sollte, die in einigen Situationen sowohl für effektives Management als auch für effektive Führung erforderlich sind“ (1988, S. 49), zum anderen aber feststellt, dass „niemand Leader und Manager in einem sein [kann]“ (1991, S. 36).

Leadership ist nicht nur auf der obersten Führungsebene wichtig, sondern jede Führungskraft sollte sowohl über Managementkompetenzen als auch Leadership-Fähigkeiten verfügen (vgl. Bruch et al., 2012, S. 323; Löffler, 2009, S. 101). Der individuelle Schwerpunkt hängt dagegen von der hierarchischen Ebene und der Führungssituation, aber auch von den persönlichen Stärken des Führenden ab. Während z. B. die eine Führungskraft ein analytischer, introvertierter Planer und Denker ist, verfügt die andere über besonders visionäre Ideen und kann gut mit Menschen umgehen. Während auf den oberen Führungsebenen starke Leader gefragt sind, ist auf den unteren Führungsebenen häufiger der Managertyp anzutreffen. In Zeiten wirtschaftlichen Wachstums sorgt der Manager für Ordnung und Beständigkeit, während z. B. in einer Krise der charismatische Leader das Ruder herumreißen soll. Deshalb wird in Unternehmenskrisen auch häufig die Führungsspitze ausgetauscht – vergleichbar mit einem Trainerwechsel im Abstiegskampf der Fußball-Bundesliga.

Merkmale
eines
Leaders

Es stellt sich die Frage, was einen Leader auszeichnet und ob sich Leadership erlernen lässt. Einigkeit herrscht heute darüber, dass kaum ein Mensch zum Leader geboren wird (vgl. Bruch et al., 2012, S. 323; Löffler, 2009, S. 101). Vielfach werden in diesem Zusammen-

hang auch ideale Eigenschaften einer Führungskraft genannt, wie z. B. zielorientiert, informiert, charismatisch, entschlossen, verantwortungsbewusst oder intelligent. Nach dieser eigenschaftsorientierten Sichtweise (vgl. Kap. 6.3.1.3) hängt der Führungserfolg von den Persönlichkeitsmerkmalen des Führenden ab. Die Ergebnisse der hierzu zahlreich durchgeführten empirischen Studien (vgl. den Überblick bei *Neuberger*, 2002, S. 231) unterscheiden sich jedoch stark, weisen nur schwache Zusammenhänge mit dem (schwer messbaren) Führungserfolg auf und sind teilweise auch widersprüchlich (vgl. *Neuberger*, 2002, S. 234 f.).

6.3.2.2 Merkmale effektiver Führung

Eine Aufzählung von Führungsmerkmalen wäre für die Unternehmenspraxis wenig nützlich, denn sie entwirft das Bild eines Universalgenies, das in der realen Welt nicht existiert. Bereits *Drucker* (1967) stellte deshalb die Frage, wodurch jemand zu einer effektiven Führungskraft wird. Entscheidend für **effektive Führung** sind nach Auffassung von *Malik* nicht die persönlichen Merkmale einer Führungskraft, sondern deren Arbeitsweise. Diese basiert auf Führungsgrundsätzen und -regeln, den zu erfüllenden Führungsaufgaben und den dabei eingesetzten Führungswerkzeugen. Effektive Führung und somit auch Leadership zeichnet sich durch handwerkliche Professionalität aus, die niemandem angeboren ist, sondern erlernt werden muss. Für effektives Führen spielt deshalb die Erfahrung einer Führungskraft eine große Rolle (vgl. *Malik*, 2009a, S. 34 ff.). Abb. 6.3.15 fasst die Grundsätze und Aufgaben effektiver Führung zusammen.

Effektive Führung



| Führungsgrundsätze | |
|--|--|
| Resultatorientierung | Ausrichtung auf Ergebnisse. Nicht die Arbeit muss Freude machen, sondern deren Ergebnisse und die Effektivität, mit der sie getan wird. |
| Beitrag zum Ganzen | Führungskräfte sollen das große Ganze sehen und dafür sorgen, dass sie und ihre Mitarbeiter hierzu einen Beitrag leisten. |
| Konzentration auf Weniges | Erfolg und Wirksamkeit des Führens hängt davon ab, sich auf wenige, sorgfältig ausgewählte Schwerpunkte zu konzentrieren. |
| Stärken nutzen | Mitarbeiter sollen nach ihren Stärken eingesetzt und gefördert werden, statt sich um die Beseitigung ihrer Schwächen zu kümmern. |
| Vertrauen | Führungserfolg basiert auf gegenseitigem Vertrauen, denn sonst wird die Motivation der Mitarbeiter zerstört. |
| Positiv denken | Eine positive, konstruktive Einstellung richtet die Aufmerksamkeit auf Chancen statt Problemen. Sie motiviert dazu, sein Bestes zu geben. |
| Führungsaufgaben | |
| Für Ziele sorgen | Führung soll dafür sorgen, dass wenige, dafür aber wesentliche Ziele vorhanden sind. Diese sollten realistisch und individuell sein. |
| Organisieren | Kleinstmögliche Zahl von Ebenen und kürzestmögliche Wege |
| Entscheiden | Systematische und gründliche Entscheidungsfindung |
| Kontrollieren | Kontrollen sind zwar erforderlich, sollen jedoch auf Vertrauen basieren und darauf konzentriert sein, was unbedingt kontrolliert werden muss. |
| Menschen entwickeln und fördern | Entwicklung muss individuell auf den Menschen und dessen Stärken ausgerichtet sein. Geeignet hierfür sind insbesondere neue und anspruchsvolle Aufgaben. |

Abb. 6.3.15: Grundsätze und Aufgaben effektiver Führung (vgl. *Malik*, 2009a, S. 70 ff.)

Leadership
ist keine
Kunst

Leadership ist somit weder eine Kunst, noch erfordert es besonderes Charisma. Die Erarbeitung einer neuen Vision ist keine Zauberei, sondern basiert bei aller Kreativität auch auf nüchternen Analyse der vorhandenen Möglichkeiten. Visionen müssen auch nicht besonders originell sein, sondern erfolgreich in eine realistische Wettbewerbsstrategie umsetzbar sein (vgl. *Kotter*, 1991, S. 38 ff.; *Malik*, 2012, S. 317).

Vertrauen
als Basis

Sich führen lassen bedeutet, sich jemandem anzuvertrauen. Um Energie für Veränderungen im Unternehmen freizusetzen, ist deshalb **Vertrauen** erforderlich (vgl. *Sprenger*, 2012, S. 77). Glaubwürdigkeit und Vertrauen werden geprägt durch die persönliche Integrität, das Ansehen und die Erfolgsbilanz einer Führungskraft sowie die Übereinstimmung zwischen ihren Worten und Taten (vgl. *Kotter*, 1991, S. 40). Idealerweise ist das Vertrauen wechselseitig, das heißt auch die Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitern. In vielen Märkten bleibt häufig keine Zeit für hierarchische Abstimmungen und die Mitarbeiter müssen selbst entscheiden. Wird dabei auf Sicherungsmaßnahmen verzichtet, dann spürt der Mitarbeiter, dass sich die Führung auf ihn verlässt. Ein solches Vertrauen verpflichtet, denn der Mitarbeiter möchte diesem entsprechen, um es nicht zu verlieren. Auch wenn Vertrauensbrüche nicht auszuschließen sind und sanktioniert werden müssen, ist Vertrauen die entscheidende Voraussetzung, um andere zu führen (vgl. *Sprenger*, 2012, S. 81 f.).

Bedeutung
in der Krise

Die Bedeutung von Leadership ist umso größer, je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind. Dies lässt sich am Beispiel des Segelns verdeutlichen: Bei guten Windverhältnissen kann jeder Mensch segeln, erst bei Sturm oder Flaute ist der erfahrene Kapitän gefordert. Er bestimmt den Kurs und wie die Segel gesetzt werden. Der Kapitän spürt, woher der Wind kommt und wann er dreht. Er bereitet sich in der Flaute auf den nächsten Windstoß vor, um dann die anderen Schiffe zu überholen. Die Führungsstärke eines Unternehmens zeigt sich erst in wenig attraktiven Märkten oder schlechten, konjunkturellen Phasen. Das Leadership wird somit zum wesentlichen Erfolgsfaktor und schwer zu imitierenden Wettbewerbsvorteil. Die erfolgreiche Auswahl und Entwicklung seiner Führungskräfte und Mitarbeiter ist für ein Unternehmen die beste Möglichkeit, sich auf eine unsichere Zukunft vorzubereiten (vgl. *Hinterhuber/Raich*, 2012, S. 51 ff.).

Leadership
als Erfolgs-
faktor

Leadership entscheidet letztendlich, welche Unternehmen erfolgreich sind und welche nicht (vgl. *Hinterhuber/Stadler*, 2005, S. 535 ff.). Auf allen hierarchischen Ebenen sind starke, gut ausgebildete Führungskräfte erforderlich. Leadership-Kompetenzen sollten deshalb möglichst breit im Unternehmen verteilt sein und gezielt entwickelt werden (vgl. *Bruch et al.*, 2012, S. 323). Um Nachwuchskräfte anzuziehen, benötigen Unternehmen eine eigene Identität (Employer Brand; vgl. Kap. 6.2.3.2), mit der sie sich von der Konkurrenz am Arbeitsmarkt abheben. In anspruchsvollen Aufgaben können Mitarbeiter ihre individuellen Stärken zeigen. Führungskräfte sollen talentierte Mitarbeiter fördern und fördern, ihnen die handwerkliche Basis effektiver Führung vermitteln und sie zu wirksamen Führenden entwickeln (vgl. *Malik*, 2009a, S. 59 ff.).

6.3.2.3 Strategien zur zielführenden Aktivierung

Aktivierung
des Unter-
nehmens

Leadership bedeutet, den im Unternehmen erforderlichen Wandel rechtzeitig zu erkennen, richtig einzuleiten und gezielt zu gestalten. Veränderungen können dabei nur gelingen, wenn möglichst alle Beteiligten an einem Strang ziehen und auf die Verwirklichung gemeinsamer Ziele hinarbeiten. Diese **Aktivierung eines Unternehmens** zeigt sich in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit seiner betrieblichen Veränderungs- und Innovationsprozesse. Sie hängt nicht nur vom Engagement jedes Einzelnen ab, sondern

wird auch durch synergetische und emotionale Wechselwirkungen zwischen seinen Mitgliedern beeinflusst (vgl. *Bruch/Vogel*, 2006, S. 181 f.). Folgende **Aktivierungsbereiche** lassen sich, wie in Abb. 6.3.16 dargestellt, nach dem Ausmaß der Aktivierung (Intensität) und der Auswirkung auf die Erreichung der Unternehmensziele (Richtung) unterscheiden (vgl. *Bruch/Ghoshal*, 2006, S. 195 ff.; *Bruch/Vogel*, 2009, S. 39 ff.):

- **Resignationszone:** Lange Phasen schlechter Unternehmensergebnisse, fehlende Transparenz in Wandelprozessen oder das Scheitern von Veränderungen können zu kollektivem Pessimismus, Frustration und Zynismus führen. Bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, das Unternehmen sei einfach nicht gut genug und daran sei auch nichts mehr zu ändern. Sie verlieren das Selbstvertrauen und finden sich passiv mit ihrem Schicksal ab oder verlassen das Unternehmen, sobald sie die Chance dazu haben. Bedrohungen von außen oder auftretende Probleme verstärken diese Negativspirale der Hoffnungslosigkeit. In solch einer Situation befinden sich beispielsweise viele Lehrer, die aufgrund schwieriger Schüler, schlechter Schulausstattung, ständigen bildungspolitischen Änderungen und hoher Stundenzahlen unzufrieden sind und an Burn-out-Symptomen leiden.
- **Korrosionszone:** Interne Konflikte und politische Machtspiele erzeugen starke, negative Emotionen wie z. B. Angst oder Wut, die produktive Arbeit verhindern. Ein Unternehmen kann in diesen äußerst ungünstigen Bereich geraten, wenn die Initiative der Mitarbeiter und Führungskräfte in Veränderungsprozessen z. B. aufgrund interner Barrieren, Bürokratie und mangelndem Handlungsspielraum zu keinen Ergebnissen führt. Ein wesentlicher Grund ist auch mangelnde Unterstützung durch die Führung sowie ein eigennütziges und als unfair empfundenes Führungsverhalten. Beispielsweise erzeugen Erhöhungen der Vorstandsgehälter trotz schlechter Geschäftsergebnisse bei den Mitarbeitern den Eindruck, dass Sparmaßnahmen nur für „den kleinen Mann“ gelten. Aus Enttäuschung und Wut über das Verhalten der Führungskräfte verfolgen die Mitarbeiter dann vermehrt ihre eigenen Interessen. Dieses destruktive Verhalten kann sich gegenseitig verstärken und schnell zu einer vernichtenden Kraft im Unternehmen werden (Korrosionsfalle).

Resignationszone

Korrosionszone

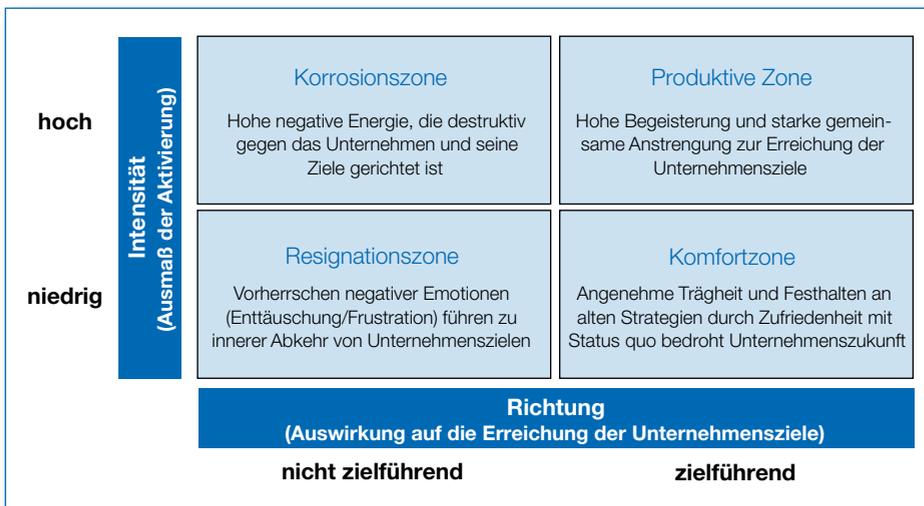


Abb. 6.3.16: Aktivierungsbereiche (in Anlehnung an *Bruch/Ghoshal*, 2006, S. 195)

Komfortzone

■ **Komfortzone:** Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum erfolgreich sind, werden häufig träge und unflexibel. Die vorherrschende Ruhe und Zufriedenheit verhindert die Erkennung sowohl existenzbedrohender als auch chancenreicher Entwicklungen. Deshalb erfolgen erforderliche Maßnahmen häufig erst, wenn es schon zu spät ist. Dem Unternehmen fehlt der Antrieb zu radikalen Veränderungen (Komfortfalle). Ein Beispiel ist das über viele Jahrzehnte marktführende Versandhaus *Quelle*, das den Wandel vom Katalogversand zum Onlinehandel nicht rechtzeitig erkannte und nach 80-jähriger Firmengeschichte im Jahre 2009 Insolvenz anmelden musste.

Produktive Zone

■ **Produktive Zone:** Im Unternehmen überwiegen intensive positive Emotionen wie z. B. Begeisterung, Freude oder Stolz. Diese befähigen die Mitarbeiter zu außergewöhnlichen Leistungen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Bei *Google* können beispielsweise die Mitarbeiter 20 Prozent ihrer Arbeitszeit an einem frei gewählten Projekt arbeiten. Das Unternehmen fördert so deren Kreativität und erzeugt dadurch ein hohes Innovationspotential.

Korrosive Energie abbauen

Der Führende hat die Aufgabe, korrosive Energien abzubauen, das Unternehmen zielführend zu aktivieren sowie produktive Energien zu erhalten und zu fördern. **Korrosive Energie** wirkt äußerst destruktiv und zerstört langfristig die Basis für gemeinsame Leistungen. Deshalb sollte sie möglichst vorausschauend vermieden bzw. frühzeitig erkannt und vermindert werden. Hierfür sollte der Führende zunächst die nicht zielgerichtete Aktivierung eindämmen. Dazu sollten z. B. individuelle Interessen zugunsten der Unternehmensziele zurückgestellt sowie interne Konflikte thematisiert und systematisch aufgelöst werden. Danach gilt es, das Unternehmen durch die Förderung positiver, wenig intensiver Emotionen wie z. B. Zufriedenheit oder Gelassenheit etwas zu beruhigen. Dies kann durch die Betonung von Gemeinsamkeiten oder einen Appell an die übergeordneten Ziele erreicht werden. Diese Maßnahmen beugen langfristig auch dem Aufbau korrosiver Energie vor. Auf individueller Ebene kann es sinnvoll sein, einzelne Mitarbeiter in direkten Gesprächen mit den Konsequenzen ihres destruktiven Verhaltens zu konfrontieren. Kooperative Mitarbeiter können als Multiplikatoren eingesetzt werden, um die Stimmung im Unternehmen zu verbessern. Nach Abbau der korrosiven Energie ist das Unternehmen zielführend zu aktivieren (vgl. *Bruch/Vogel*, 2009, S. 173 ff.).

Aktivierungsstrategien: Bedrohung vs. Chance

Strategien zur zielführenden Aktivierung sind (vgl. *Bruch/Ghoshal*, 2006, S. 205 ff.; *Bruch/Vogel*, 2009, S. 83 ff., 113 ff.):

■ **Aktivierung durch Bedrohungen („Den Drachen töten“):** Diese Strategie ist besonders geeignet, um Unternehmen aus der Komfortzone hochzuschrecken und ihre gesamte Aufmerksamkeit auf die Bewältigung einer Bedrohung auszurichten. Aktivierende Bedrohungen können z. B. konjunkturelle Krisen, aggressive Konkurrenten oder technologische Entwicklungen sein, die das Unternehmen ernsthaft gefährden. Sie sollten für die Mitarbeiter realistisch und emotional greifbar dargestellt werden. Der so entstehende Energieschub ist anschließend in kollektives Handeln umzusetzen. Hierfür müssen die Führungskräfte glaubhaft vermitteln, wie sich der „Drache“ gemeinsam besiegen lässt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Unternehmen aufgrund von unkoordiniertem Aktivismus und einem Gefühl der Überforderung in die Resignationszone abrutscht. Für Unternehmen, die sich dort bereits befinden, ist diese Strategie deshalb nicht geeignet.

■ **Aktivierung durch Zukunftschancen („Die Prinzessin erobern“):** Um Unternehmen aus der Resignationszone zu führen, können aktivierende Zukunftschancen den Glauben an die Fähigkeiten des Unternehmens wieder herstellen. Dies können z. B.

neue Produkte, Absatzmärkte oder Technologien sein. Die Führung muss hierzu eine Vision entwerfen, welche die Mitarbeiter für ein neues, positives Zukunftsbild begeistert. Dies ist erfahrungsgemäß weitaus schwieriger, als die Aktivierung der Mitarbeiter durch die Angst vor einer Bedrohung. Deshalb sollte den Mitarbeitern deutlich gemacht werden, wie die „Eroberung der Prinzessin“ gelingen und was jeder selbst dazu beitragen kann.

Ist das Unternehmen in der **produktiven Zone** angekommen, dann steht es vor der Herausforderung, seine Schwungkraft zu erhalten. Führungskräfte sollten darauf achten, dass sie die Grenzen der Belastbarkeit nicht dauerhaft überschreiten. Exzessives Wachstum und ständiger Wandel kann das Unternehmen derart belasten, dass es seine Leistungsfähigkeit verliert. Zur Vermeidung einer solchen Beschleunigungsfalle ist die aktivierte Energie auf die wesentlichen Ziele und Aufgaben des Unternehmens zu fokussieren. Nicht wertschöpfende Aktivitäten und bürokratische Strukturen sind zu beseitigen. Um produktive Energie langfristig sicherzustellen, sollte stets ein Wechsel zwischen hoher Aktivierung und Regeneration stattfinden. Nach tief greifenden Veränderungen sollte die Organisation erst zur Ruhe kommen, bevor ein neuer Wandel angestoßen wird. Auch für den einzelnen Mitarbeiter ist langfristig ein Wechsel zwischen herausfordernden Projektaufgaben und routiniertem Tagesgeschäft sinnvoll (vgl. *Bruch/Vogel, 2006, S. 189*). Abb. 6.3.17 fasst die strategischen Handlungsempfehlungen für die Aktivierungsbereiche zusammen. Auf die Führung des Wandels wird ausführlich in Kap. 6.4 eingegangen.

Produktive Energie sicherstellen

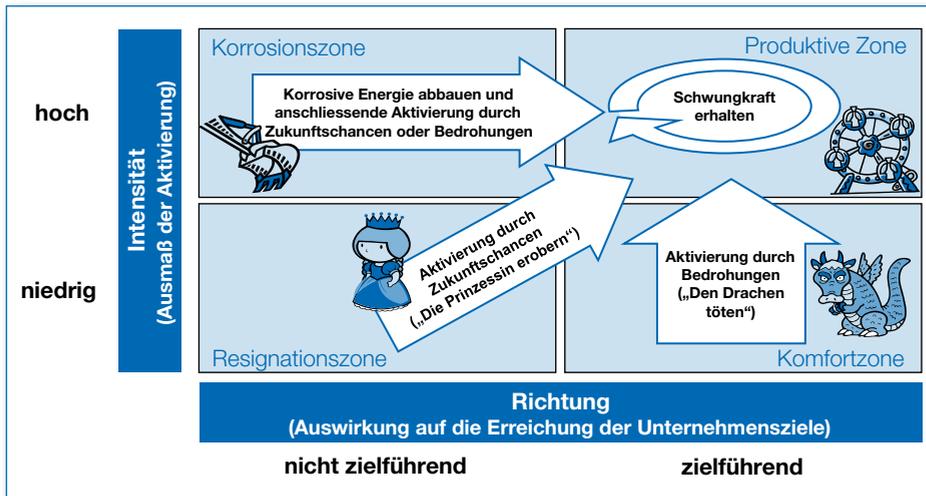


Abb. 6.3.17: Strategische Handlungsempfehlungen (in Anlehnung an Bruch/Ghoshal, 2006, S. 205 ff.)

Eine zentrale Rolle bei der Aktivierung und Fokussierung produktiver Energie kommt der Ermächtigung der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln zu (**Empowerment**). Für eine zielführende Aktivierung sind dabei jedoch nicht nur die einzelnen Mitarbeiter, sondern ganze Teams mit Entscheidungskompetenzen auszustatten. Diese müssen erkennen und erleben, dass sie über Handlungsspielräume verfügen und dadurch Einfluss auf den Unternehmenserfolg besitzen. Nur wenn sie auch wichtige Entscheidungen selbst treffen und umsetzen können, empfinden sie sich nicht als fremd-

Empowerment durch Dezentralisierung