

PHILOSOPHIE UND METHODIK DER UNTERNEHMENS-EVOLUTION

DR. SLIWKA-FÜHRUNGSBRIEF



Die sieben Führungsfelder
des Unternehmens:

1. Führungs-Kraft
2. Zentrale Leistungs-idee
3. Märkte und Produkte
4. Marketing-Kommunikation
5. Mitarbeiter-Verantwortung
6. Ertrags- u. Besitzentwicklung
7. Zeiten - Ziele - Zukunft

Der Führungs-Instrumentenkasten

Führung ist eine hochkomplexe Aufgabe. Dafür gibt es kein Patentrezept. Allerdings wird von jeder Führungskraft ein gewisses handwerkliches Können erwartet. Wer gute Ideen hat, ist noch keine gute Führungskraft. Denn die Ideen müssen umgesetzt werden in Führungshandlung. Dafür braucht man Führungs-Instrumente.

Ein guter Handwerksmeister hat seinen Werkzeugkasten. Das sind beim Handwerksmeister Schraubenschlüssel, Hammer und Zange ... Wenn er eine Schraube öffnen will, dann weiß er, das ist eine Zwölfer-Schraube und nimmt den Zwölfer-Schlüssel zielgerecht aus dem Instrumentenkasten. Wenn sich die Schraube dann nicht löst, greift er wieder in seinen Instrumentenkasten und hat noch ein Instrument - einen Rostlöser.

Wenn ein guter Chirurg operiert und eine gute Oberschwester hat, dann legt sie ihm das "Besteck" in der richtigen Reihenfolge vor, und er weiß, für welchen Schnitt er welches Messer oder welchen Tupfer braucht.

Führungskräfte sind keine Chirurgen und keine Handwerker. Ihre Instrumente sind geistiger Natur. Es sind in der Regel Worte: gesagt, geschrieben, gedruckt. Damit führen sie.

Wer ein Schluderer ist, führt chaotisch. Er hat eine Idee, rennt in den Betrieb, sagt sie weiter und wundert sich dann manchmal, dass die Mitarbeiter nicht das machen, was er will.

Führung braucht Disziplin und Konsequenz und eben einen Instrumentenkasten.

"Wer gute Arbeit leisten will, muss auf das rechte Werkzeug achten"

Auf den beiden Innenseiten dieses Briefes ist die Grundstruktur eines solchen Führungs-Instrumentenkastens aufgezeichnet mit den wichtigsten Führungsinstrumenten und den wichtigsten Ideen dazu. Da kann man hineingreifen oder lässt es sein. Man kann schluderige Werkzeuge darin haben oder präzise.

Es gibt den alten Handwerkerspruch: "Wer gute Arbeit leisten will, muss auf das rechte Werkzeug achten." Der stammt schon aus dem Mittelalter. Das gilt auch für Führung.

Ich werde mir in den nächsten Führungsbriefen immer einmal wieder eines dieser Fächer des Instrumentenkastens vornehmen, wie ich das in Brief 03/07 mit dem Kritikgespräch schon getan und das Instrument im Detail geschildert und besprochen habe.

Welche dieser Führungsinstrumente wenden Sie an?

Die erste Frage, die sich eine Führungskraft stellen sollte, lautet: Welche "Führungsinstrumente" wenden wir eigentlich an und welche - noch - nicht? Jeder hat sein persönliches Führungssystem und wird das eine oder andere dieser Instrumente nicht für so wichtig halten. Das ist sehr persönlichkeitsbezogen.

Aber manchmal muss man die Frage stellen, ob gerade nicht das fehlende Instrument Ursache von Führungsschwäche sein kann. Ob man nicht doch öfter in diese Kiste des Instrumentenkastens greifen und methodischer mit diesen Instrumenten arbeiten sollte.

Der Führungs-Instrumentenkasten

1. Die Unternehmens-Philosophie

Das ist das erste und wichtigste Führungsinstrument. Sie soll möglichst auf einem DIN A4-Blatt in sehr präzisen Thesen die wichtigsten Leitwerte, nach denen dieses Unternehmen geführt wird, enthalten. Das können Leitwerte zu diesen Themen sein: Die zentrale Sonderleistungs- oder Nutzenbietet-Idee. Das Kommunikationsverhalten. Thesen zum Umgang mit den Kunden, der Öffentlichkeit, den Mitarbeitern, den Lieferanten. Grundsätze zur Verantwortungs-Delegation. Die wirtschaftliche Solidität. Thesen zur Zukunftsentwicklung. ...

2. Das Unternehmenskonzept

Wer noch methodischer arbeiten möchte, kann aus der Unternehmens-Philosophie ein Konzept entwickeln. In unseren Führungs-Konzept-Klausuren wird dieses Konzept in sieben Führungsfelder gegliedert:

1. **Der Werdewille**
2. **Die zentrale Sonderleistungs- und Nutzenbietet-Idee**
3. **Das evolutionäre Produkt-Portfolio** mit den fünf Produktkategorien:
Innovationen, Wachstumsprodukte, Ertragsprodukte, Bestandsprodukte, Kümmerprodukte.
4. **Das Kommunikationsverhalten:** den Kunden gegenüber.
Markteinstiegsideen zur Neukundengewinnung. Schaffung eines positiven Imagefeldes.
5. **Die Verantwortungs-Delegation:** Was ist Chef-Verantwortung?
Wie sieht der Führungskreis aus? Was ist deren Verantwortung?
6. **Das Materielle:** Liquidität, Profit-Centers, Summendeckungsbeiträge,
Gemeinkostenentwicklung, Besitzentwicklung, Ressourcenentwicklung.
7. **Zeiten - Ziele - Zukunft:** Von der reaktiven Tagesarbeit bis zur Vision.

Das rhythmische Führungs-Impulssystem	Die Feinsteuerungs-Instrumente
<p>1. Die jährliche Zielkonferenz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rückblick über das vergangene Jahr - Wo liegen unsere Kernprobleme? - Ziele für das kommende Jahr - Welche Aufgaben übernimmt jeder aus dem Führungskreis? 	<p>1. Das Anerkennungsgespräch</p> <p>Bei guten Leistungen ein Anerkennungsgespräch führen. Anerkennung vor der Gruppe ausdrücklich Ausdruck geben. (Motto: Lob vor der vollen Mannschaft, Kritik nur unter vier Augen!)</p>
<p>2. Das monatliche Gruppengespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeder berichtet reihum, wie er mit seinen Jahreszielen weitergekommen ist. - Wo hakt es noch? - Was will man bis zum nächsten Gruppengespräch anpacken? 	<p>2. Das gekonnte Kritikgespräch</p> <p>Darf nicht demotivierend sein, sondern konstruktiv. Wichtig ist, dass das Problem immer grundsätzlich angepackt wird, wobei auch "Schwarze Peter" für die Führung herauskommen können. (Siehe Führungsbrief 03/07)</p>
<p>3. Management by walking around</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßig durch den Betrieb gehen ("Das Auge des Herrn macht die Kühe fett") - Probleme erkennen - Kurzbesprechungen mit den Mitarbeitern - Anerkennung geben 	<p>3. Das persönliche Entwicklungsgespräch</p> <p>Mit wichtigen Mitarbeitern, vor allem Hoffnungsträgern, jährlich einmal ein Gespräch führen. Anerkennen, wie sie sich entwickelt haben. Auch sagen, wo Probleme in ihrem Entwicklungsprozess liegen und absprechen, wie dieser persönliche Leistungsentwicklungsprozess gefördert werden kann. Gespräch protokollieren.</p>

Jedes Unternehmen besteht aus zwei Welten:

1. Der materiellen Welt, die in den Inventuren und Bilanzen, den Gewinn- und Verlustrechnungen erfaßt ist.
2. Der geistigen Welt, der Welt der Werte und Ideen, die von Führung und Mitarbeitern gelebt und von Kunden erlebt wird.

3. Das Zielsystem des Unternehmens

Die nächsten Entwicklungsprojekte

Kurzfristige Ziele: 1 Jahr

Mittelfristige Ziele: ca. 3 Jahre

Langfristige Ziele: 5 - 7 Jahre

Visionen

4. Die Ergebnis- und Rechenschafts-Konferenz

Zwei bis drei mal im Jahr die wichtigsten Führungskräfte, die Gesellschafter und den Beirat - wenn man ihn hat - zusammenbringen. Von der Geschäftsleitung werden die Ergebnisse vorgetragen in Daten und Zahlen. Die offenen Fragen und Probleme werden geschildert.

Aus diesen Ergebnissen wird ein **Maßnahmenplan** erarbeitet und protokolliert, der bis zur nächsten Sitzung abgearbeitet sein sollte: **die wichtigsten nächsten Maßnahmen, die sich ergeben, Prioritäten und wer ist verantwortlich?**

Die Problemlöse-Instrumente	Atmosphärisches und Rituale: Wir-Gefühl erzeugen und pflegen
1. Konfliktlösegespräch Bei gravierenden Konflikten im Betrieb, Beteiligte zusammenbringen, Konflikt offen ansprechen, jeden berichten lassen. Frage erörtern: Was ist im Sinne der Unternehmensentwicklung das gemeinsam richtige Verhalten? Gespräch protokollieren und zukünftige Verhaltensleitlinien unterschreiben lassen.	1. Unternehmens-Philosophie und Ziele kennen <ul style="list-style-type: none">- Diese kommunizieren: Betriebsversammlung, Chefbrief an die Mitarbeiter, Betriebszeitung ...- Mit der "Penetranz der Botschaft" immer wieder darauf Bezug nehmen.
2. Demotivationsherde ausräumen Wenn man merkt, dass sich bei Mitarbeitern Verhalten ändert: Gespräch zur Ursachen-suche. Liegt die Verhaltensänderung im privaten Bereich, Hilfe anbieten. Liegt es im Unternehmen begründet, dann bitten, offen zu reden. Dann in Gesprächen den Grund ausräumen.	2. Positive Grundstimmung schaffen und pflegen Antizyklisch: Wenn es Probleme gibt: "Das kriegen wir schon hin." Wenn es gut läuft, nicht euphorisch werden.
3. Mobbingherde ausräumen Situation ähnlich wie Instrument 2. Auch hier mit den Beteiligten offen die Dinge ansprechen und klarstellen, dass es so etwas in unserem Betrieb nicht geben darf.	3. Mitarbeiter über besondere Erfolge des Unternehmens informieren: <ul style="list-style-type: none">- besonders interessante Aufträge- besonders interessante Kunden- besondere Beachtung in der Öffentlichkeit Nicht nur über das informieren, was schief gegangen ist.
	4. Gemeinschaftserlebnisse schaffen, die Atmosphäre haben und Wir-Gefühl erzeugen Betriebsfest, Betriebsausflug, gemeinsame Feiern (Weihnachtsfeiern). Bei Chefreden immer die Kernideen der Unternehmens-Philosophie in den Mittelpunkt stellen.

Die wahre Stärke eines Unternehmens liegt nicht in seinem materiellen Besitz, sondern in seinem Wertesystem und seiner Intelligenz.

Beherrschen wir die einzelnen Instrumente?

Welche dieser Führungsinstrumente beherrschen wir gut und welche nicht? Das heißt, wo wäre Lernbedarf in unserer Führungsfähigkeit? Manche dieser Instrumente sind relativ sensibel, manche sind gröberer Natur.

Ich werde in den kommenden Führungsbriefen immer wieder Instrumente aufgreifen und die Feinheiten ihrer Nutzung schildern, damit die Sammlung dieser Führungsbriefe zu einem praktikablen Führungslehrbuch wird.

Führung ist eines der verantwortungsvollsten "Handwerke" oder besser "Mundwerke" oder sogar "Kopfwerke" unter allen Berufen dieser Erde. Durch die Fähigkeit zu führen, ist sehr viel Gutes auf dieser Welt geschehen, aber auch furchtbar viel Unheil angerichtet worden. Die Instrumente sagen noch nichts über die Werte und die Ziele, die durch Führung erreicht werden sollten.

Zwischen den Führungslehren, z. B. von Konfuzius, eine der ältesten überhaupt, bis zu Machiavelli, bei dem auch Lug und Trug zu Führungsinstrumenten erklärt wurden, liegen Welten in den Wertvorstellungen, was Führung soll und erreichen kann. Der Instrumentenkasten selbst ist wertneutral, nicht aber die oberste Kiste, die Frage nach der Philosophie des Führungsauftrags.

Die Quintessenz:

1. Führung ist eine der anspruchvollsten Fähigkeiten dieser Erde. Es gab große Könnner aber auch große Scharlatane.
2. Führen heißt, dem geführten System eine Philosophie und ein Konzept zu geben, das es entwicklungsfähig für die Zukunft macht und das mit den richtigen Führungs-Instrumenten wirksam werden lassen.
3. Der Kern der Führung ist also Beeinflussung von Menschen. Dazu gibt es "geistige" Instrumente, die man sehr kompakt benennen kann.
4. Daraus ergibt sich ein "Instrumentenkasten" der wichtigsten Führungsinstrumente, der im Mittelteil dieses Briefes aufgezeichnet ist.
5. Führungskräfte, die noch lernfähig sind, sollten sich die Fragen stellen: Welche dieser Instrumente wenden wir überhaupt an und welche nicht? Welche Instrumente beherrschen wir gut? Und wo ist noch Lernbedarf?

copyright: Dr. oec. Manfred Sliwka

Zu guter Letzt - Die Story zum Thema

Der Verleger Norman Rentrop hat bei einem Vortrag über "Evolutionäre Unternehmensführung", den ich vor der Erich-Gutenberg-Arbeitsgemeinschaft in Köln gehalten habe, den Führungsleitsatz von mir gehört: "Die Zahlen folgen den Ideen, die Ideen den Werten". Er bat mich, diesen Satz in sein Buch der wichtigsten 100 Zitate für Manager aufnehmen zu dürfen. Ich habe zugestimmt.

Da steht dieser Satz nun zwischen einem Zitat von Mark Twain und einem Zitat von Albert Einstein. Eigentlich der Ehre zuviel zwischen diesen beiden erlauchten Namen zu stehen. Aber diese beiden Nachbarzitate passen wunderbar zu unserem Thema:

"Der Unterschied zwischen dem beinahe richtigen Wort und dem richtigen Wort ist wirklich eine große Sache - es ist der Unterschied zwischen dem Glühwürmchen und dem Blitz." (Mark Twain)

"Mache die Dinge so einfach wie möglich, aber nicht einfacher." (Albert Einstein)

Evolution ist Erkenntnis- und Ertragsgewinn in Rückkopplung: Die Zahlen folgen den Ideen - die Ideen den Werten.

