

Der Beruf der Führungskraft

1m

INHALT

Die Welt der Führungskraft

**Beziehungen der Führungskraft zur
Umwelt**

Die Welt verändern

**Hansen™
Beck**

EXPLORE , MASTER , DELIVER .

Liebe Teilnehmer*innen,

wenn in den Formulierungen unserer Schulungshefte die männliche Form gewählt wurde, sind selbstverständlich auch Sie als Teilnehmer*innen gemeint – nur der leichteren Lesbarkeit zuliebe haben wir auf das Ausschreiben jeweils verzichtet.

© Copyright 2022 - Urheberrechtshinweise

Alle Inhalte dieser Trainingsanleitung sind Bestandteil unserer Trainings. Sie sind damit urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt beim Ersteller dieses Heftes, der HansenBeck International GmbH / Düsseldorf. Es umfasst Text, Grafiken und Fotografien. Bitte fragen Sie uns, falls Sie die Inhalte dieses Heftes verwenden möchten.

Die Welt der Führungskraft

Jeder Mensch beschäftigt sich aufgrund seiner Neigungen, Talente oder Interessen besonders gerne mit bestimmten Dingen oder Themen. Sie sind sein Lebensinhalt, «seine Welt». Für jeden Menschen sieht «seine Welt» anders aus. Für den Programmierer ist der Computer «seine Welt». Hier werden ihm seine spezifischen Möglichkeiten und Chancen geboten, hier gibt es die Probleme, die er zu lösen hat.

Der Linienpilot findet im Cockpit und internationalen Flughäfen «seine Welt», in der er sich bewähren und auszeichnen kann. Für den passionierten Jäger sind Jagdreviere «seine Welt»; dem Bergsteiger gehört «seine Bergwelt»; für den Intellektuellen sind Erkenntnisse, Ideen und logische Zusammenhänge «seine Welt».

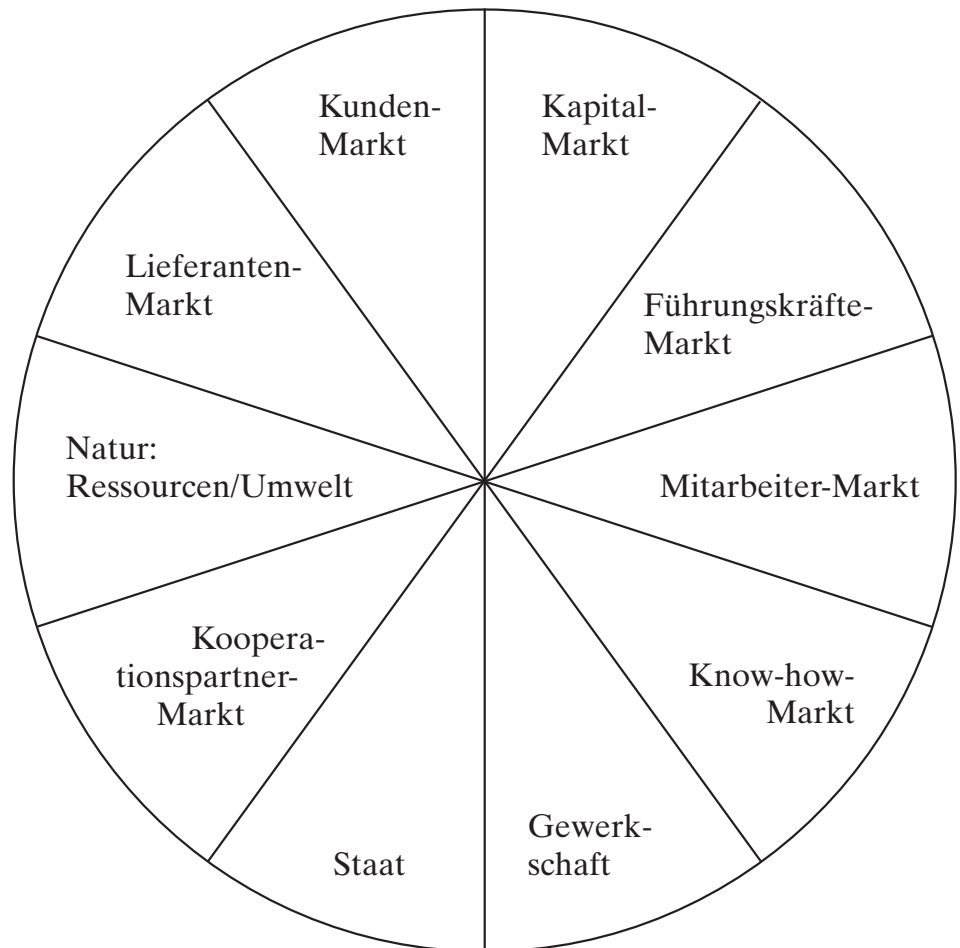
Teils gestaltet der Programmierer «seine Welt», teils wird er aber auch selbst von «dieser Welt» gestaltet und geprägt. Nicht umsonst kennt man an jedem Arbeitsplatz auch das Problem der «déformation professionnelle», eine durch den Beruf geförderte Einseitigkeit. Hellsichtig für die Belange im begrenzten Bereich dessen, was einen besonders interessiert – «blind» in Bereichen, die unsere Neugier nicht zu wecken vermögen. Das ist der Grund, weshalb es auch für erfahrene Führungskräfte sinnvoll ist, aus Anlass dieses Trainings einmal in aller Ruhe über «unsere Welt» – die Welt der Führungskraft und die Beziehung zu ihr – nachzudenken.

Worin besteht nun eigentlich diese «unsere Welt»?

Sie besteht aus Märkten, anbietenden und aufnehmenden Märkten.

**Die Welt der Führungskraft
besteht aus Märkten!**

1. Kunden-Markt
2. Kapital-Markt
3. Führungskräfte-Markt
4. Mitarbeiter-Markt
5. Know-how-Markt
6. Rohstoff-Markt, z.B. Bodenschätze, Wasserquellen usw.,
bzw. die natürliche Umwelt (Umweltschutz)
7. Lieferanten-Markt
8. Kooperationspartner-Markt
9. Gewerkschaft
10. Staat (als Repräsentant der Gesellschaft)



Die Welt der Führungskraft besteht aus Märkten.

Das ist natürlich nichts Neues und war schon immer so. Was aber diese Märkte von heute vor den Märkten von gestern und vorgestern auszeichnet, sind drei gerade für uns «Veränderer» besonders bedeutungsvolle Phänomene:

1. Die explosionsartig wachsenden ungeheuren potenziellen Möglichkeiten, die diese Märkte bieten

- 1.1 1950 gab es 2,5 Milliarden Menschen
 1999 gab es 6 Milliarden Menschen und
 2060 sollen es 12 Milliarden sein

Über 7,55 Milliarden Menschen bevölkern derzeit die Erde. Und in jeder Sekunde werden es mehr. Auch mehr potenzielle Kunden!

- 1.2 Im 19. Jahrhundert – dem Jahrhundert der industriellen Revolution – gab es 4.000 Erfindungen, im Durchschnitt etwa 40 pro Jahr.

Heute wird täglich Neues erfunden. Einen Begriff von dieser fast unvorstellbaren weltweiten Erfindertätigkeit geben uns die statistisch erfassten Patentanmeldungen. In der ganzen Welt sind es heute jährlich über drei Millionen.

Dies bedeutet pro Arbeitstag 12.000 (!) konkrete Hinweise auf eventuelle neue Chancen – oder mögliche Gefahren.

- 1.3 Die moderne Technik hilft uns,
- neue Erdölfelder zu entdecken
 - Wüsten zu bewässern
 - die Ernteerträge zu vervielfachen
 - neue Energiequellen in bisher ungekannten Größenordnungen zu erschließen
 - die Schätze des Meeresgrundes auszubeuten
 - ferne Galaxien zu entdecken.

Wo wir hinsehen – neue Möglichkeiten!

- 1.4 Die Digitalisierung verändert die Geschäftswelt. Bedürfnisse und Kaufverhalten von Konsumenten verändern sich. In der Folge passen sich die Geschäftsmodelle bestehender Unternehmen an, neue Unternehmen entstehen und führen zu völlig neuen Märkten. Künstliche Intelligenz und Kommunikation tasten sich in Bereiche vor, die bislang dem Menschen vorbehalten waren (Droiden und Roboter zur Kundenberatung).
- 1.5 Finanzielle Mittel stehen uns heute zu günstigen Bedingungen zur Verfügung. Das heißt auch hier – zusätzliche potenzielle Möglichkeiten.
- 1.6 Und unser eigener Markt, der Führungskräfte-Markt? Man reißt sich um tüchtige Manager. Ganze Institutionen leben ausschließlich davon, fähige Führungskräfte ausfindig zu machen und zu vermitteln. Mit anderen Worten: Täglich warten auch hier neue potenzielle Möglichkeiten auf uns.

**Immense potenzielle
neue Möglichkeiten!**

2. Dank moderner Methoden geht heute alles leichter und schneller

Von der Erfindung bis zur industriellen Auswertung bahnbrechender Entwicklungen hat sich die Zeitspanne dramatisch verkürzt:

Fotografie	1727–1839: 112 Jahre
Telefon	1820–1876: 56 Jahre
Radar	1925–1940: 15 Jahre
Computer	Verdoppelung der Leistung im Jahrestakt und kürzer

Die Erfahrung und die Entdeckungen von gestern sind heute bereits überholt; sie werden morgen hoffnungslos veraltet und schon übermorgen vollkommen wertlos sein. Alles ist im Fluss – und mit welcher Beschleunigung!

**Was gestern zutraf,
gilt heute nicht mehr!**

Wir haben heute den Computer und das Internet; wir können dank modernster Kommunikationstechniken innerhalb kürzester Zeit praktisch jeden Punkt der Erde erreichen; wir legen im Flugzeug in ein paar Stunden Strecken zurück, für die unsere Vorfahren Monate oder Jahre benötigten. Wir brauchen zu allem, was wir tun, weniger Zeit und sind trotzdem knapp an Zeit.

3. Knapp an Zeit wie keine Generation vor uns

Da heute in einer bestimmten Branche dank weltweiter simultaner Kommunikation (und offensichtlich bestorganisierter Werkspionage) jeder von jedem (fast) alles weiß, stehen dem Manager von heute unendlich mehr Möglichkeiten offen als seinem Kollegen, dem Unternehmer von gestern. Seine potenziellen Möglichkeiten sind – bis an die Grenze des Erträglichen für die übrige Menschheit – praktisch unbeschränkt. (90 % der Wissenschaftler, die je gelebt haben, sind heute tätig. Sie erarbeiten bessere Möglichkeiten, sie halten Ausschau nach neuen Wegen.)

Nutze die Zeit!

Und uns fehlt die Zeit. Wir haben zu wenig Zeit – sogar viel zu wenig Zeit, gemessen an den Möglichkeiten, welche die Wirtschaft uns bietet. Wir haben aber auch zu wenig Zeit, gemessen an den Anforderungen, die diese Wirtschaft an uns stellt. Denn die Wirtschaft bietet diese immensen Möglichkeiten nicht nur uns, sondern allen, und wer nicht aufpasst, geht leer aus!

Uns fehlt oftmals die Zeit, all das zur Kenntnis zu nehmen, was wir wissen müssten, damit genau das getan werden kann, was getan werden sollte. Unter dem Stichwort «lernende Organisation» müssen Manager dafür sorgen, dass in ihrem Unternehmen alle Mitarbeiter ihr Wissen teilen. Dass sich das lohnt, hat der frühere Siemens-Chef Heinrich von Pierer einmal so formuliert: «Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß, dann wären unsere Zahlen noch besser.»

Diese Diskrepanz zwischen dem, was man wissen und tun kann, und dem, was man wissen und tun sollte, wird immer größer: Um die europäischen Wirtschaftspublikationen eines einzigen Jahres zu lesen, müsste ein Mensch 500 Jahre aufwenden!

Und alle 3 Jahre soll sich das auf der Welt erfasste Wissen verdoppeln. Ist es da verwunderlich, wenn das Handeln mancher termingeplagter Führungskräfte zu einer Folge von Tag zu Tag improvisierter Feuerwehrrübungen zu werden droht?

Beziehungen der Führungskraft zur Umwelt

Wir Führungskräfte sind überall – auch in bestorganisierten Unternehmen – dazu verurteilt, uns darum zu bemühen, aus etwas grundsätzlich Mangelhaftem das Bestmögliche zu machen!

**Aus Mangelhaftem
das Bestmögliche machen!**

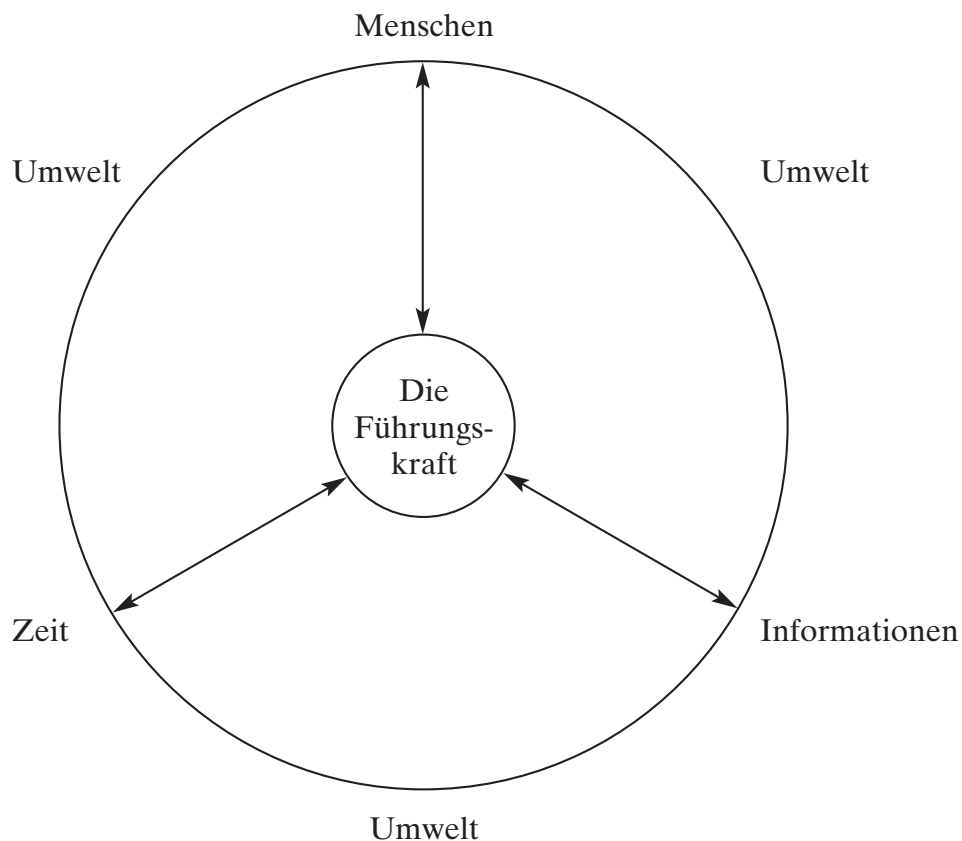
Eine Führungskraft, die sich über die Mängel ihrer Mitarbeiter und ihrer Organisation beklagt, negiert ihre Aufgabe. Und ein Manager, der keine Mängel sieht, kennt seine Aufgabe nicht. Aus Mangelhaftem das Bestmögliche machen: Das ist nicht unser Problem, sondern unsere Chance.

Wir könnten die Situation der Führungskräfte mit einem Wanderer vergleichen, der seinem Ziel zustrebt, und zwar auf einem Förderband:

Entscheidungen bestimmen das Ziel, die Richtung des Förderbandes. Sie bestimmen die Strategie, die Struktur und die Kultur des Unternehmens.

Ist das einmal festgelegt, besteht die Aufgabe der Führungskräfte darin, durch Motivation und Koordination zu bewirken, dass alles rund läuft, Gehirne und Hände in Bewegung sind – dass nicht mit Eifer gegeneinander, sondern mit Begeisterung miteinander gearbeitet wird. Kurz, dass das Förderband sich mit der gewünschten Geschwindigkeit und ohne allzu viel Reibungsverluste bewegt. Was nützt das modernste, raffinierteste Förderband, wenn es nicht richtig läuft? Was nützt die schönste Organisation auf dem Papier, wenn sie es dem Menschen nicht ermöglicht, sein Bestes zu geben?

Wie tritt nun die Führungskraft mit ihrer Umwelt in Kontakt?
Welche Beziehungen prägen dieses Bild?



1. Umgang mit **Menschen**, die sie in Bewegung setzt
2. Umgang mit **Informationen**, die sie zu Entscheidungen verarbeitet
3. Umgang mit der **Zeit**, die die Führungskraft benötigt, um Menschen in Bewegung zu setzen und Informationen zu Entscheidungen zu verarbeiten

1. Umgang mit Menschen

Eine Führungskraft ist «Energiezentrum», «Richtstrahler», eingeordnet in den Rahmen der Organisation. Ihre Aufgabe besteht darin, auf andere einzuwirken, sie zu beeinflussen, sie in die richtige Richtung in Bewegung zu setzen. Nicht umsonst sagte schon Rockefeller sen., ein Finanzmann notabene, nicht etwa ein von psychologischen Theorien gelenkter Personalberater: «Für die Gabe, Menschen richtig zu behandeln, bezahle ich mehr als für jede andere Fähigkeit unter der Sonne.»

2. Umgang mit Informationen

Die Kunst des Umganges mit Informationen besteht sicher nicht im mechanischen Sammeln aller denkbaren Daten, sondern im Unterscheiden zwischen Informationen, auf die es ankommt, und den Informationen, die man gar nicht erst zur Kenntnis zu nehmen braucht. Es ist die Kunst, Wesentliches vom Unwesentlichen zu unterscheiden.

Nun wird aber eine Führungskraft nicht danach beurteilt, was sie tut und wie sie es tut, sondern sie wird gemessen am Erfolg ihrer Entscheidungen, d. h. an den Resultaten.

3. Umgang mit der Zeit

Wie können wir unsere Zeit sinnvoller planen und nutzen? Wie können wir vermeiden, Sklaven unserer Aufgabe und ihrer unermesslichen Möglichkeiten zu werden?

Unseren Einfluss auf andere verbessern!

«Der gute Chef ist nicht jener, der alle Dinge richtig tut, sondern derjenige, der die richtigen Dinge tut!»

Peter Drucker

Die Welt verändern

Was ist das Besondere, die spezifische Verantwortung einer Führungskraft? Was unterscheidet uns Führungskräfte von anderen Mitarbeitern? Sehen wir uns die Funktion der Führungskraft näher an:

Die Führungskraft trifft Entscheidungen – das tun andere auch. Sie kontrolliert – aber nicht nur sie. Sie motiviert – das tun auch Trainer, Schulungsleiter und Verkäufer. Sie plant – auch dafür gibt es Spezialisten.

Gibt es denn nichts, was ausschließlich der Führungskraft zugeordnet werden kann, was spezifisch ist für sie? Doch! Führungskräfte sind da, um sinnvolle Veränderungen auszulösen und dafür zu sorgen, dass auf Veränderungen rechtzeitig reagiert wird. Gäbe es nichts zu verändern, gäbe es keinen Wandel, auf den Unternehmen und Organisationen reagieren müssen, wären Führungskräfte überflüssig.

Managen heißt verändern!

Auf jedem Stuhl im Unternehmen säßen nur Spezialisten, die das täten, was im konkreten Fall nach Vorschrift, Gewohnheit, Richtlinie oder aufgrund der vorprogrammierten Entscheidungsmatrix offensichtlich zu tun ist.

Führungskräfte sind dazu da, dafür zu sorgen, dass trotz menschlicher Trägheit, trotz Zukunftsunsicherheit (oder vielleicht gerade deshalb!), trotz Desinteresse mancher Beteiligter, ab und zu etwas Neues geschieht, und zwar in der richtigen Richtung und auf die richtige Weise. Oder dass reagiert wird, wenn das Neue sich bereits anderswo, zum Beispiel beim Mitbewerber, abzeichnet.

Dieses rechtzeitige Verändern oder Reagieren auf Veränderungen scheint nicht nur in früheren Jahren schwierig gewesen zu sein, sondern ist auch heute für das einzelne Unternehmen recht schwierig. So ist beispielsweise in den USA seit dem Jahr 2000 gut die Hälfte der Fortune-500-Firmen verschwunden. Laut Schätzungen des MIT werden in den nächsten sieben Jahren rund 40 % der heutigen Fortune-500-Firmen verschwinden. Viele Spitzenunternehmen, die doch wohl die notwendigen Forschungs- und Planungsabteilungen usw. zur Verfügung hatten, ist es nicht gelungen, über die Jahre mit der Entwicklung auch nur Schritt zu halten. Möglicherweise nimmt der unerhört große Erfolg diesen Unternehmen den Druck, ganz grundsätzlich über Veränderungen in der eigenen Branche nachzudenken. Und das kann zur Gefahr werden.

Führungskräfte sind auf der Welt, um diese Welt zu verändern. Tun sie dies effizient, entwickeln sich ihre Unternehmen zu sogenannten Global Playern. Oft können sie leistungsfähiger und wirksamer agieren als nationale Volkswirtschaften. Damit tragen sie jedoch auch Verantwortung im globalen Spannungsfeld ungelöster Probleme, vor allem zwischen Entwicklungs- und Industrieländern. Ein und dasselbe Unternehmen kann in einem bestimmten Kontext Problemverursacher, im nächsten Problemlöser und in anderen beides zugleich sein. Problemfelder, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden, sind etwa die Nichteinhaltung von Arbeits- und Sozialstandards, Menschenrechts-, Umwelt- und Anti-Korruptionsnormen, die Zunahme und Verschärfung von innerstaatlichen Gewaltkonflikten, aber auch die Vermeidung von Steueraufkommen.

Ein anderer Blickwinkel richtet sich auf Beiträge, die transnationale Unternehmen im Rahmen von Global Governance zur Problemlösung leisten können. Ein solches Unternehmensengagement wird oft als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Es handelt sich dabei um zumeist freiwillige Selbstverpflichtungen und Maßnahmen. So haben etliche Unternehmen in den letzten Jahrzehnten Verhaltenskodizes entwickelt, in denen sie Standards festlegen, die sie im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit einhalten möchten. Zu nennen sind etwa die Verpflichtungen der Mitglieder der Welthandelsorganisation WTO, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen oder der Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC).

(Bleibt die Frage: Wer setzt weltweite Prioritäten? Führt das freie Spiel der Kräfte – immer Entscheidungen einer Minderheit – zu einer globalen Verbesserung?)

Was wollen wir als HansenBeck TRAINING INTERNATIONAL in der Management-Entwicklung erreichen?

1. die Bereitschaft der Führungskräfte fördern, Veränderungen als ihre ureigene Aufgabe zu erkennen und als persönliche Chance zu begrüßen
2. Managementwerkzeuge erarbeiten und in der Praxis anwenden, um sich effizient mit den Veränderungen auseinandersetzen zu können
3. der Führungskraft helfen, sich selbst gegen negative Einflüsse allzu vieler Veränderungen wirksam zu schützen
(um Stresssymptome wie Nicht-mehr-abschalten-Können, Ungeduld, Aktivitätszwang gar nicht erst aufkommen zu lassen!)

Wo aber sollen wir bei der Vielschichtigkeit der Aktivität der Führungskraft beginnen? Welches sind denn die Probleme und Schwierigkeiten, mit denen die Führungskraft täglich konfrontiert wird? Wie sieht die Welt aus, die einerseits von ihr geprägt wird, die aber andererseits auch sie selbst prägt? Wie kann man dem Anfänger helfen, sich rascher in dieser Welt zurechtzufinden und Erfolge zu erzielen? Wie kann man der Führungskraft, wenn älter geworden, helfen, sich von der Aufgabe nicht erdrücken zu lassen?

Wir freuen uns, mit Ihnen gemeinsam in unserem Training, darauf Antworten zu erarbeiten.

Was sind meine wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Heft ...

... und was bedeuten sie für meine Praxis?
