



Foto: Immanuel Kant

Wolfgang Egle

Scheitern Technokraten und Idealisten?

Willensdurchsetzung als Essenz der Führung?

Willensbildung und Willensdurchsetzung

Führung gliedert sich in die beiden großen Aufgabenkomplexe: Willensbildung und Willensdurchsetzung. Bei der Willensbildung, dem Herausfinden des richtigen WAS hilft uns das erworbene Wissen technischer, betriebswirtschaftlicher und humanistischer Natur.

Wir haben Analysetools zur Verfügung, die wir anwenden können, wir können Denkmodelle in unsere spezielle Situation projizieren und daraus Schlüsse ziehen bzw. auch mit eingeübten Methoden und Techniken richtige Lösungen herausarbeiten. Sind wir ratlos, können sehr gut ausgebildete Berater beigezogen werden, die uns schnell und kompetent helfen, herauszufinden WAS zu tun ist und auch Anleitungen zur Umsetzung geben.

Dieses richtige WAS dann Realität werden zu lassen, ist jedoch die ureigenste Aufgabe des Managements, der Führungskräfte, die dafür von den Eigentümern und auch dem Gesetzgeber

mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sind. Damit ist angerissen, worauf dieser Artikel hinaus will:

Für mich liegt ein erheblicher Teil der Kunst der Führung in der Willensdurchsetzung, dem WIE. Wie geht man es an, damit motiviert im Sinne des Ganzen gearbeitet wird. Wie geht man es an, damit notwendige Veränderungen geschehen. Je größer die zu führenden Einheiten sind, desto schwieriger wird dies, weil das Beharrungsvermögen großer Tanker ungleich stärker ist als der von kleinen wendigen Schiffen.

Die Organisation in großen Unternehmen ist meist fest geregelt und von den Beteiligten gut eingeübt. Die Führungskraft kann nicht im ganzen Unternehmen körperlich und so mit allen Möglichkeiten der Kommunikation anwesend sein, sondern muss für Veränderungen zunächst die Führungskader gewinnen, meist auch selbst gestandene Persönlichkeiten, die sich vielleicht selbst Hoffnungen auf den Chefposten machten.

Wir haben gelernt: Willensdurchsetzung ist Anordnung und Kontrolle. Vergleichbar dazu sind beim technischen Regelsystem Stellgröße und Regelgröße. So zu steuern funktioniert in technischen Systemen hervorragend und könnte auch hervorragend in der Unternehmensführung gelingen, hätten wir es mit dem Idealbild des sachorientierten Mitarbeiters und Kollegen zu tun, der uneigennützig stets das Bessere für die Sache, das Unternehmen will.

Dies ist aber nicht der Fall, wir haben es nicht mit idealen Menschen zu tun, sondern mit realen, die Wünsche und Begehrlichkeiten haben, Sorgen und Nöte, Stärken und Schwächen. Wir haben in der Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur auch über „weiche“ Sachgebiete wie Betriebssoziologie, Transaktionsanalyse und Motivationsstheorien gelernt.

Jeder humanistisch wache Student hat spätestens dann kapiert, dass wir die Menschen für das richtige WAS gewinnen müssen, um es in und mit

einem Kollektiv auch zu erreichen. Eine geschätzte Vorstandskollegin einer Tochtergesellschaft hat mir vor Jahren den Satz mit auf den Weg gegeben: „Die Leute tun ja doch nur das, was sie wollen.“ Sie hat damit hauptsächlich das wirkliche, engagierte Tun und weniger das disziplinierte, persönlichen Schaden abwendende Gehorchen gemeint. Und eine sehr erfolgreiche US-Managerin hat gemeint „I may not always have been the most imaginative person. But I always was the strongest in getting things done“.

Führung in autoritären vs. demokratischen Gesellschaften

Es ist historisch erwiesen, dass große Veränderungen (meist auch sehr viele schlechte) in geradezu unheimlicher Geschwindigkeit und Konsequenz in Diktaturen bewirkt werden. In der Gegenwart gibt uns die wirtschaftliche Entwicklung in China ein sehr gutes Beispiel. Innerhalb weniger Jahre werden als strategisch wichtig erkannte Wirtschaftszweige in Höllentempo mit riesigen Kapazitäten aufgebaut oder es werden wirtschaftliche Maßnahmen mit aller Konsequenz realisiert. Von den ca. 40 derzeit auf der Welt im Aufbau befindlichen Kernkraftwerkseinheiten sind 20 in China. Warum funktioniert das in Diktaturen so gut?

Demokratische Gesellschaften sind zum Wohle der Menschen von der Freiheit des Einzelnen geprägt. Die Menschen haben Mitspracherechte und ihre Menschenrechte werden respektiert. Erkauft wird dies allerdings mit komplizierten Willensbildungsprozessen und eher vorsichtiger Willensdurchsetzung. Wie langwierig die im Vorfeld von Entscheidungen erforderlichen Abstimmungsprozesse sind und mit wie viel Kompromissen Veränderungen dann entschieden werden, können wir täglich der politischen Berichterstattung entnehmen. In der Willensdurchsetzung ist aber trotz aller Vorsicht auch in demokratischen Systemen die Sanktion das wichtigste Durchsetzungsinstrument. Wenn man Gesetze, Regeln nicht befolgt, wird man bestraft oder man erhält zumindest keine Vergünstigungen.

Machiavelli schreibt in seinem II Principe: „Die Menschen sind immer schlecht, wenn sie nicht durch den Zwang der Notwendigkeit gut ge-

macht werden“. In seinem Titus Livius schreibt er: „Nächst der Neuerungs-sucht sind die hauptsächlichsten Antriebe der Menschen Liebe und Furcht. Es gebietet über sie daher ebenso wohl, wer ihnen Liebe als wer ihnen Furcht einflößt. Doch findet, wer gefürchtet wird, zumeist mehr Gefolgschaft und Gehorsam als einer, für den man Liebe fühlt.“ Gelten diese alten Lehren heute noch?

Macht und Willensdurchsetzung in unseren Wirtschaftsunternehmen

Die Führungskräfte in Unternehmen werden von den Eigentümern in ihre Funktion gehoben. Die Sanktionsmöglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen, sind stark und reichen bis zur Kündigung von Mitarbeitern. Diese ist für die meisten Mitarbeiter mit monetären und anderen Nachteilen verbunden. Daneben hat die Führungskraft ein großes Repertoire der Förderung des Einzelnen zur Verfügung. Sie kann den Zuarbeitenden die Karotte der Karriere und damit des Wohlstandes, der Achtung und Wertschätzung vor die Nase hängen.

Ist damit Führung im privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen einfach?

Nach meiner Erfahrung liegen die Umstände irgendwie in der Mitte zwischen Diktaturen und Demokratien. Führungskräfte in privatwirtschaftlichen Unternehmen haben zweifellos wirksame Macht- und Sanktionsmöglichkeiten und nutzen diese auch. Das starke Korrektiv ist die Effizienz und Wirtschaftlichkeit, mit der das Kollektiv tätig ist. Werden von der Führung zu stark diktatorische Methoden angewandt, so leiden darunter die Motivation, Eigeninitiative, Kreativität und damit die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung.

Bekannt sind die Betriebsklimauntersuchungen mit erschreckend hohen Anteilen an Mitarbeitern, die innerlich gekündigt haben. Hohe Priorität hat bei der Besetzung von Führungspositionen deren Fähigkeit zur Willensdurchsetzung. Aber es ist auch bekannt, dass das Ansehen, das eine Führungskraft bei der Belegschaft genießt, ein wichtiges Kriterium bei der Personalauswahl ist. Ich darf an dieser Stelle einen Pressebericht von APA/

Reuters über eine Nachbesetzung im Vorstand der Lufthansa zitieren:

Als aussichtsreichster Kandidat für die Nachfolge des Österreichers gilt ... Cargo-Chef Carsten Spohr. Er hat die Frachtparte der Airline trotz massiver Einbrüche in der Wirtschaftskrise rasch wieder auf Wachstumskurs gebracht - unter anderem mit Kurzarbeit und Gehaltskürzungen. Dennoch gilt er bei den Gewerkschaften als beliebt. „Er hat mit offenen Karten gespielt und schnell gehandelt. Spohr ist ein Mann der klaren Worte“, sagte eine mit der Situation vertraute Person.

Dieses Beispiel macht erkennbar, dass eine Willensdurchsetzung auch gegen den Widerstand der später „Unterlegenen“, von diesen durchaus akzeptiert werden kann, wenn sie merken, dass der Führende fair und einsichtig gehandelt hat.

In den Sattel kommen und dort bleiben

Zweifellos sind für viele Menschen Führungspositionen sehr begehrt. Es sind die damit verbundenen Möglichkeiten zur Gestaltung, das Erreichen großzügigerer Lebensbedingungen oder die Bewunderung durch Andere die treibenden Faktoren. Das Gedränge um Führungspositionen ist meist groß und die Aspiranten fighten oft mit allen Mitteln. Es kann in der Profilierung als durchsetzungsstarke, loyale, sachkundige Persönlichkeit bestehen, als Mensch mit Benehmen, Witz und Esprit, der andere von einer Sache überzeugen und dafür gewinnen kann.

Die Betonung liegt dabei besonders auf Mensch, der angreifbar ist, der präsent ist mit seinen Stärken und mit seinen Marotten. Es besteht auch aus „Gutes tun und darüber reden“; Aufgaben anzupacken, die dem eigenen Aufgaben- und Kompetenzbereich zwar fern, aber von Kollegen nur unbefriedigend erledigt werden. Zum Fighten gehört auch, zu Konflikten bereit zu sein, die Bereitschaft sich zu exponieren und angegriffen zu werden.

Ist es gelungen, im Sattel zu sein, so gilt es, dort auch zu bleiben. Führer kennzeichnet der Wille zur Macht und sich diese erhalten zu wollen. Nicht selten geht dies soweit, dass von Führern auch negativ selektiert wird, d.h. dass aufstrebende, sich profilierende Persönlichkeiten - wie auch immer

– „weggeräumt“ werden. Solche absolut negativen Zustände zu vermeiden, ist eine wichtige Aufgabe der obersten Organe der Gesellschaften. Leider wird dies sehr oft ignoriert, weil es mit dem Exekutivorgan ja sonst gut klappt. Wachsende Unternehmen tun sich in derartigen Situationen leichter. Die Zahl der guten Leute, die an der Basis der Pyramide beginnen und denen Entwicklungsmöglichkeiten und Karrieren geboten werden können, ist bei Wachstum naturgemäss grösser.

Bedeutung von Angst und Furcht

Beim zentralen Faktor Willensdurchsetzung können meines Erachtens drei verschiedene Verhaltensweisen von Führungskräften beobachtet werden.

1 *Laissez-faire*

Diese Führungskräfte führen eigentlich nicht, sondern kompensieren das Verhalten ihrer Mitarbeiter, das oft nicht in ihrem Sinn ist, durch verstärkte eigene Arbeit. Sie sind oft Experten ihres Fachgebietes und man vernimmt gelegentlich ihr Stöhnen unter der hohen Belastung und über die Unzulänglichkeiten ihrer Mitarbeiter.

Auch kritisieren sie die eigenen Mitarbeiter nach außen, fürchten sie gleichzeitig und sind sehr gefährdet, zu der Kategorie zu gehören, die aufstrebende Kollegen abserviert. Sie beherrschen das Wechselspiel zwischen „Zuckerbrot und Peitsche“ nicht, belohnen und kritisieren zum falschen Zeitpunkt die Falschen, hauen drauf wenn Unterstützung angesagt wäre und dulden, wenn sanktioniert werden sollte.

2 *Despoten*

Diese Führungskräfte sind mächtige Personen und Meister der Willensdurchsetzung. Alles geschieht nach ihrem Willen. Die Mitarbeiter spüren. Despoten schrecken nicht davor zurück sich mit Angst und Furcht durchzusetzen. Geliebt zu werden ist ihnen einerlei und sich zu exponieren bedeutet Lustgewinn. Zuckerbrot und Peitsche beherrschen sie bravourös, alles was „Laissez-faire-Streber“ falsch machen, machen sie richtig.

Sie setzen Lob und Tadel in der richtigen Dosis zum richtigen Zeitpunkt

ein. Nicht Willfähige sanktionieren sie und zeigen dies offen. Sie sind mutig und stellen sich auch riskanten Aufgaben. Auch Despoten sind gefährdet zur Kategorie der Wegräumer aufstrebenden Nachwuchses zu gehören. Despoten sind eher schlechte Zuhörer. Trotzdem können sie gute Führungskräfte sein. Nämlich dann, wenn sie von sich aus das richtige WAS erkennen, oder aber das Wechselspiel zwischen väterlichem Zuhören und brutaler Willensdurchsetzung beherrschen. Despoten hinterlassen keine entwickelten Organisationen. Fallen sie aus, so fehlen sie wirklich.

Ihre Mitarbeiter sind nicht selbständig und verlangen nach dem Leader, der die Entscheidungen trifft und sagt, wo es lang geht. Mitarbeiter die sich arrangiert haben und tun, was der Leader will, fühlen sich durchaus wohl und finden Anlehnung.

3 *Charismatische Führer*

Unter dieser Kategorie möchte ich jene Führungskräfte einordnen, die Mitarbeiter begeistern können. Antoine de Saint Exupéry, der Autor des „Kleinen Prinzen“, schreibt: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

Im „Kleinen Prinzen“ finden sich viele weitere Textstellen, die das Verhalten derartiger charismatischer Führungskräfte beschreiben. Die Menschen lieben diese Führer und hängen an ihren Lippen und ihren Empfehlungen. Große religiöse und geistig politische Führer, wie z.B. Mahatma Ghandi zählen zu dieser Kategorie. Mitarbeiter sind diesen Führern im Voraus gehorsam, sie haben keine Angst vor Eigeninitiative, die eventuell nicht passen könnte.

Diese Führer bekommen ihre Absichten getan, ohne dass sie unmittelbar - höchstens abstrakt und ferne - mit Furcht und Angst agieren müssen. Solche Führer zeichnen sich durch positives Denken aus. Ihr Handeln soll zum Wohle aller Beteiligten sein. Sie

suchen und lieben Win-Win Situationen, die eigentlich die Basis eines jeden Geschäftes sein sollte.

Diese Geschäfte halten dann auch und bringen gute Erträge. Schwächen zeigen solche Führer, wenn es darum geht, zu sanieren, Menschen etwas wegnehmen zu müssen. Sie lieben die Menschen und möchten geliebt werden.

Jede Führungskraft verfügt über Elemente aller drei Verhaltensweisen, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Wünschenswert wäre es, zwischen diesen je nach Situation richtig variieren zu können. Es gibt Situationen, in denen man es laufen lassen muss, es gibt Situationen in denen man neue Horizonte vermitteln muss und es gibt Situationen, und diese sind am häufigsten, in denen man dafür sorgen muss, dass Dinge schnell und richtig erledigt werden.

Erfolg: *Conditio sine qua non*

Ich habe versucht hier einige Aspekte der Führung, aus meiner persönlichen Sicht und Erfahrung darzustellen. Jeder junge Mensch sollte sich meines Erachtens gut überlegen, ob er oder sie wirklich eine Führungsposition in der Wirtschaft anstreben sollen, ob sie bereit sind zu den unausweichlichen Konflikten.

Und sich fragen, ob es nicht besser sei, sich als Spezialist zu profilieren statt Führungsverantwortung zu suchen. Oder überhaupt einen Beruf anzustreben, der weniger leistungsbetont ist, weniger von der Beurteilung durch andere Personen abhängig ist, wie eine Führungsposition in der Wirtschaft.

Der Vorstandsvorsitzende eines sehr großen öffentlichen Unternehmens hat im Interview - auf seine Gage angesprochen - gesagt, dass dies eher ein Schmerzensgeld als ein Lohn sei. Zugegebenermaßen war es in diesem Unternehmen schwer, als richtig erkannte Maßnahmen zügig umzusetzen. Wer seine Gage jedoch als Schmerzensgeld empfindet, ist meines Erachtens fehl am Platz. Ich habe den Verdacht, dass er resignierend in Richtung *laissez-fair* unterwegs ist.

Persönlich habe ich meine Entscheidung fürs Management nur selten bereut und es ist mir meist große Genugtuung, gemeinsam mit den Kollegen



Dipl.-Ing. Dr.techn.

Wolfgang Egle

**Vorstand Technik,
Strategie, Vogel & Noot
Holding AG, Wien**

Mit dem Erfolg ist es als Führungskraft wie mit der Gesundheit.

Der Erfolg ist nicht alles, aber ohne Erfolg ist alles nichts. - Glück auf!

Autor:

Dipl.-Ing. Dr.techn.
Wolfgang Egle

Söhne, lebt in Wels(OÖ) Gymnasium Bregenz, HTL Maschinenbau, Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau TU - Graz

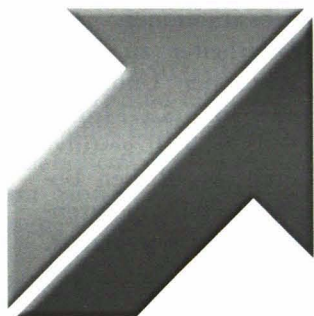
1985 - 1989 Assistent am UFO, Dissertation bei Prof. Haberfellner Einstieg in die Wirtschaft als Controller bei Condor Beteiligungs AG, Wels.

Seit 1992 Vogel & Noot Packaging, tätig als Geschäftsführer/Vorstand bei Tochtergesellschaften im Ausland und Inland, seit 2010 Vorstand Technik, Strategie der Vogel & Noot Holding AG, Wien

2002 bis 2006 Geschäftsführer der Hoval GmbH, Marchtrenk

und Mitarbeitern erfolgreich zu sein. Die Betonung liegt auf erfolgreich sein.

Geboren 1959, aufgewachsen in Vorarlberg, verheiratet, zwei erwachsene



SIXSIGMA AUSTRIA

Six Sigma Austria gewinnt Seminaranbieter-Ranking

Das Industriemagazin führte Mitte Jänner 2011 eine Umfrage bei 5.000 Vorständen, Geschäftsführern und Personalentscheidern durch (Rücklauf: 412).

Abgefragt wurden insgesamt 80 Seminaranbieter in neun Kategorien.

Die Fragen lauteten:

- Welchen Eindruck haben Sie von der Qualität der Inhalte dieses Seminaranbieters und deren Vermittlung?

- Haben Sie schon persönliche Erfahrungen mit diesem Anbieter gemacht?

Six Sigma Austria erhielt den Spitzenwert 4,333 beim Kriterium „Qualität“ und 4,5 beim Kriterium „Image“ vom Höchstwert 5.

Damit liegt Six Sigma Austria nicht nur in der Kategorie „Produktion & Fertigung“ an erster Stelle, sondern erhält generell die beste Bewertung unter allen getesteten Seminaranbietern!

Six Sigma Austria lässt damit auch die renommiertesten Seminaranbieter hinter sich.



DIPL.-ING. DR. BERNDT JUNG UND
DIPL.-ING. CHRISTIAN EDLER

Werbeeinschaltung