

»Führungskraft heute« — Ansätze zur Bewältigung neuer Anforderungen



Erwin SCHRAMAYR, Jahrgang 1933 / Management- und Verhaltenstrainer. Nach Betriebswirtschaftsstudium in Wien und Darmstadt Management- und EKS-Ausbildung in der BRD, mehr als 20 Jahre in leitenden Positionen (Einkaufsleiter, Geschäftsführer, Prokurist) in bedeutenden Unternehmen in Österreich und im Ausland tätig.

12 Jahre Trainererfahrung aus der Tätigkeit als Referent am WIFI-Linz und als Prokurist und Trainer im AVL-Institut. Seit 1983 selbständiger Trainer. In Zusammenarbeit mit dem international tätigen AVL-Institut Ausbildungspartner für namhafte Unternehmen in Österreich und Deutschland.

Anmerkung: AVL-Institut/Institut für audiovisuelle Lehrmethoden, Management- und Verhaltenstraining sowie Medientechnik, 4114 Neuhaus Nr. 9, O. Ö. und Bayreuth, BRD.

Durch rasch veränderliche und sensibler gewordene Umweltverhältnisse werden Führungskräfte gezwungen sein, sich diesem Wandel entsprechend in ihrem Führungsverhalten, in ihrer Führungstechnik und in der Führungsstrategie anzupassen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Zur Erleichterung dieser Führungsaufgaben werden in diesem Artikel einige Ansätze zur Problemlösung aufgezeigt.

1. Ausgangssituation

Führungskräfte stehen allzeit an den Schalthebeln der Wirtschaft und sind mit den Erfolgen und Mißerfolgen derselben aufs engste verbunden.

Nachdem sich die technischen, wirtschaftlichen, soziologischen und politischen Umweltverhältnisse immer rascher verändern, müssen sich auch Führungskräfte diesem Wandel entsprechend im Führungsverhalten, in der Führungstechnik und in der Führungsstrategie diesen Umwelteinflüssen immer rascher anpassen. Den Führungskräften erwachsen daraus nicht immer leicht und rasch zu bewältigende Anforderungen.

Wenn noch in den 70er-Jahren das betriebswirtschaftliche Denken in erster Linie darauf ausgerichtet war, die Produktionen durch neue Technologien, Rationalisierungen und Kapazitätssteigerungen in die Lage zu versetzen, vom großen Nachfragekuchen möglichst rasch große Stücke mit entsprechendem Gewinn abzuschneiden und parallel dazu im Handel möglichst schnell hohe Umsätze mit entsprechenden Gewinnspannen zu erzielen, so sehen sich heute die Führungskräfte in der Wirtschaft einer Situation gegenüber, die vor allem in den Industrieländern in vielen Wirtschaftsbereichen durch Überproduktionen und sinkende Nachfrage gekennzeichnet ist. Da-

zu kommt, daß Kriege, soziale, politische und wirtschaftliche Probleme in vielen Ländern der Welt eine positive soziale und wirtschaftliche Entwicklung verhindern, sodaß diese Länder für die Wirtschaft der Industrieländer vielfach als Wirtschaftspartner ausfallen. Die Auswirkungen davon können wir laufend mitverfolgen.

Für eine Reihe von Unternehmen brachte diese Entwicklung das AUS! Daß es zu diesem AUS kam, lag bei vielen Unternehmen nicht ausschließlich in dieser Wirtschaftsentwicklung begründet, sondern war auch zu einem beachtlichen Teil falscher Unternehmensführung und -strategie zuzuschreiben.

Schwierige Situationen bergen zu meist aber auch Keime für eine neue Entwicklung in sich und mobilisieren neue Kräfte, die wieder mithelfen, Wege aus den gegebenen Engpässen heraus zu finden. Fachleute aus allen Bereichen der Wirtschaft suchen immer wieder nach neuen Instrumenten, mit deren Hilfe die Probleme bewältigt werden können. Dies gilt auch für den Bereich der Unternehmensführung.

2. Neue Instrumente der Unternehmensführung

In den vergangenen drei bis vier Jah-

ren haben mit bereits nachweisbaren Erfolgen zwei Instrumente besonders auf sich aufmerksam gemacht und in verschiedenen Unternehmen Eingang gefunden.

Es sind dies im besonderen

- die **engpaßkonzentrierte Strategie (EKS)** bzw. energo-kybernetische oder auch evolutionskonforme Strategie des deutschen Unternehmensberaters und Sozialforschers WOLFGANG MEWES, und
- die **Transaktionsanalyse (TA)** des amerikanischen Psychiaters und Psychotherapeuten ERIC BERNE

2.1. Die Engpaßkonzentrierte Strategie (EKS)

Der EKS liegt die Erkenntnis zugrunde, daß sich die Entwicklung aller natürlichen Systeme, und dazu gehören auch der Mensch, die Unternehmen und die Märkte nach den gleichen Entwicklungsgesetzen vollziehen, wie die der Atome, Moleküle, Zellen, Pflanzen, Öko-Systeme usw.

Schwierige Situationen bergen Keime für neue Entwicklungen und mobilisieren neue Kräfte, die mithelfen, Wege aus den gegebenen Engpässen heraus zu finden.

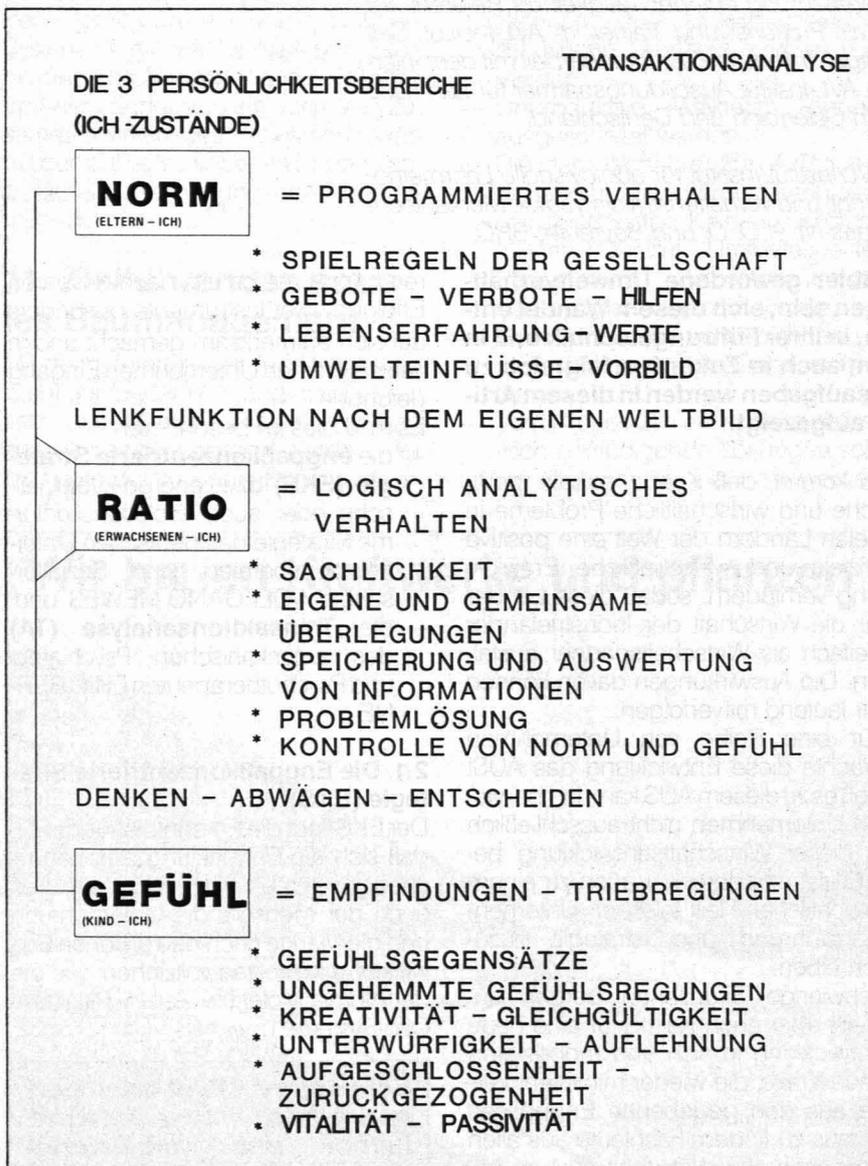
Oder auf einen einfachen Nenner gebracht, wie kann ich mich mit meinen Stärken für meine Umwelt besonders nützlich machen, mich noch besser auf sie einstellen, um durch höhere Anziehungskraft und durch harmoni-



sches Zusammenwirken auch für mich den größten Nutzen zu ziehen. Diese Erkenntnis gilt gleichermaßen für die Selbstentwicklung der Einzelperson als auch für die eines Unternehmens. Für die Wirtschaft und ihre Führungskräfte resultiert daraus ein entscheidendes Umdenken in zwei spezielle

pen zu finden und anzusprechen, sowie durch entsprechende Spezialisierung zum besten Problemlöser dieser Zielgruppe zu werden. Andererseits müssen von den Führungskräften in den Unternehmen noch stärkere Impulse zur Selbstentwicklung des einzelnen gegeben werden, was stärkere Motivation nach in-

Es gilt, mit einer an Anzahl und Qualifikation optimalen Mannschaft höchstmögliche Effizienz zu erreichen. Positive Beispiele bestätigen in diesem Zusammenhang, daß langfristig gesehen nicht die Drohung mit dem Verlust des Arbeitsplatzes, sondern die stärkere Motivation Leistungsverbesserungen bringt.



2.2. Die Transaktionsanalyse (TA)

Die TA ergänzt und verstärkt in sehr sinnvoller Weise die Bestrebungen der EKS dahingehend, daß man mit ihrer Hilfe die Kommunikationsbeziehungen zwischen Personen und Menschengruppen untersuchen und verbessern kann.

Von Führungskräften müssen in Zukunft noch stärkere Impulse zur Selbstentwicklung des einzelnen gegeben werden, was stärkere Motivation nach innen bedeutet.

Es werden Wege aufgezeigt, wie man sich selbst und andere besser kennen und verstehen lernt und dadurch kräfteraubende Reibungsverluste abgebaut werden können.

Die TA gehört zu jenen tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapieformen, die durch ihre Verständlichkeit und Lebensnähe auch in die Arbeitswelt Eingang gefunden haben. Störungen in einem Betrieb haben neben den organisatorischen Komponenten auch immer soziale, die als Schwierigkeit in der Zusammenarbeit sichtbar werden und nach den gleichen Verhaltensmustern ablaufen, wie alle Störungen in den zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die TA ist somit ein wertvolles Instrument zur Selbstentwicklung und Verbesserung der partnerschaftlichen Beziehungen sowie zur Verbesserung der Kommunikation und damit des Arbeitsklimas in Unternehmen. Immer mehr Unternehmen nehmen daher die TA in ihr Ausbildungsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiter auf.

2.3. Weitere Hilfsmittel

Die beiden aufgezeigten Instrumente werden in der Umsetzung noch durch zwei weitere Hilfsmittel wirkungsvoll ergänzt u. zwar:

— das **Struktogramm** als Psychotest

Abb. 1: Transaktionsanalyse

Richtungen. Einerseits gilt es, das noch immer stärker nach innen gerichtete, betriebswirtschaftliche (kostenorientierte) Denken schwerpunktmäßig stärker nach außen auf den Markt mit seinen Zielgruppen zu lenken, mit dem Bemühen, mit den persönlichen und unternehmerischen Stärken die richtigen Zielgrup-

pen bedeutet. Im einzelnen heißt das, verstärkte Ausbildung der Mitarbeiter, noch gezielterer Einsatz derselben nach ihren Eignungen, Fähigkeiten und Kenntnissen, wecken der Kreativität und Eigenverantwortlichkeit des einzelnen und stärkere Orientierung der Mitarbeiter an den gemeinsamen Unternehmenszielen.



zur Feststellung der Biostruktur der einzelnen Persönlichkeit, aber auch des Unternehmens, und — den **Normenindikator** als Meßinstrument für die in einem Unternehmen wirksamen Verhaltensmuster, um daraus Verbesserungsmöglichkeiten ableiten zu können.

Beide Hilfsmittel stehen in ihrer Anwendung (Analysen, Tests) in enger Beziehung zu EKS und TA.

Das Struktogramm nach ROLF W. SCHIRM dient zur Selbstanalyse der Struktur der einzelnen Persönlichkeit und solcher in Unternehmungen.

In Kenntnis und Akzeptanz der Besonderheiten des menschlichen Gehirnes und seiner Funktionen sucht R. SCHIRM über das Struktogramm beim Menschen Denk- und Lernprozesse in Gang zu bringen, die zur besseren Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung der eigenen Persönlichkeit führen.

Langfristig gesehen bringt nicht die Drohung mit dem Verlust des Arbeitsplatzes, sondern nur die stärkere Motivation Leistungsverbesserungen.

Das Struktogramm soll dem einzelnen helfen, mit besserem Gewissen er selbst und dabei effizienter zu sein; — Selbsterkenntnis — Selbstentwicklung — Mut zur Individualität.

Ein darauf abgestimmtes Selbstentwicklungskonzept soll die praktische Umsetzung ermöglichen und fördern. In fortschrittlichen Wirtschaftskreisen erkennt man immer mehr, daß die Zukunftssicherung von Unternehmungen nicht nur in der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen (Aufgaben, Funktionen, Zielsetzungen und Umweltbeziehungen u. a.) liegt, sondern daß es ganz besonders darauf ankommen wird, auch die Selbst- bzw. Weiterentwicklung der Organisationskultur (MitarbeiterEinstellung, soziale Normen und Werte, Gefühle der Mitarbeiter, Verhaltensweisen in Zweier- und Gruppenbeziehungen, Qualifikationen und Fähigkeiten etc.) stärker in die Unternehmensaktivitäten einzubeziehen.

Organisationsstruktur und Organisationskultur bilden demnach das eigentliche »Selbst« eines Unternehmens.

Die Entwicklung dieses »Selbst« besteht nun darin, ein fließendes Gleichgewicht zwischen den strukturellen und kulturellen Aspekten anzustreben. EKS (Engpaßkonzentrierte Strategie), TA (Transaktionsanalyse) und Struktogramm sind dazu geeignete Instrumente.

Der **Normenindikator** hilft schließlich

wußtsein, Leistung, Rentabilität, Teamarbeit, Planung, Aufsicht, Ausbildung, Kundenverbindungen, Ehrlichkeit/Sicherheit und Sauberkeit/Hygiene. Die Auswertung des Normenindikators zeigt, in welchem Maße die Mitarbeiter an den gemeinsamen Unternehmenszielen orientiert und an den internen und externen Vorgängen des Unter-

NORMENINDIKATOR					
TESTGRUNDLAGE (Fragebogen)					
Beispiel:					
Blatt 1	würden die meisten Angestellten				
	es gutheißen und bestärken	es gutheißen, aber nicht bestärken	es als wichtig ansehen	es ablehnen, aber nicht abhalten	es ablehnen und abhalten
Wenn ein Angestellter Ihrer Firma	A	B	C	D	E
1. eine Verkaufsmöglichkeit versäumt,					
7. offen mit seinem Vorgesetzten im Fall von Meinungsverschiedenheiten spricht					
19. einen Kollegen respektlos behandelt					
31. sich für einen Fortbildungskurs während seiner Freizeit einschreibt,					
46. sich nicht bemüht, seine Arbeitsleistung zu verbessern,					
60. über die Firma als "unsere Firma" spricht					
Anm: Auswahl von 6 Testpunkten aus insgesamt 60 Punkten					

Abb. 2: Normenindikator

die in einer Betriebsorganisation wirksamen Verhaltensnormen festzustellen.

Mit einem Normenprofil bestehend aus 60 zielgerichteten Fragen werden Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter ermittelt und dargestellt.

Als Basis für die Untersuchungen dienen die Normengruppen: Firmenbe-

nehmens interessiert sind, beziehungsweise aktiv daran teilnehmen oder eine gleichgültige oder ablehnende Haltung einnehmen.

Eine weitere Komponente fortschrittlichen Führungsverhaltens ist das konsequente **Selbstmanagement** oder, um es anders auszudrücken, die **zielorientierte Zeitnutzung**.



STRUKTOGRAMM

SCHLÜSSEL ZUR INDIVIDUALITÄT

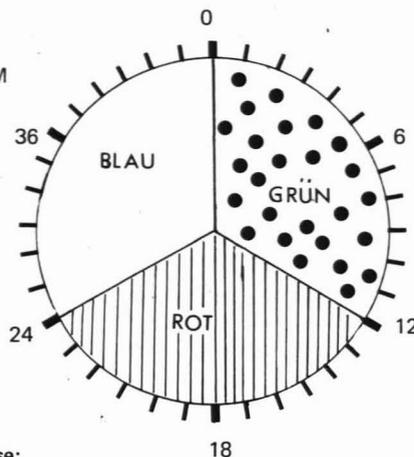
Das Struktogramm ist die Zusammenfassung des Zusammenwirkens der drei Hirnteile, Stamm-, Zwischen- und Großhirn, des Menschen zur Selbstanalyse und Darstellung der individuellen Persönlichkeit.

Das Verhältnis der drei Hirnbereiche und damit die Grundstruktur der Persönlichkeit wird graphisch durch drei Sektoren eines Kreises in verschiedenen Farben dargestellt.

Dabei hat sich folgende Farbkodierung bewährt:

- grün — für den Stammhirn-Bereich
- rot — für den Zwischenhirn-Bereich
- blau — für den Großhirn-Bereich

Abbildung: STRUKTOGRAMM



Vorteile dieser Darstellungsweise:

- bessere Einprägsamkeit als Zahlen oder Punktwerte;
- keine Wertung "gut" oder "schlecht";
- zeigt welcher Bereich überwiegt;
- läßt im Zusammenhang mit den Detailergebnissen die individuellen Eigenheiten erkennen;
- regt zum Nachdenken über die individuellen Strukturzusammenhänge an;
- er zeigt klar auf, daß Stärken in einem Bereich mit Schwächen in anderen Bereichen bezahlt werden müssen; es gibt keine gleichzeitige Vollkommenheit in allen drei Bereichen;

Abb. 3: Struktogramm

Zeit ist jener kostbare Rohstoff in unserem Leben, der unwiederbringlich verbraucht wird. Steigender Leistungsdruck und immer höhere Anforderungen lassen sie immer knapper werden. Erfolgreiche Führungskräfte wissen daher, wie notwendig es ist, daß sie ihre Zeitabläufe so unter Kontrolle halten, daß sie immer wieder Zeit für das Wesentliche haben: Führungsaufgaben,

Kreativität, Freizeit.

Mit dem täglichen Einsatz gut entwickelter Planungsinstrumente (Zeit-Planungsbücher) lassen sich diese Ziele erreichen. Ihre Verwendung hilft der Führungskraft, ihre Arbeitsabläufe und Zeiteinteilung erfolgreicher zu organisieren und über den Weg der Selbsterziehung auch erzieherisch auf die Umgebung einzuwirken.

Das derzeit am weitesten entwickelte Zeit-Planungsinstrument ist das aus Dänemark kommende **TIME/system**, das nicht nur in Europa sondern auch in Amerika großen Anklang gefunden hat. Mit diesem Instrument können Aufgabenüberblick, Planung und Kontrolle zeitgewinnend und arbeitsentlastend optimiert werden.

Eine wichtige Komponente fortschrittlichen Führungsverhaltens ist die konsequente persönliche, zielorientierte Zeitplanung und -nutzung der Führungskraft.

3. Zielsetzung der Anwendung fortschrittlicher Führungsinstrumente

Die Anwendung dieser fortschrittlichen und auf Zukunftssicherung ausgerichteten Führungsmethoden und -strategien zielt darauf ab, die soziale Anziehungskraft auf Kunde, Partner, Mitarbeiter und Geldgeber zu erhöhen.

Positive Unternehmensentwicklungen bestätigen, daß sich durch Umdenken im Sinne der **EKS** und **TA** die Erfolge wieder einzustellen beginnen und mit steigender Anziehungskraft und spezieller Zielgruppenausrichtung sowie mit aktiven, motivierten Mitarbeitern die Impulse für eine zukunftsorientierte Strukturanpassung der Unternehmen ausgelöst werden.

Für Führungskräfte in der Wirtschaft ist es daher heute eine besondere Aufgabe, sich neben der fachlichen und betriebswirtschaftlichen Weiterbildung vor allem mit diesen Themen moderner Unternehmensführung auseinanderzusetzen.

LITERATUR:

- Wolfgang MEWES: »Die kybernetische Managementlehre — EKS«, Wolfgang Mewes — Verlag, Frankfurt
- Eduard HAUSER: »Selbstenwicklung« — Moderne Methoden der Leistungsverbesserung — Verlag Moderne Industrie, München
- Friederike HEINZL, »So gehts besser im Beruf« — Transaktionsanalyse im Betrieb — Herderbücherei, Freiburg

