
Oliver Schrader/Lothar Wenzl

Die Spielregeln der Führung

Erfahrungen und Erkenntnisse aus Unternehmen

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Wer oder was führt hier?	1
I. Bestandsaufnahme von Führung.....	1
II. Erwünschte Wirkungen.....	1
III. Warnhinweise.....	3
IV. Führung und Organisationen analysieren	4
Die Spitze des Eisbergs	5
Eigenlogik der Organisation erkennen.....	6
Analysemethode	7
Von der Analyse zur Beratung	9
Herausforderungen.....	10
V. Gebrauchsanleitung	12
VI. Dankeschön an.....	14
Teil I	15
Fallbeispiel 1: Unverbundenes Engagement	17
Scheinbare Harmonie	17
Ehrliches Interesse bringt Einsicht	18
Liebe zur inhaltlichen Arbeit.....	18
Fehlendes großes Bild	19
Fazit	20
Fallbeispiel 2: Erfolgsrezepte stoßen an ihre Grenzen	21
We are family	22
Die Holding und wir	22
Mehr vom selben	23
Zielkonflikte werden nicht besprochen.....	23
Im Kokon	24
Sind die Eigentümer loyal?.....	25
Fazit.....	25
Fallbeispiel 3: Ziele von gestern	27
Außen flott, innen zäh	27
Jeder für sein, nur ich für mein Ziel	28
Überholte Erwartungen an Kommunikation	29
Chancen des Neuen.....	30
Motivation statt Einfluss	30
Der Vorstand bittet zur Diskussion.....	31
Fazit.....	31

Fallbeispiel 4: Veränderungsempfänger	33
Über das Unternehmen hinaus gedacht	33
Zu allem Überfluss noch ein Kultur-Projekt	34
Die Führung muss sich an die neue Distanz gewöhnen	34
Prozesse vom Reißbrett	35
Standardisierungsschmerzen	36
Ausführen oder mitdenken?	36
Strategiekonferenz	37
Fazit	37
Fallbeispiel 5: Sind das noch wir?	39
Internationalisierung verlangt neue Kompetenzen	39
Bürokratisierung gegen Unübersichtlichkeit	40
Anerkennung und Feedback ade	40
Eine neue Führungsebene	41
Erfolgs-Delta	42
Das Unbehagen kristallisiert sich am Geld	42
Sinn-Erosion	43
Fazit	44
Fallbeispiel 6: Depressionen trotz Erfolg	45
Dicke Luft in der Produktion	45
Vom Krisenkandidaten zum Weltmeister	46
Ungleiche Teilhabe am Erfolg	47
Machtloses Mittelmanagement	47
Angst	48
Klare Mission, klare strategische Prinzipien	49
Prozessengineering oder Führungsreorganisation	49
Fazit	50
Fallbeispiel 7: Helden und Hausfrauen	53
Ausgeprägtes Selbstbewusstsein	54
Renditedruck	54
Maximale Eigenverantwortung	54
Helden und Hausfrauen	55
Wenig Aufmerksamkeit beim Kunden	56
Fazit	57
Fallbeispiel 8: Neue Strukturen, alte Rollen	59
Beim Hobeln	59
... fallen Späne	60
Verantwortung ohne Durchgriffsrechte	60

Reorganisation ohne Diskussion	61
Mehr Autonomie der Betriebe	61
Zug in voller Fahrt	62
Chefsache	63
Misstrauen	63
Rollenklärung	64
Fazit	64
Fallbeispiel 9: Ungenutztes Potenzial	67
Innerer Zirkel	67
Vergangenheit! Zukunft?	68
Kraft informeller Kommunikation	68
Blinde Flecken	69
Fazit	70
Teil II	71
1 Gewebe der Organisation – Organisations-Design:	
Die vielen Dimensionen der Gestaltung von Arbeit	73
1.1 Organisation und ihre Arbeit	73
1.2 Organisationskultur	75
1.3 Werte und Prinzipien	76
1.4 Verhalten	78
1.5 Formen	80
1.6 Formelle und informelle Organisation	81
2 Kästchen, Flüsse, Flaschenhalse – Wie Entscheidungen	
über Entscheidungen Organisationen prägen	85
2.1 Entscheidungen	85
2.2 Strukturen	86
2.3 Hierarchie	86
2.3.1 Gratwanderung zwischen Entmündigung und Überforderung	86
2.3.2 Sinn und Autonomie als Achillesfersen der Hierarchie	87
2.3.3 Distanz zwischen Entscheidern und Umsetzern	88
2.3.4 Silos	91
2.3.5 Das Oben-Unten-Muster	93
2.4 Aufbauorganisation	94
2.4.1 Funktionale Struktur	94
2.4.2 Divisionale Struktur	95
2.4.3 Matrixorganisationen	96
2.4.4 Netzwerkorganisationen	97
2.5 Prozesse	99

2.6	Projekte	102
2.6.1	Organisationsinterne Projekte.....	102
2.7	Professionelle Rollen	104
3	Unsichtbare Bahnen kollektiven Handelns – Kommunikationsstrukturen gestalten die Wirklichkeit der Organisation.....	109
3.1	Einwegkommunikation	109
3.1.1	Information.....	111
3.2.1	Reporting	114
3.2	Dialog	115
3.2.1	Konsultieren.....	115
3.2.2	Überblick und Transparenz schaffen.....	117
3.2.3	Zuviel des Redens	118
3.2.4	Reflexion	120
3.3	Feedback.....	121
3.3.1	Gehört ist noch nicht verstanden.....	121
3.3.2	Lernen oder Belohnen und Bestrafen.....	122
3.3.3	Wer wem Feedback gibt.....	124
3.3.4	Feedback ist gefährlich	125
3.3.5	Wenn Feedback vermieden wird	125
3.3.6	Anonymes Feedback.....	126
3.4	Sternförmige Kommunikation	127
3.5	Kommunikationsmuster in Konflikten	128
3.5.1	Harmonisieren vs. Suchen der Konfrontation	128
3.5.2	Lösungsorientierung vs. Schuldigensuche	129
3.5.3	Eskalation.....	130
3.6	Defizitäre Kommunikation.....	131
3.6.1	Das Legen (zu) hoher Messlatten	133
3.6.2	Erziehung der »Untergebenen«	134
3.6.3	Mikromanagement	134
3.7	Ressourcenstärkende Kommunikation	135
3.7.1	Verantwortung übertragen	135
3.7.2	Rückendeckung geben.....	136
3.7.3	Positive Sprache	137
3.8	Informelle Kommunikation.....	137
3.8.1	Hier regiert der Hausverstand.....	137
3.8.2	Netzwerk der Eingeweihten	138
3.8.3	Schnelle und praktische Lösungen	139
3.8.4	Gerichteküche.....	140
3.9	Schriftliche Kommunikation	140
3.10	Kommunikation im Ausnahmezustand.....	142

4	Change Fiction – Was Organisationen mit Veränderungen machen und umgekehrt	145
4.1	Kein Tag wie der andere	145
4.2	Das Ziel ist nicht der Weg	147
4.3	Anlässe von Veränderungen	148
4.3.1	Wachstum	148
4.3.2	Internationalisierung	151
4.3.3	Gesund schrumpfen oder Magersucht	152
4.3.4	Strategiewandel	152
4.4	Veränderung gestalten	153
4.4.1	Unzufriedenheit treibt	154
4.4.2	Wie hätten wir es denn gern?	155
4.4.3	Ressourcen für Wandel	156
4.5	Veränderungsprozesse steuern	157
4.5.1	Schritte und Pfade	158
4.5.2	Entscheidende Unterschiede	160
5	Eine Vision ist ein Gummiband – Über die Instrumente, mit denen sich Unternehmen Richtung geben	165
5.1	Mission oder Vision?	166
5.2	Mission	166
5.2.1	Sinngehalt des Produkts	167
5.2.2	Übereinstimmung von Mission und Zweck	168
5.2.3	Brüche	169
5.2.4	Mission: Veränderung!	170
5.3	Vision	170
5.3.1	Cui bono? Wem nützt das?	171
5.3.2	Der goldene Grat der Herausforderung	173
5.4	Werte, Prinzipien, Leitbilder	177
5.4.1	Ist-Soll-Falle	178
5.4.2	Vorbildwirkung	179
5.4.3	Grundsätze oder Verhaltensanweisungen	180
5.5	Strategie	181
5.5.1	Unentscheidbares entscheiden	181
5.5.2	Ressourcenorientierung der Strategie	182
5.5.3	Denker und Umsetzer	183
5.5.4	Gefangene der eigenen Strategie	184
6	Brot und Spiele: Was Unternehmen tun, um die richtige Leistung zu bekommen – und was dabei herauskommt	189
6.1	Führen mit Zielen	190
6.1.1	Klare Erwartungen, eindeutiges Feedback	190

6.1.2	Kennzahlenoptimierung vs. Fokus auf Unternehmenserfolg	191
6.1.3	Weg der Ziele durch die Hierarchie	193
6.1.4	Vereinbarung oder Vorgabe	194
6.1.5	Beeinflussbarkeit und Messbarkeit vs. Relevanz.....	195
6.1.6	Output vs. Verhalten.....	197
6.1.7	Lerninstrumentarium	199
6.2	Lohn der Arbeit	200
6.2.1	Geld: Notwendig, aber nicht hinreichend.....	200
6.2.2	Die Hilfslosigkeit der Führungskräfte	202
6.2.3	Impliziter Vertrag.....	203
6.2.4	Wofür Menschen arbeiten	204
6.2.5	Gerechtigkeit	209
6.2.6	Vergütungssysteme: Die Lösung ist das Problem	211
7	Innenwelt der Außenwelt – Welche Steuerungsimpulse Unternehmen aus ihren Umwelten gewinnen.....	215
7.1	Eigentümer.....	217
7.1.1	Konzerne/Aktiengesellschaften	217
7.1.2	Eigentümergeführte Unternehmen und Familienunternehmen	219
7.1.3	Öffentliche Unternehmen	222
7.2	Mitarbeiter	223
7.2.1	Zufriedenheit.....	224
7.2.2	Verantwortung und Engagement	225
7.2.3	Qualifikation	225
7.2.4	Loyalität.....	226
7.3	Öffentlichkeit.....	227
7.3.1	Spieglein, Spieglein an der Wand	227
7.3.2	Öffentlichkeit als internes Kommunikationsmedium	228
7.4	Kunden	229
7.4.1	Stellenwert und Rolle des Vertriebs	229
7.4.2	Innenorientierung	230
7.4.3	Ungleichgewichte	231
7.5	Gesellschaft	232
7.5.1	Sinn des Lebens	232
7.5.2	Diversity	232
7.5.3	Gesellschaftliche Verantwortung.....	233
7.5.4	Globalisierung.....	233
7.5.5	Kostendruck	234
7.5.6	(Sozial-)Technologische Neuerungen	234
7.6	Berater.....	235

8	Führung der Führung – Fokus auf Führung und Schlüsse	239
8.1	Führung = Arbeit?	240
8.2	Führung im Dialog?	242
8.3	Führungsleistung wird nicht thematisiert	244
8.4	Führung als pseudoobjektivierter Vorgang.....	244
8.5	Führung lernen.....	245
8.6	Führung der Zukunft – Ausblick	247
	8.6.1 Laterale Kooperation und Vertrauen	248
	8.6.2 Führung »macht« Sinn.....	249
	8.6.3 Positive Leadership	249
	Literaturverzeichnis	251
	Stichwortregister.....	255
	Die Autoren	261