

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 7

# Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

Erzählen Sie Ihren Leuten niemals, wie sie die Dinge tun sollen. Machen Sie klar, was sie erreichen sollen, und Sie werden überrascht sein, wie einfallsreich Ihre Leute sind.  
General G. Patton

Nach der in Kapitel 1 dieser Artikelserie entwickelten Unternehmens- und Marktstrategie für den Kälteanlagenbau im Zukunftsmarkt für Kältetechnik (Teil 1–4) haben wir uns in den Teilen 5 und 6 des Kapitels 2 mit Anregungen für die Umsetzung dieser Strategien in praktische Handwerkszeuge befaßt, was mit diesem Teil fortgesetzt wird.

Die Einführung der Innovationen in Strategie, Zielsetzung, neuen Märkten, neuen Produkten, die die Effektivität des ganzen Betriebes steigern sollen, ist für den Unternehmensleiter die große Herausforderung. Neben der Entdeckung neuer, besserer Wege, Ihren Markt kennen zu lernen, der Schaffung eines Aktivitätsrahmens für Suche und Gewinnung neuer Kundenkreise, Gestaltung der strategischen Grundlagen hierfür, geht es auch um die Einführung neuer Methoden für die Führung im Betrieb. Warum?

<sup>1</sup> Anmerkungen: Nach Douglas M. McGregor – The Human side of Enterprise

## Teil 4 Wie machen Sie aus Ihrer Mannschaft ein erfolgreiches Team?

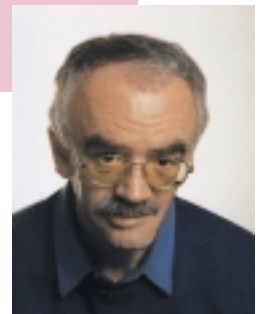
### Führungsverhalten und Teamarbeit

Die landläufige, konventionelle Auffassung über die Führungsaufgabe des Leiters eines Unternehmens (und dieses gilt insbesondere auch für Handwerksbetriebe), die menschliche Energie seiner Mannschaft für die Betriebserfordernisse „einzuspannen“, kann in drei Aussagen dargestellt werden<sup>1</sup>:

- Die Führung ist verantwortlich für die Organisation aller betrieblichen Faktoren – Kapital, Material, Ausrüstung, Leute – im Interesse wirtschaftlicher Zielsetzungen.
  - In Bezug auf die Leute bedeutet das, daß ihre Aktivitäten gelenkt, sie motiviert und kontrolliert werden müssen, ihr Verhalten so verändert werden muß, daß es den Bedürfnissen des Betriebes entspricht.
  - Ohne dieses aktive Eingreifen der Führung würden die Leute sich passiv, wenn nicht gar widerstrebend, zu den Betriebsbedürfnissen verhalten. Deshalb müssen sie überzeugt, belohnt, bestraft und kontrolliert sowie ihre Aktivitäten gelenkt werden! Dies ist die eigentliche Führungsaufgabe: Führung besteht darin, Dinge getan zu bekommen durch andere Leute.
- Hinter diesen Aussagen stehen mehrere zusätzliche Annahmen über Menschen im Betrieb – weniger deutlich ausgedrückt, aber weit verbreitet:
- Der durchschnittliche Mensch ist von Natur aus träge, er arbeitet so wenig wie möglich.
  - Es fehlt ihm an Ehrgeiz, er lehnt Verantwortung ab, zieht es vor, geführt zu werden.

### zum Autor

Carsten Ockelmann, Hamburg



- Er ist an sich egozentrisch, uninteressiert an Betriebsbedürfnissen.
- Er lehnt von Natur aus Veränderungen in seinem Interessenbereich ab.
- Er ist einfältig, nicht besonders klug, ein leichtes „Opfer für Scharlatane und Demagogen“.

Die menschliche Seite vieler Unternehmen, ob klein oder groß, ist vielfältig durchwoben von solchen Aussagen und Annahmen: Organisationsstrukturen, Führungstaktiken und -praktiken geben diese Annahme wieder.

## 1. Das Dilemma der Führung I

Auf der Grundlage der obigen Annahmen greifen die Führer unserer Betriebe zu verschiedenen Führungsverhalten, die zwischen den zwei Extremen pendeln: **Harte oder weiche Führungsmethode?**

Auf der einen Extremen kann Führung „hart“ oder „stark“ sein: Die Methode, das Verhalten der Leute im Betrieb zu lenken durch Druck und Drohung (meistens verdeckt), dichte Überwachung, enge Kontrolle ihres Tuns.

Auf der anderen Extremen kann Führung „weich“ oder „schwach“ sein: Die Methode, das Verhalten der Leute zu lenken, schließt angebliche Toleranz, Erfüllung ihrer Forderungen, Harmoniebemühungen ein – sie werden schon fügsam, akzeptieren die Lenkung.

In beiden Führungsmethoden stecken Probleme:

**Harte Methode:** Gewalt gebiert Gegengewalt = Einschränkung der Leistungsbereitschaft; Widerstand; verdeckte, aber wirkungsvolle Sabotage der Führungsziele.

**Weiche Methode:** Die Methode droht zur Verneinung jeder Führung zu werden zugunsten einer angeblichen Harmonie, zulasten der Leistung – die Leute erwarten mehr und mehr und leisten weniger und weniger.

Viele Betriebsführer wollen das Dilemma vermeiden, indem sie nach dem Motto „hart, aber gerecht“ die Vorteile beider Methoden versuchen auszunutzen.

## 2. Was motiviert die Mitarbeiter im Betrieb zu arbeiten?

Welcher Führer im Betrieb hat sich nicht schon diese Frage gestellt: Warum sind meine Leute nicht produktiver? Ich zahle gute Löhne und Gehälter, Sorge für gute Arbeitsbedingungen, die Sozialleistungen des Betriebes sind in Ordnung, die Arbeitsplätze sind sicher – doch die Leute scheinen nicht bereit zu sein, mehr zu tun als das Allernotwendigste.

Wir wissen als Unternehmensführer, daß wir, wenn wir das Unternehmen erfolgreich führen wollen, unsere Mitarbeiter in den Prozeß der Unternehmensführung einbeziehen und sie, soweit möglich, an Entscheidungen beteiligen müssen. Wissen wir das tatsächlich?

Wir stehen meistens unter erheblichem Druck, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, effizient zu sein – aber wir glauben auch, daß alle Standpunkte zu einer Aufgabe gehört werden müssen. Gerade in mittleren und kleineren Handwerksbetrieben, zu denen der Firmeninhaber gleichzeitig auch oberste Führungskraft ist, stellen sich neue Herausforderungen an Führungswissen und -fähigkeiten, die mit der traditionellen Ausbildung häufig nicht mehr abgedeckt werden.

Dabei ergibt sich das **generelle Dilemma der Führung** in mittleren und kleineren Unternehmen (übrigens ebenso in großen Unternehmen) aus der Diskre-

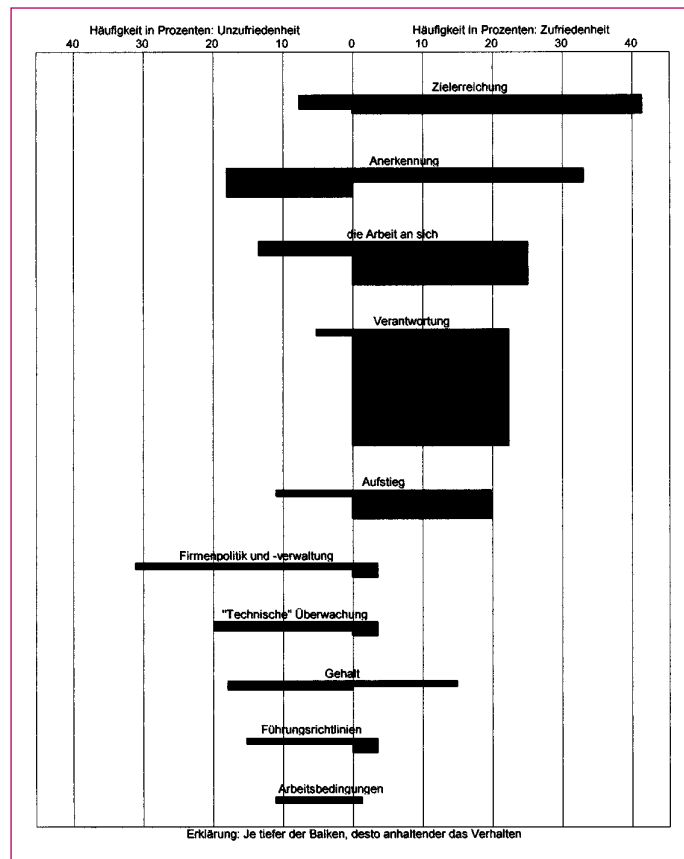


Bild 1  
Wichtigkeit von Motivationsfaktoren und Arbeitsbedingungen im Betrieb

panz zwischen dem, **was wir glauben** richtig und wünschenswert zu sein, und dem, **was wir in der Praxis dann tatsächlich tun:**

- Wie demokratisch kann ich sein?
- Wie autoritär muss ich sein?

Sehen wir uns einmal die Ergebnisse aus einer interessanten Umfrage unter Führungskräften von Wirtschaftsunternehmen an (Bild 1)<sup>2</sup>.

### Kurze Erklärung zum Verständnis:

- Die **ersten 5 oberen Faktoren** betreffen die Arbeit im Betrieb direkt, d. h. Ausführung der Arbeit, Zufriedenheit mit der Arbeit, Erfolg in und Anerkennung für die Arbeitsausführung, Aufstiegsmöglichkeiten.
- Die **unteren 5 Faktoren** zielen **nicht** auf die Arbeit selbst, sondern auf Bedingungen und Zusammenhänge, unter denen die Arbeit ausgeführt wird: Arbeitsbedingungen, formale Führungsrichtlinien und -überwachung, Firmenpolitik und Verwaltungspraxis, Arbeitsplatzsicherheit und Einkommen (Gehalt/Lohn etc.).

- **Länge der Balken** auf der rechten Seite zeigt die Häufigkeit, mit der die Zufriedenheitsfaktoren genannt wurden;
- **Länge der Balken** auf der linken Seite zeigt die Häufigkeit, mit der die Unzufriedenheit mit diesen Faktoren erwähnt wurde.
- **Tiefe der Balken** zeigt an, wie anhaltend die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit den Faktoren empfunden wurde.

Aus eigener Erfahrung wissen viele Betriebsführer, daß eine Veränderung der Motivationsfaktoren (die 5 oberen Faktoren) ganz erheblichen Einfluß auf Leistung, Fluktuation und Verhalten gegenüber dem Unternehmen hat, daß aber eine Veränderung der Arbeitsbedingungen auf der Zufriedenheitsseite nur geringen Effekt zeigt, sich aber drastisch negativ auswirkt, wenn sie „nicht stimmt“.

Zum Beispiel: Gehalt – es erscheint in fast gleicher Häufigkeit links und rechts der Null-Linie. Betrachten wir dagegen die Nachhaltigkeit des Balkens, ist dieser mehr als doppelt so stark auf der Unzufriedenheitsskala: Das bedeutet, daß (ab einer bestimmten Gehalts- oder Lohnhöhe) die Gehaltserhöhung viel kürzer als Motivationsfaktor wirkt als als Unzufriedenheitsfaktor, wenn es nach dem Urteil des Mitarbeiters „nicht stimmt“. Das Höchste, was der Betriebsführer von einer po-

<sup>2</sup> Anmerkungen: Aus einer Untersuchung der Drexel Universität, Philadelphia, zum Thema „Was motiviert Mitarbeiter im Betrieb?“

sitiven Veränderung der Arbeitsbedingungen erwarten kann, ist die **Verhinderung der Unzufriedenheit und daraus folgender schlechter Arbeitsleistung**. Es ist für die Führung des Betriebes also ziemlich deutlich, daß der Nachdruck der Führungsanstrengungen auf der Verstärkung der Motivationsfaktoren zu liegen hat.

Tun wir das tatsächlich in der Praxis?

### 3. Das Dilemma der Führung II

Testen Sie einmal Ihre täglichen Führungsgewohnheiten (Bild 2).

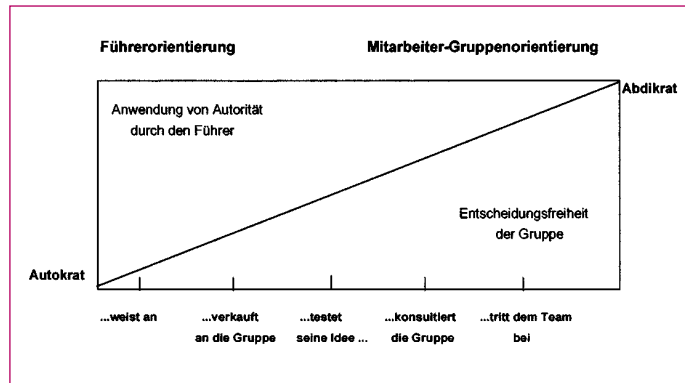


Bild 3  
Das Dilemma des Führens

Ich würde mich anstrengen, das zu tun a.	Ich tendiere dazu, es zu tun b.	Ich tendiere dazu, es zu vermeiden c.	Ich würde mich anstrengen, dieses nicht zu tun d.

Bild 2  
Wie sind Ihre Führungsgewohnheiten?

Wie demokratisch kann ich als Führer sein – wie autoritär muß ich sein? Für jeden Betriebsführer ergeben sich täglich aus der Arbeitssituation heraus Widersprüche:

- Wir denken von unserer Erfahrung, unsere Ausbildung her in Kategorien des Wettbewerbs, auch im Betrieb; aber wir wissen, daß wir kooperativ sein müssen, um hier erfolgreich zu sein.
- Wir stehen häufig unter Druck, die ausstehende Aufgabe zu erledigen, effizient zu sein – aber wir brauchen den Input, die Erfahrung unserer Mitarbeiter, und gemeinsame Entscheidungsfindung kostet Zeit.
- Wir sehen die Gelegenheit, zu schnellen Ergebnissen in Einmannentscheidungen zu kommen, aber wir glauben, geteilte Verantwortlichkeiten führen zu besseren und länger haltenden Aufgabenlösungen, und wir glauben an die Vorteile des Lernprozesses durch praktisches Tun bei unseren Mitarbeitern.

Es bedarf keiner langen Debatte: Wenn das Schiff auf ein Riff läuft, entscheidet der Kapitän – die anderen haben zu folgen.

Ein Musikorchester erfordert die uneingeschränkte Kooperation aller Mitglieder: Wenn der Flötenspieler falsch spielt, taugt das ganze Orchester nichts. Wie entscheiden Sie, Führer eines Kälteanlagenbaubetriebes, wo Sie auf dem obigen Kontinuum stehen?

Die Antwort finden Sie in sich selbst, in Ihrem Glauben und Ihren Erwartungen und Annahmen über das Verhalten Ihrer Mitarbeiter:

**a) Ihre eigenen Motive und Bedürfnisse und Annahmen über Ihre Leute:**

- Ihr eigenes Wertesystem, Ihre eigenen Motive in Bezug auf die Erfüllung Ihrer Bedürfnisse.
- Ihr Vertrauen in Arbeitsgruppen (Teams).
- Ihre Führungsneigungen.
- Ihre Toleranz gegenüber unklaren Situationen (siehe Kapitel 1).

**b) Kräfte in Teams und Ihr Verständnis für die Bedürfnisse, Motive und Erwartungen der Teammitglieder:**

- Ihre (deren) Bedürfnisse für Unabhängigkeit oder Abhängigkeit.
- Ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- Ihre Toleranz gegenüber unklaren Situationen.

- Ihr Verständnis für die Aufgabenziele und ihre Mitwirkung bei deren Formulierung.
- Ihr Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten in Bezug auf die vorgegebene Aufgabe.
- Ihre Erwartungen.

**c) Faktoren der gegebenen Situation:**

- Eigenheiten des Betriebes.
- Wirksamkeit des Teams.
- Zeitdruck.
- Mögliche Konsequenzen aus Aktionen und Maßnahmen.

Wenn Sie diese Faktoren in Ihre Führungsarbeit einbeziehen und die Ergebnisse der Analyse zu den Motivationsfaktoren (Punkt 2) Bestandteil Ihres Verständnisses, wie man heute einen Betrieb und seine Leute führen sollte, sind, können Sie **kein Verfechter** der am Anfang dieses Artikels gemachten Aussagen über die konventionelle Auffassung zu den Führungsaufgaben von Unternehmensleitern sein.

Nach all dem bisher Gesagten, für die Führung von Mitarbeitern im Rahmen einer unternehmerischen Zielsetzung, mit dem hohen Anspruch, mit dem Betrieb neue und andere Wege erfolgreich zu gehen, können wir diese Auffassung über den Menschen im Betrieb und seine Motivation zu arbeiten als richtig akzeptieren:

- Die Führung ist verantwortlich für die Organisation aller betrieblichen Faktoren – Kapital, Material, Ausrüstung, Leute – im Interesse wirtschaftlicher Zielsetzungen.
- Leute sind nicht von Natur aus passiv und ablehnend gegenüber betrieblichen Bedürfnissen. Sie sind so geworden aufgrund ihrer Erfahrungen mit Betrieben.
- Die Motivation zu arbeiten; das Potential für Weiterentwicklung; die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen; die Bereitschaft, das eigene Verhalten auf die Unternehmensziele auszurichten, sind in den Mitarbeitern vorhanden – nicht die Führung schafft sie.

Es gehört zur Verantwortung des Unternehmensführers, die Voraussetzungen zu schaffen, daß die Mitarbeiter diese Eigenschaften erkennen und im Betrieb entwickeln können.

- d) Es ist die grundsätzliche Aufgabe der Betriebsführung, die Arbeitsbedingungen und -methoden im Unternehmen so zu gestalten, daß die Leute ihre persönlichen Ziele am besten dadurch erreichen, daß sie all ihre eigenen Anstrengungen auf die Erreichung der Unternehmenszielsetzungen ausrichten. Diese Auffassung über Führung und Motivation wird durch folgende Annahmen über Menschen im Betrieb untermauert:
- e) Menschen lehnen Arbeit **nicht** von Natur aus ab. Sie ist etwas Natürliches, wie Spielen oder Ruhen.
- f) Menschen üben Selbstführung und -kontrolle aus, um Ziele, denen sie sich verpflichtet fühlen, zu erreichen.
- g) Verpflichtung gegenüber Betriebszielen ist eine Funktion der **Belohnung bei Zielerreichung**.
- h) Die meisten Menschen können lernen, Verantwortung nicht nur zu akzeptieren, sondern auch zu suchen.

- i) Vorstellungskraft, Einfallsreichtum und Kreativität für die Lösung betrieblicher Probleme sind in der Mitarbeiterschaft nicht eng, sondern weit verbreitet.
- j) Im heutigen Unternehmen werden die geistigen Möglichkeiten der Mitarbeiter nur teilweise genutzt.

Es geht hier nicht darum zu entscheiden, ob die konventionellen oder die zeitgemäßen Annahmen über das menschliche Verhalten im Betrieb richtig oder falsch sind. Aber die neuzeitlichen Aussagen sind dynamischer, optimistischer über die Möglichkeiten des Menschen im Betrieb, zu wachsen und sich zu entwickeln, mehr sich zu beteiligen an Selbstführung und -verantwortung. Jeder Führer muß sich in seiner Aufgabe, den Betrieb erfolgreich zu führen, entscheiden, welche der Auffassungen er akzeptiert: Wie demokratisch kann ich sein – wie autoritär muß ich sein?

#### 4. Kann Führung erlernt werden?

Jeder Führer kennt diese Ansichten, hat sie gehört oder selbst schon benutzt:

- Führer sind zu diktatorisch
- Ein Führer, der nicht weiß, was er will, ist schwach
- Der Führer muß Distanz halten zwischen sich und seinen Leuten
- Führer werden geboren, nicht gemacht
- Führung ist etwas Nichtgreifbares
- Führung ist in Teams begründet

Wenn wir das hier Gesagte abschließend zusammenfassen, ist wohl deutlich geworden, daß

- Führung eine mit den Mitarbeitern zu teilende Aufgabe ist.
- Führung Fähigkeiten erfordert, die in der herkömmlichen Meisterausbildung nur bedingt vermittelt werden.
- Führung nicht durch Vererbung oder Erziehung im Kindesalter vermittelt wird, sondern kann anders als z. B. Initiative oder Intelligenz durch Training erlernt werden (siehe oben).

Weitere Anregungen zum Organisieren von und Arbeiten mit Teams und Arbeitsgruppen behandeln wir im folgenden Artikel.

*(Wird fortgesetzt)* □