

# Beobachtungen zum Thema Führung

**Name:** Bernd Kolberg

**Studiengang:** „Organization Studies“ Universität-Hildesheim

**Modulname:** Führung und Beratung

**Dozent:** Prof. Dr. Erwin Wagner

**Datum:** 16.08.2010

Copyright: Bernd Kolberg

## INHALT

1	Einleitung .....	3
2	Wirksame Führung .....	3
2.1	Vertrauen (Grundsatz).....	3
2.2	Kontrollieren, Messen, Beurteilen (Aufgabe) .....	5
2.3	Sitzungen (Werkzeug).....	7
3	Fazit .....	9
4	Literaturverzeichnis .....	10

## 1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst die Prüfungsleistung des Moduls „Führung und Beratung“ des Weiterbildungs-Studiengangs „Organization Studies“ zum Thema der Vorlesung „Führung“. Bearbeitet wurde die vorgegebene Aufgabe aus dem Lern- u. Studienmaterial des Readers Seite 4.

Auf der Grundlage Fredmund Maliks Klassiker „Führen, Leisten, Leben“ (Malik, 2006) habe ich drei Themen aus Maliks Grundlagenwerk zur wirksamen Führung gewählt und diese laut der Aufgabenstellung, anhand von eigenen Beobachtungen aus der Praxis, bearbeitet. Die ausgewählten Beobachtungen werden aus meiner Perspektive als Projektleiter bei FAIRMOBIL beschrieben.

FAIRMOBIL entwickelt und produziert im Automotivebereich Antennen- und Telematiksysteme, TV-Receiver, Navigations- und Radiogeräte als Automobil-Erstausrüster mit ca. 450 Mitarbeitern am Standort BSD.

## 2 WIRKSAME FÜHRUNG

Aus Fredmund Maliks aufgestellten Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen wirksamer Führung (Führungsrad), habe ich zur Bearbeitung der Aufgabe jeweils eine Beobachtung gewählt.

- Vertrauen (*Grundsatz*)
- Kontrollieren, Messen, Beurteilen (*Aufgaben*)
- Sitzungen (*Werkzeug*)

### 2.1 VERTRAUEN (GRUNDSATZ)

*„Worauf es in letzter Konsequenz ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen“ (F. Malik)*

#### **Beobachtung:**

Nach vier Jahren im Chapter 11 konnte FAIRMOBIL durch die Neuorganisation des Unternehmens und Sparmaßnahmen im Herbst 2009 das amerikanische Insolvenzverfahren verlassen. Durch die anhaltende schlechte wirtschaftliche Lage bei FAIRMOBIL, die Übernahme von Finanzinvestoren und die Vorbereitungen auf eine Rückkehr an die Börse, welches für das Frühjahr 2011 geplant ist, erfolgten weitere Maßnahmen, die zur Sanierung des Unternehmens beitragen sollen.

- Kurzarbeit für alle Mitarbeiter
- Einführung der 35h Woche für fast alle Mitarbeiter, außer den Führungskräften
- generelle Gehaltskürzung durch die Einführung der 35h Woche, außer Führungskräften
- Freisetzung von Mitarbeitern aus Produktion und Entwicklung in bislang drei Wellen (insg. ca. 200 von 650 MA)
- Offene Planung der Verlagerung der gesamten Produktion nach Portugal in den nächsten 2 Jahren
- Restrukturierungen der Organisation, verbunden mit dem freiwilligen Ausscheiden von MA und Führungskräften durch Angebote von Aufhebungsverträgen

Bei der Durchsetzung dieser Maßnahmen ist es zu einem massiven Vertrauensverlust der Mitarbeiter zur Unternehmensführung und in das Unternehmen selber gekommen. Die Unternehmenskultur wurde insgesamt geschwächt. Dies äußert sich in den Projektteams in der subjektiv zu beobachtenden schlechten Stimmung, der allgemeinen Übereinstimmung der Mitarbeiter von Perspektivlosigkeit, geringer Motivation und Leistungsbereitschaft und der hohen freiwilligen Austrittsrates aus dem Unternehmen der letzten Monate.

### **These, Begründung:**

Nach Malik ist der fünfte Grundsatz wirksamer Führung verletzt worden. Die Verletzung des Grundsatzes des **gegenseitigen Vertrauens** im Unternehmen.

Das Management war nicht in der Lage, die aus Sicht der Unternehmensführung nötigen, schwierigen Maßnahmen durchzusetzen und gleichzeitig die bestehende Vertrauensbasis zu den Mitarbeitern aufrecht zu erhalten. Eine kontinuierliche und professionelle Kommunikation über die Gründe der Maßnahmen hat aus meiner Sicht nicht stattgefunden. Außerdem konnte bislang kein positiver Ausblick in die Zukunft, für die Bildung einer langfristigen Perspektive für die Mitarbeiter, aufgezeigt werden.

### **Maßnahmen zur Weiterentwicklung:**

#### 1. Verbesserung der Kommunikation

Die ehrliche und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern muss angestrebt und verbessert werden. Kurze aber häufigere Informationsveranstaltungen zum Stand der Neuorganisation sind notwendig, wichtig und hilfreich, um alle Mitarbeiter auf den gleichen Stand zu bringen. E-Mail Kommunikation oder Aushänge der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter und auch offenen Aussprachen, die die Kommunikation der Mitarbeiter in Richtung Geschäftsleitung zulassen, wären sinnvoll um Vertrauen zurück zu gewinnen.

#### 2. Aufbau eines professionellen „Human Resource Management“

Von der Ankündigung bis zur Ausführung von Rationalisierungsmaßnahmen vergeht eine lange Zeit ohne weitere Informationen. Für alle Mitarbeiter bedeutet dies eine Zeit der Ungewissheit. Die Vermutung liegt nahe, dass es keine oder nur ungenügend ausgearbeitete Pläne zur Umsetzung der Rationalisierungsmaßnahmen gibt. Um den Menschen in den Mittelpunkt des Unternehmens zu stellen, benötigt das Unternehmen ein professionell arbeitendes „Human Resource Management“, welches sich um die Betreuung der Mitarbeiter kümmert. Dieses muss von Rationalisierungsmaßnahmen ausgenommen werden.

#### 3. Vorbildfunktion der Führungskräfte

Die Vorgesetzten und Manager sollten sich ihrer Rolle als Vorbild bewusst werden und auch in schwierigen Zeiten nach dem ethisch orientierten Leitbild des Unternehmens handeln.

**D R I V E**

Diversity Respect **Integrity** Value Excellence

In jeglichen Sparmaßnahmen sollte auch die Ebene der leitenden Manager einbezogen werden. Die Authentizität und die Vertrauensbasis der Manager, die Sparmaßnahmen beschließen, aber selber davon nicht betroffen sind, steht auf dem Spiel. Zusätzlich wäre der

freiwillige Verzicht auf äußere, sichtbare Privilegien, wie Luxus-Firmenwagen, eigener Parkplatz dicht am Arbeitsplatz, große Büros mit Sonder-Ausstattung, besondere Mobiltelefone, 1. Klasse Fahrscheine etc. eine gute Gelegenheit Geld einzusparen und Vertrauen zurück zu gewinnen.

#### 4. Kooperation mit den MA-Vertretern (Betriebsrat)

Das Vertrauensverhältnis zwischen der Mitarbeitervertretung und der Geschäftsführung sollte neu aufgebaut werden. Ein kooperatives Miteinander von beiden Seiten muss angestrebtes Ziel sein, um bei den Mitarbeitern Vertrauen zurück zu gewinnen.

#### 5. Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Um den Mitarbeitern eine langfristige Perspektive zu geben, muss an den mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategien gearbeitet werden. Diese sollten zeitnah an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Die Strategieentwicklung sollte sich nicht nur auf zukünftige Produkte, sondern auch auf die Weiterentwicklung des Standortes und der Mitarbeiter beziehen.

## 2.2 KONTROLLIEREN, MESSEN, BEURTEILEN (AUFGABE)

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“

(deutsches Sprichwort, fälschlicherweise häufig Lenin zugeschrieben)

Eine der Aufgaben im „Führungsrad“ Fredmund Maliks heißt *„Kontrollieren, Messen, Beurteilen“*. Steht das Kontrollieren nun im Widerspruch zu dem im vorherigen Kapitel beschriebenen, notwendigen Grundsatz wirksamer Führung, dem *„Vertrauen“*? Ich denke nein!

Auf Vertrauen zu verzichten und nur auf Kontrolle zu setzen führt zu Misstrauen und einer lähmenden Unternehmenskultur. Dies ist wohl das Unerfreulichste was einer Organisation passieren kann. Misstrauen macht eine menschliche Zusammenarbeit unmöglich und dadurch kann auch keine gute Leistung entstehen. Trotzdem muss Kontrolle sein. Das heißt wenige Kontrollpunkte, bei gleichzeitigem Vertrauen in den Menschen.

Fredmund Malik meint dazu:

*„Grundlage von Kontrolle muss Vertrauen sein, vor allem und zuerst in zwei Dingen: In die Leistungsfähigkeit der Menschen und in ihre Leistungsbereitschaft“.*

#### **Beobachtung:**

Die mit der Software Microsoft-Projekt erstellten Projektpläne bei FAIRMOBIL gehören zum Projektmanagement Prozess. Hierzu gibt es konzernweit, gültige MS-Projekt Vorlagen, die die Projektaufgaben und die Projektstruktur widerspiegeln sollen und die den Ablauf eines Projektes generell über die Entwicklungslaufzeit vorgeben.

Aufgabe des Projektleiters ist es am Anfang eines Projektes die individuellen Kundenanforderungen in den vorgegebenen Plan einzuarbeiten und zu modifizieren. Jede

Aufgabe ist in diesem vorgegebenen Plan mit einer codierten Nummer versehen. Der Plan umfasst bis zu über tausend Aufgabenzeilen und wird in das FAIRMOBIL Intranet hochgeladen. Damit steht der Projektplan jedem Projektmitglied zur Einsicht und Verfolgung zur Verfügung.

Weiterhin ist es dadurch möglich zu kontrollieren und zu beurteilen. Jede Woche laufen automatisierte Skripte über alle Projektpläne im Konzern, die diese dann auswerten. Unmengen an Daten entstehen. Jede Woche muss der Projektleiter in einen Review Rechenschaft abgeben, warum einzelne Aufgaben noch nicht begonnen wurden oder warum Aufgaben noch nicht vollständig abgeschlossen sind. Dies geschieht bei hunderten von Projekten im Konzern mit dem entsprechenden Management-Einsatz zur Kontrolle der Gründe. So kann man sich leicht vorstellen auf welchen Management-Ebenen die kleinsten und einfachsten Aufgaben diskutiert werden und wertvolle Zeit verschwendet wird.

### ***These, Begründung:***

Die rechnerunterstützte Kontrolle des Managements hat das Ziel, eine groß mögliche Anzahl von Daten zu erheben, um damit jederzeit tagesaktuelle Metriken zur Verfolgung des Projektfortschrittes zur Verfügung zu haben.

Das Überprüfen von hunderten kleinster Kontrollpunkte, führt bei den Projektverantwortlichen und den involvierten Projektteams auf großes Unverständnis. Der enorme Zeitaufwand für die Teams und auch für das Management steht in keinem Verhältnis zum Nutzen.

Die enge Kopplung des Topmanagements an die Projektteams hat zu Störungen des Vertrauensverhältnisses geführt. Die Verlagerung der Verantwortung vom Team zum Management geht einher mit der Abnahme der Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation der Teams.

Erschwerend kommt hinzu, dass die globale Kontrolle der Projekte nur möglich ist, wenn weltweit Standard-Projektpläne eingesetzt werden. Durch die Komplexität der Produkte im Konzern und der Änderungsfreudigkeit der Kunden ist aber eine große Flexibilität nötig. Um dieser Anforderung letztendlich doch gerecht zu werden, entstehen inoffizielle „Schattenprojektpläne“ die flexibler sind und anstatt der Vorgaben im operativen Geschäft genutzt werden. Die Kontrolle verfällt dadurch nicht nur zu einem bürokratischen Akt ohne Nutzen, sondern führt zu Zeitverschwendung und Demotivation der Beteiligten.

### ***Maßnahmen zur Weiterentwicklung, Optimierung:***

Der gesamte Kontrollprozesse bedarf einer Optimierung. Das Topmanagement muss sich auf die kleinstmögliche Anzahl von Kontrollpunkten konzentrieren. Die vorgegebenen Aufgaben in den Projektplänen sollten mit dem gesamten Team zu Beginn des Projektes auf Sinnhaftigkeit überprüft werden, Aufgaben gestrichen bzw. hinzugefügt werden. Alle Verlinkungen (Abhängigkeiten) in den Plänen müssen flexibel und vom Team selbständig zu verändern sein, welches zurzeit nicht möglich und auch nicht erlaubt ist. Wenige wichtige und vom Management überschaubare Meilensteine, wie die Produktion von Prototypen und die Musterabgaben an den Kunden etc., sollten zur Überprüfung indiziert werden, so dass diese sinnvoll, rechnergestützt für das Management ausgewertet werden können. Leider ist diese Veränderung von mir nicht direkt zu beeinflussen, sondern gehört zu den Konzernaufgaben der Zukunft.

## 2.3 SITZUNGEN (WERKZEUG)

Effiziente Besprechungen sind bei der Projektarbeit ein zentrales und wichtiges Führung-Werkzeug. Sitzungen bereichsübergreifender Teams sind nötig, wiederkehrend und werden meiner Erfahrung nach, oft als ineffizient erlebt.

*„80% aller Manager geben bei Befragungen an, über 60% ihrer Zeit in Sitzungen zuzubringen, ca. 80% aller Manager geben an, dass 60% aller Sitzungen ineffizient und unproduktiv seien“ (Malik, 2006)*

### **Beobachtung:**

Als Projektleiter bin ich unter anderem für die wöchentliche Projektteam-Besprechung verantwortlich. Die Besprechung dauert 2 Stunden. Es nehmen ca. 25 Personen teil. Die Besprechung ist international organisiert und die Projekt-Teilnehmer weiterer Standorte wählen sich aus den verschiedenen Ländern telefonisch in die Konferenz ein. Es besteht für alle Telefon-Teilnehmer die Möglichkeit die vorbereitete Präsentation oder die zu besprechenden Dokumente über das Intranet am Arbeitsplatz in den jeweiligen Standorten zu verfolgen. Die Sitzungssprache ist Englisch.

### **Begründung:**

Trotz den Bemühungen die Besprechung effizient und strukturiert durchzuführen gibt es als Feedback häufig Kritik an der Durchführung seitens der Teilnehmer. Es wird die Effizienz des Meetings kritisiert, weil oft Kollegen an einigen Tagesordnungspunkten keinen Anteil haben. Sie sind überzeugt davon, zum Inhalt der Besprechung nicht viel beitragen zu können und sie sind der Meinung, am Arbeitsplatz wirksamer zu sein.

Der Sinn der Besprechung ist es fächerübergreifend Informationen zu verteilen. Fast alle Fachbereiche sind miteinander verzahnt, teilweise voneinander abhängig und verfügen über eine oder mehrere Schnittstellen zueinander. Die Relevanz der fachfremden Informationen für den jeweils eigenen Fachbereich, können nur die Fachexperten selber beurteilen und können deshalb nicht vom Projekt vorgefiltert adressiert werden. Das heißt der Fachexperte muss an der Besprechung trotzdem teilnehmen, um die Informationen nach der Relevanz für seinen Fachbereich zu filtern. Dadurch passiert es, dass Themen angehört werden müssen, die zum Zeitpunkt der Besprechung für ihn kein, oder aber noch keine Bedeutung zu haben scheinen. Diese Problematik allen Teilnehmern deutlich zu machen ist schwierig.

Eine Lösung wäre es die Informationen durch die disziplinierte Sitzungsführung und Einhaltung von weiteren Regeln interessant und kurzweilig zu gestalten.

Zurzeit werden folgende Regeln umgesetzt:

- der Projektleiter investiert ca. 1 Stunde für die Vorbereitung der Sitzung
- vor der Besprechung wird eine detaillierte und wöchentlich aktualisierte Agenda an alle Teilnehmer verteilt
- die Sitzung wird pünktlich begonnen und die einzelnen Tagesordnungspunkte zeitlich eingehalten (Disziplin)
- Aktionspunkte werden protokolliert und nachverfolgt
- Interessante Neuigkeiten aus der Organisation oder des Projektes werden als methodisches Mittel am Anfang der Sitzung dem Team mitgeteilt

### **Maßnahmen zur Weiterentwicklung:**

Nach Fredmund Maliks Buch „Führen, Leisten Leben“ (Malik, 2006), Kapitel „Die Sitzung“, sind noch einige Optimierungen möglich, um die Besprechung effizienter zu gestalten. Diese habe ich im Folgenden aufgegriffen und mit eigenen Ideen erweitert.

#### 1. Realisieren

Die vom Team aufgezeigten Probleme werden nicht intensiv genug verfolgt und gelöst. Probleme verlaufen oft „im Sande“. Dadurch, dass nicht gehandelt wird, verliert die Sitzung an Glaubwürdigkeit.

Probleme müssen intensiver verfolgt und Lösungen erarbeitet werden. Für diesen wichtigen Punkt ist es zurzeit schwer Maßnahmen zu finden. Durch die sehr schwierige wirtschaftliche Lage gibt es für Ressourcenengpässe kaum Lösungen. Die meiner Meinung nach einzige Lösung ist es zurzeit, eine für das Team sichtbare, transparente Kommunikation, der vom Team erarbeiteten Lösungsansätze an das höhere Management. So wie die Kommunikation des Feedbacks vom Management, auch wenn es keine oder nur unzureichende Lösungen gibt, zurück an das Team.

#### 2. Nachbereitung

Die Nachbereitung der Sitzung wird aufgrund schlechter Selbstorganisation des Projektleiters nicht ordentlich durchgeführt. Es werden dadurch die einfach zu delegierenden Aufgaben vergessen, die dann nicht weiter nachverfolgt werden. Die Gegenmaßnahme wäre das Meeting auf 1 ½ Stunden zu reduzieren und mindestens eine halbe Stunde für die Nachbereitung einzuplanen.

#### 3. Special Guest (VIP)

Einmal im Monat wird der Geschäftsführer oder der Chief-Engineer des Standortes in Bad Salzdetfurth für die erste halbe Stunde in das Meeting zur Frage- und Berichtsstunde eingeladen. Dies würde die Besprechung inhaltlich bereichern, interessanter machen und auch für Abwechslung sorgen.

#### 4. Rotierende Führung

Da es im Projekt auch noch zwei „Technical Manger“ gibt, die zum engen Führungskreis gehören, wird die Führung der Besprechung einmal im Monat von den Technical Manger durchgeführt, um die Projektthemen aus einer anderen Perspektive zu beleuchten.

#### 5. Umfrage zur Qualität

Ein Feedback der Sitzungsqualität wird in einer Online-Umfrage ermittelt. Die Ergebnisse werden zur Verbesserung der Sitzungseffizienz ausgewertet und weitere Maßnahmen erarbeitet.



### 3 FAZIT

Die drei Beobachtungen sind Themen mit denen ich mich in der Praxis schon häufig beschäftigt habe, aber die noch nicht intensiv bearbeitet werden konnten. Die Maßnahmen zum Führungsthema „**Vertrauen**“ werden ich allein nicht umsetzen können. Ich werde diese aber meinem Vorgesetzten, der auch der Geschäftsführer des Standortes ist, und meinen Projektleiterkollegen in einer der nächsten Projektleiter Gruppenbesprechungen vorstellen.

Die Beschäftigung mit dem Thema „**Kontrollieren, Messen, Beobachtungen**“ hat mir primär geholfen über das Thema intensiver nachzudenken, ohne dass ich einen großen, direkten Einfluss auf die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen habe.

Beim dritten Thema „**Sitzung**“ bin ich davon überzeugt, dass effiziente Meetings ein wichtiges Führungswerkzeug sind und es auch möglich ist Meetings entsprechend zu gestalten. Vorteilhaft ist, dass ich als Projektleiter selber verantwortlich für die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen bin. Zusätzlich ist es wichtig zu wissen, dass ein effizientes Meeting ein Aushängeschild der Projektleitung ist, weil der Moderator des Meetings vom Team auch an der Professionalität der Durchführung gemessen wird.

Giesen 16.08.2010

Bernd Kolberg

#### 4 LITERATURVERZEICHNIS

Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben*. Frankfurt/Main: Campus.

OS-Reader. (2010). Lern- u. Studienmaterial zur Vorlesung "Führung".