

Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 105 (1987)
Heft: 16

Artikel: Manager-Qualitäten: optimaler Führungsstil im Klein- und Mittelbetrieb
Autor: Menzl, Andreas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-76565>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Manager-Qualitäten

Optimaler Führungsstil im Klein- und Mittelbetrieb

Von Andreas Menzl, St. Gallen

Weit über 90 Prozent der Unternehmungen in der Schweiz – und auch in den USA – sind Klein- und Mittelbetriebe. Die Gesamtzahl der Mitarbeiter der Mittel- und Kleinbetriebe ist wesentlich grösser als jene der Grossunternehmungen.

Erfolgreiche Führung im Mittel- und Kleinbetrieb zeigt sich im Licht der Beratungspraxis meist ganz anders als in der umfangreichen, oft unkritischen Literatur.

Theorie und Praxis der Führung

Über Führung und Führungsstil ist schon allerhand geschrieben worden. Viel Widersprüchliches liegt vor, auch sehr viel Abgeschriebenes. Gerade letzteres ist oft am wenigsten bewiesen – man glaubt es einfach. Den Begriff Führung verstehen zudem die meisten Menschen sehr verschieden.

Der Unternehmungsberater erhält tiefen Einblick in viele Unternehmungen und über die Jahre auch in die Ursachen von Erfolgen und Misserfolgen. Der Verfasser ist seit fast zwei Jahrzehnten als Berater, als Interims-Leiter verschiedener Unternehmungen und als Geschäftsführer einer Beratungsgesellschaft tätig. Als Wanderer zwischen Theorie und Praxis hat er gelernt, sich mit dem Machbaren, dem Erfolgversprechenden zu bescheiden. Manche seiner Ansichten stehen wahrscheinlich in gutem Widerspruch zu herkömmlichen Lehrmeinungen und sind auch in sich selbst nicht widerspruchsfrei. Führungsfragen sind so vielfältig wie die davon Angesprochenen – so vielfältig wie wir Menschen eben sind.

Voraussetzungen

Effizientes Führen basiert auf klaren Zielen und Strategien in der Unternehmungspolitik. Noch wichtiger als das Vorhandensein solcher Ziele und Strategien ist das Verstehen ihrer Inhalte, ohne welches das Verständnis für die geforderten Verhaltensweisen fehlt. Führung will ja die Verhaltensweisen von Individuen und Gruppen beeinflussen.

Die oberste Leitung eines Klein- und Mittelbetriebes wird daher bei jeder Gelegenheit die unternehmungspolitischen Inhalte interpretieren und dafür sorgen, dass die Kadermitarbeiter möglichst umfassend davon Kenntnis haben. Dies weckt und fördert das Verständnis dafür und motiviert sie, die gesetzten Ziele erreichen zu wollen. Damit schafft der Chef die Voraussetzung, dass das Kader nicht nur am gleichen Strick, sondern auch in der gleichen Richtung zieht.

Längerfristige Ziele und Strategien festzusetzen mag als der entscheidende Führungsakt in einem Unternehmen gelten. Doch er beansprucht lediglich einen winzigen Anteil der Arbeitszeit. Die Grundlinien müssen ja über Jahre hinweg erhalten bleiben, damit die praktische Führungsarbeit kontinuierlich vollzogen werden kann.

Wohl darf man von den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität verlangen, doch einer Führungsmannschaft von 20 oder 100 Kadermitarbeitern und wichtigen Sachbearbeitern innert kürzester Zeit eine neue Unternehmungspolitik einzuimpfen, ist kaum möglich. Dies erheischt mehr als Kurzvorträge oder ein schriftliches Dokument. Erforderlich sind die persönliche Erfahrung, die Auseinandersetzung mit dem Inhalt in der Diskussion und Interpretation – gut Ding will Weile haben.

Auch neue Führungsmitarbeiter, selbst bestausgewiesene, brauchen einige Zeit, sich im neuen Umfeld zurechtzufinden. Dies gelingt ihnen leichter, wenn sie in der Hierarchie nicht allzu hoch einsteigen. Nicht zuletzt aus diesem Grund sollte ein Mittelbetrieb für Kaderstellen wenn immer möglich interne Mitarbeiter gegenüber Externen bevorzugen.

Ein Externer kann noch so fähig sein, er wird Jahre brauchen, bis er die Unternehmungspolitik als Voraussetzung der Führungsarbeit voll beherrscht. Ebenso wie das Unternehmen Jahre brauchte, eine bewusst entwickelte Unternehmenskultur zu schaffen.

Wird beispielsweise ein neuer Spartenleiter ins kalte Wasser geworfen, so ist er gezwungen, sofort zu führen. Hat er die persönliche, praktische Auseinandersetzung mit dem Inhalt der unternehmerischen Ziele und Strategien nicht erfahren, so fehlt ihm eine wichtige persönliche Voraussetzung für die praktische Führungsarbeit – eine Voraussetzung, die alle haben, die er führen soll. Die Kluft zwischen ihm und seinen Mitarbeitern kann dabei zu gross werden. Selbst fähigste leitende Mitarbeiter, die in oberste Positionen eintreten, können dort scheitern, weil sie den Zugang in die dort gelebte Unternehmenskultur nicht finden.

Einheitliches Verstehen und Empfinden der Ziele und Strategien kann man als Informationsproblem betrachten. Dass Führung zu einem wesentlichen Teil aus Information im weitesten Sinn besteht, verdeutlicht folgender Exkurs:

Wie General Guisan führte

General Guisan hat 1940 mit seiner Strategie, besonders aber durch gekonnte Strategie-Information und -Kommunikation erfolgreich die Voraussetzungen für die tägliche Führungsarbeit geschaffen. Damals ging es um das Wiedererlangen des Selbstvertrauens unserer Armee. Das folgende Zitat stammt aus «Wirkungsvolle Kommunikation im Unternehmen» von C. Pümpin, GDI-Impuls (1986) H.3, S.62:

«General Guisan hätte das Reduitkonzept in Form eines umfassenden schriftlichen Befehls auf dem Dienstweg bekanntgeben können. Jede Einheit hätte auf diese Weise klare (schriftliche) Anweisungen darüber erhalten, wie sie sich auf die Reduitposition zurückziehen und welche neue Aufgaben sie im Reduit wahrzunehmen habe. General Guisan entschloss sich hingegen für ein anderes Vorgehen:

Erstens berief er den Rütliapparat ein, an dem alle Offiziere vom Majorsrang an aufwärts teilzunehmen hatten. Dies gab ihm die Möglichkeit, persönlich zu allen Kommandanten zu sprechen. Von

unschätzbarem Wert war aber auch der symbolische Gehalt der Kommunikation. Der Rapport wurde nicht etwa an einem gut zugänglichen Verkehrsknotenpunkt abgehalten, sondern am Ursprungsort helvetischen Selbstbehauptungswillens, dort wo 1291 die Gründung der Schweizerischen Eidgenossenschaft von unseren Vorvätern beschlossen wurde.

Zweitens wurden flankierend zum Rütli-rapport auch die erforderlichen schriftlichen Befehle erlassen.

Drittens legte der General gerade in dieser Zeit grösstes Gewicht auf intensive Truppenkontakte, aber auch auf permanente Begegnungen mit der Bevölkerung. Der General praktizierte schon damals ein intensives «Management by wandering around».

Fassen wir die Elemente dieser erfolgreichen Kommunikationsarbeit zusammen:

1. Entwicklung eines einfachen und glaubwürdigen Konzeptes, das von einer klaren Vision getragen wird. 2. Starke Gewichtung der persönlichen Kontakte mit allen (oberen) Kadern. 3. Intensive persönliche Kontakte mit Soldaten und Bevölkerung. 4. Bewusster und kompetenter Einsatz symbolischer Handlungen. 5. Klare Ziel- und Handlungsvorgabe in Form von schriftlichen Befehlen.»

Glaubwürdige Ziele und Strategien, und vor allem das Kennen und Verstehen der Inhalte sind – wie dieses Zitat zeigt – wichtigste Voraussetzung der praktischen Führungsarbeit im Alltag.

Zweck der Unternehmensführung

Zu den Voraussetzungen gehört auch, dass jeder Kadermitarbeiter den Zweck seiner Führungsarbeit kennt. Zweck der *eigenen* Führungsarbeit ist stets, die Zielsetzungen zu erreichen.

Der Zweck der *Unternehmensführung* hingegen besteht darin, *unabhängig* von einem bestimmten Stelleninhaber die unternehmerischen Zielsetzungen zu erreichen. Im weiteren wird die weitgehende *Identifikation* der Kadermitarbeiter mit den langfristigen Zielen und Verhaltensregeln angestrebt und zu bewirken versucht, dass eine *positive Arbeitshaltung* die tägliche Arbeit durchdringt.

Wer ist nun diese *Unternehmensführung*? Alle Kadermitarbeiter sind damit gemeint; beim soeben beschriebenen handelt es sich um den übergeordneten Zweck der Führungstätigkeit jedes Einzelnen, um das also, was über dem «Erreichen der Jahresziele» steht.

Weshalb die starke Betonung der Unabhängigkeit von Einzelpersonen? Im

Verlauf der Jahre sind in jedem Unternehmen unvermeidlich Mutationen auch auf wichtigen Kaderstellen zu verzeichnen. Das Unternehmen muss auch solche Veränderungen «verdauen». Das Überleben der Unternehmung ist daher von Einzelpersonen unabhängig zu machen.

Dieses Postulat richtet sich auch und vor allem an den Eigentümer-Unternehmer. Eine detaillierte, wohlüberlegte Nachfolgeregelung tut not, welche die organisatorische, die juristische und die finanzielle Seite abdeckt – unabhängig vom Lebensalter des Unternehmers.

Fällt z.B. ein 50jähriger Unternehmer aus, ohne eine tragfähige Regelung hinterlassen zu haben, so lässt sich die Lücke fast nicht mehr füllen. Umgekehrt ist der Fall eines älteren Unternehmers bekannt, der seine Nachfolgeregelung organisierte und dann auf ihre Tauglichkeit testete: Vier Monate zog er sich vollständig zurück. Die für die Zeit nach seinem Ausscheiden geplante Organisation funktionierte problemlos. Und doch wünschen ihm alle, die ihn kennen, noch heute ein möglichst langes Leben.

Hilfsmittel der Führung

Organisation

Ein altbekanntes – deshalb recht oft vergessenes – Hilfsmittel der Führung ist die Organisation.

Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe braucht man nicht jeden Tag neu zu erfinden; man sollte sie auch in kleineren Unternehmungen für eine beschränkte Zeit fixieren. Instrumente dafür sind z.B.:

- Organigramme,
- Aufgabenbeschreibungen oder Funktionendiagramme,
- Finanzielle Kompetenzordnung,
- Unterschriftenregelung,
- Stellvertretungsregelung.

Alles kalter Kaffee – und doch haben wahrscheinlich mehr kleinere Unternehmungen nur gerade ein Organigramm, aber keine weitergehenden organisatorischen Regelungen festgelegt. Man habe ja alles im Kopf; jeder wisse sowieso, was er zu tun und zu entscheiden habe, wird dort behauptet.

Horcht man an einem solchen Ort in Geschäftsleitungsdiskussionen hinein, so fällt dem Aussenstehenden auf, dass man viel zu wenig Zeit findet für das, was eine Geschäftsleitung eigentlich tun sollte: *Initiativen ergreifen, gemeinsames Vorausschauen und Voraushandeln*.

Um 9.30 Uhr hatte man begonnen, um 12 Uhr wollte man fertig sein. «Wer geht an die Hannover-Messe? Wer darf das überhaupt entscheiden? Warum hat ausgerechnet Dr. Loewe mit dem Lieferanten Gross AG über Konditionen verhandelt? Der schindet ja sowieso nie genug Rabatt heraus; und überhaupt soll er zuerst dafür sorgen, dass seine Berichte gleichentags rauskommen! Die Erledigung der Reklamation des Kunden Grantlhuber hat nicht befriedigt: Wer hat sich denn der Sache angenommen? Warum erhielt die Geschäftsleitung keine Meldung? Wie gross ist überhaupt der Schaden? Die Buchhaltungsmitarbeiterin ist krank; Sie, Herr Finanzchef, wissen doch, dass Sie für Ersatz zu sorgen haben? Nächste Woche muss Müller für dreieinhalb Wochen in den Militärdienst; wer vertritt ihn diesmal? Da kommen doch immer wieder Bewerbungen für Teilzeitarbeit; seltsamste Wünsche tauchen da auf, z.B. Ganzjahresverträge! Oder Teuerungsausgleich schon nach dem ersten Dienstjahr! Vielleicht müssen wir halt doch einmal ein Konzept zusammenstellen, wer macht das?»

Um 12.20 Uhr ist man endlich zum Haupttraktandum gelangt, wieweit die Ziele in der laufenden Planperiode erreicht worden und welche Massnahmen allenfalls erforderlich sind. Nun, so verschieben wir halt dieses Traktandum auf die nächste Sitzung...

Vielleicht scheut man den Aufwand, viele Dinge im voraus und detailliert zu regeln. Mag sein, dass man seine *Flexibilität* behalten will oder dass man der *eigenen Disziplin* nicht traut. Dafür nimmt man den Schrecken ohne Ende in Kauf, mit Mehraufwendungen, Friktionen, Stress bei den Mitarbeitern.

Organisationshandbuch

Das altbewährte Organisationshandbuch, das die Unternehmung für sich selbst im Detail erarbeitet hat, leistet hier beste Dienste. Die Führenden aller Stufen können sich auf ihre eigentliche Arbeit konzentrieren; sie müssen das Rad der Organisation nicht täglich neu erfinden.

Ein tüchtiger Bauer hält seine Geräte in Ordnung; ein Handwerker, der etwas auf sich hält, pflegt sein Werkzeug. Nicht so mancher Manager in mittleren und kleineren Unternehmungen, bei dem die Instrumente der Organisation vernachlässigt werden, verstauben, verrostet – und die Benutzer sind sogar noch stolz auf ihr Improvisationstalent.

Kaum jemand bestreitet, dass man die Produkte weiterentwickeln und verbessern muss. Für die Organisation hingegen anerkennt man die Notwendigkeit von Entwicklungsanstrengungen oft

kaum, obwohl sich auf diesem Weg das effiziente Zusammenwirken in der Unternehmung wesentlich verbessern lässt. Routinisierung und Spezialisierung bei allen Mitarbeitern heisst die Devise! Ausser der Organisationsstruktur kann das Management die *Professionalität* der Unternehmung wesentlich verbessern, wenn sie mehr Gewicht auf die Regelungen für Aufgabenzuordnung, finanzielle Kompetenzen, Unterschriften, Stellvertretung, Arbeitsabläufe und Sitzungen legt.

Eine solche Organisation lässt sich natürlich nicht von einem Tag auf den andern gestalten und realisieren. Dies hat schon manchen organisationswilligen Chef einiges an Nerven gekostet. Erfah-

rungsgemäss erfordert in einem mittleren Unternehmen das Erarbeiten einer neuen Organisation rund *ein Jahr*, deren Einspielen weitere *zwei bis drei Jahre*. Zusätzlich zur vollen Tagesarbeit muss während dieser Zeit sehr viel getan werden, um die bewusst gestaltete Organisation in die Alltagsarbeit umzusetzen. Der Intellekt ist zwar willig, aber der Alltag macht auch zähe Manager oft schwach.

Entscheidungstechnik

Wie auch immer benannt, Problemlösungstechnik, Vorgehentechnik, Entscheidungsmethodik: Diese und ähnlich lautende Namen stehen für die Beantwortung der Frage «Wie geht man

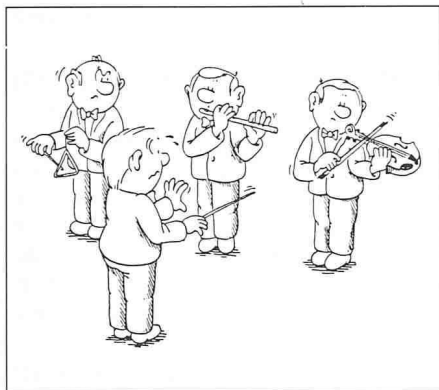
bei der Lösung innovativer Probleme vor?»

Die Organisation legt wohl fest, wer für was und für welche Entscheide zuständig ist, doch braucht man darüber hinaus eine Vorgehensweise, die das Lösen von Problemen fördert. Den Entscheidungstechniken ist gemeinsam, dass sie den schrittweisen Ablauf der Lösungsfindung definieren und auch für jeden Schritt die einsetzbaren Methoden und Hilfsmittel bezeichnen.

Welche dieser Methoden ist optimal? Man darf behaupten, jede sei gut – sofern sie *wirklich angewendet* wird. Wichtig ist, dass ein Unternehmen eine Methode auswählt, anwendet und *dabei bleibt*, damit sich eine gewisse Übung

Tabelle 1. Entscheidungsablauf bei grösseren Vorhaben

Phasen und Schritte	Hilfsmittel und Methoden						
	Anforderungsplan	Literaturdokumentation	Brainstorming	Morphologischer Kasten	Funktionsanalyse	Nutzwertanalyse	Wertanalyse
1 Grobe Aufgabenformulierung Wie ist das Problem entstanden? Was gibt es bereits für Informationen, Dokumente usw.? Was muss mit der Problemstellung erreicht werden? Wer bearbeitet das Problem? Welche Randbedingungen hat der Bearbeiter zu beachten? Welches sind die Einflussgrößen? Zusammenfassung und Antrag für eine grobe Aufgabenformulierung Entscheid über die grobe Aufgabenformulierung	○	○	○	○	○		
2 Anforderungsplan und Auftrag Problemanalyse: Welche Forderungen sind an die Problemlösung zu stellen? Zusammenfassung und Antrag für eine Auftragsformulierung Entscheid über Anforderungsplan und Auftrag	○	○	○		○		
3 Konzept Wie lässt sich das Problem differenzieren, in Teilprobleme zerlegen? Welches sind mögliche Lösungsprinzipien? Wie lassen sich die Lösungsprinzipien zu Konzeptvarianten kombinieren? Mit welchen Kriterien sind diese Konzeptvarianten zu bewerten und wie sind die Bewertungsergebnisse? Zusammenfassende Darstellung des Lösungskonzeptes, notwendige Erläuterungen und Konzeptantrag Konzeptentscheid	○		○	○	○	○	
4 Lösungsentwurf Varianten für die Detaillierung des genehmigten Lösungskonzeptes? Mit welchen Kriterien kann man diese Varianten bewerten und welches sind die Bewertungsergebnisse? Formulierung des Lösungsentwurfes und Antragstellung Entscheid über den Lösungsentwurf	○		○	○		○	○
5 Lösung Welche Anpassungen, Ergänzungen, Überarbeitungen des vorgelegten Lösungsentwurfes sind noch notwendig? Welche Unterlagen sind für die Realisierung auszuarbeiten (Verträge, Weisung, Fertigungsunterlagen, Prototypen, Formulare, Detailpläne usw.)? Wie sind diese Unterlagen inhaltlich im Detail auszugestalten? Probelauf? Antragstellung aufgrund der vollständigen Unterlagen Realisierungsentscheid	○		○				○



und Routine entwickelt. Man spricht dann die gleiche Sprache, kennt den Ablauf im Planungs- und Entscheidungsverfahren bei besonderen, innovativen Problemen; man weiss, welche Hilfsmittel und Methoden bei jedem Vorgehensschritt anzuwenden sind (z.B. Brainstorming, Funktionsanalyse, Anforderungsplan, morphologischer Kasten usw.). In der Tabelle 1 ist eine Vorgehens Technik skizziert, wie sie in ähnlicher Art auch in der VDI-Normensammlung steht.

In einem Unternehmen, das häufig mit *anspruchsvollen* Neuerungen konfrontiert ist, wird die Problemlösungstechnik zum unabdingbaren Führungshilfsmittel. Nur mit eingeübter Entscheidungsmethodik gelingt es, die an einem Innovationsprozess Beteiligten zur effizienten Zusammenarbeit zu «organisieren». Aus der Sicht des Führenden lassen sich folgende Vorteile erzielen:

- Definieren einer klaren Ausgangslage für die Beteiligten,
- Vorgabe klarer Zielsetzungen,
- Formulieren klarer Anforderungen an das Ergebnis,
- Zwang zu logischem und sorgfältigem Bearbeiten des Problems,
- Offenlegen des Lösungswegs,
- Gewährleistung der sprachlichen Koordination,
- Formulierten Kontrollgrössen,
- Frühzeitiges Erkennen von Fehlern, die somit korrigierbar werden.

Der Führende behält die Übersicht, auch wenn er allenfalls dem Projektarbeitsteam selbst nicht angehört. Er wird nach jeder Phase in der ihm vertrauten Art orientiert und zum Entscheid aufgerufen. Selbst wenn ihm die *fachlichen* Voraussetzungen für den Nachvollzug eines Antrags fehlen sollten, erkennt er dennoch aus der Art und Weise der Bearbeitung,

- ob sich die Fachleute mit der Problemstellung eingehend auseinandergesetzt haben;
- ob sie alle verfügbaren Hilfsmittel verwendet und weitere Fachspezialisten beigezogen haben;

- ob ihre Überlegungen auf fundierten Grundlagen oder auf Scheinargumenten aufbauen.

Auch für den Bearbeiter sind Vorteile zu nennen:

- Er muss nicht mehr nach dem geeignetsten Vorgehen, den günstigsten Hilfsmitteln und Methoden suchen;
- Er ist zu logischem, funktionalem Denken angehalten;
- Je nach Umfang, Komplexität und spezifischer Eigenart des Problems kann er die Vorgehens Technik vollumfänglich oder «abgemagert» anwenden. Auch in der Wahl der Methoden und Hilfsmittel in den einzelnen Phasen und Schritten bleibt er anpassungsfähig;
- Der Auftraggeber muss den Auftrag klar formulieren;
- Abschweifen vom Problem oder gar eine «Problemüberhöhung» ist praktisch unmöglich.

Die beschriebenen Voraussetzungen und Hilfsmittel der Führung weisen alle in Richtung Professionalität, Zielstrebigkeit, Sachlichkeit. Gerade «Sachlichkeit» mag bei manchem als Reizwort wirken. Hier soll jedoch keineswegs technokratischem Management, einer Entmenschlichung der Unternehmungsführung das Wort geredet sein. Die erwähnten Voraussetzungen und Hilfsmittel sollen die *Führung* ja nicht ersetzen, sondern sie unterstützen.

Führungsverhalten: erfolgsentscheidend

Erst das *Verhalten* der Menschen macht das Unternehmen zum *lebenden* System. Der Unternehmungsführung kann dieses Verhalten nicht gleichgültig sein. Es gilt also, eigentliche Verhaltensregeln zu prägen und sie im Alltag weiterzuentwickeln – beides Aufgaben

der Führung. Im Führungskonzept eines Klienten des Verfassers heisst es dazu:

«Gemeinsame Werte, wichtige Wertvorstellungen werden bei uns gepflegt. Dies bedingt, dass man sie offenlegt, dass sie *verstanden* und von einer Mehrheit der Führungsmitarbeiter *akzeptiert* werden. Sie sind die Basis für das Vertrauen.

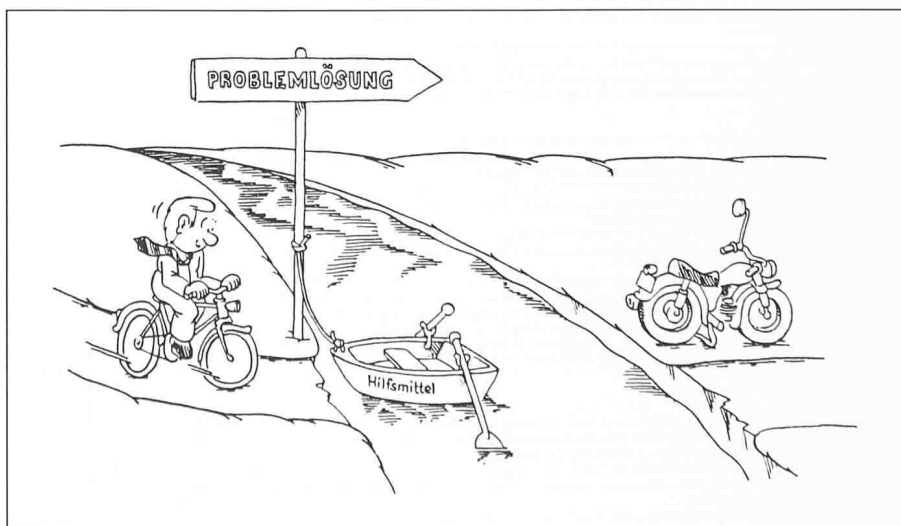
Wer qualitativ hochstehende Produkte herstellen will, muss selber *Qualität* anstreben. Dies bedingt *Disziplin* und *Durchhaltevermögen* auf allen Führungsstufen. Die Aufgaben müssen zielorientiert und rasch angepackt werden. Dazu gehört eine gute persönliche *Arbeitstechnik*.

Unter Führung von Mitarbeitern versteht man bei uns vor allem die *Unterstützung* der Mitarbeiter. Dazu gehört auch ein vorbildliches Verhalten, basierend auf fundierten Kenntnissen und Fähigkeiten; Führen umfasst immer ein *aktives Mitwirken* bei der Ausführung einer Aufgabe. Ein Vorgesetzter muss deshalb die Aufgaben, welche seine Direktunterstellten ausführen, zum grössten Teil auch selber ausführen können.

Zu den selbstverständlichen Führungsaufgaben zählen das *Initiative-Ergreifen* und das *Kontrollieren*. Für diese beiden Führungsfunktionen hat man ein ebenso natürliches Verständnis wie für die Führungsfunktionen Planen und Entscheiden.

Bei der Entscheidungsvorbereitung wirken alle beteiligten Stellen so weit wie irgend möglich mit; Entscheidungen werden so dezentral wie möglich (unter Zuhilfenahme von Mittel-Systemen und Entscheidungsmethodik) getroffen.

Die Aufgabenzuordnung in der Organisation ist sehr weitgehend festgelegt, das *Delegieren von Aufgaben* dagegen



spielt praktisch keine Rolle: Organisatorisch ist nämlich der Ort der Aufgabenerledigung grösstenteils vorgegeben und muss nicht von Fall zu Fall neu bestimmt werden. Auch das Koordinieren stellt nichts Erwähnenswertes dar, weil die Aufgabe zum grössten Teil nach Zielsetzung, Inhalt, Träger, Form und Ablauf bereits in den Organisationshandbüchern fest vorgegeben ist. Ziele und Regeln des Koordinierens sind also gegeben und müssen nicht im Einzelfall erfunden werden. Koordination ist keine besondere Führungsleistung, sondern eine reine Routineangelegenheit.»

Man spürt deutlich, dass «Generalisten» hier keine besondere Chance haben; vielmehr muss jeder von der Sache etwas verstehen – fundiert und bis ins Detail –, der in einem solchen Unternehmen eine Chefaufgabe wahrnehmen will.

Führung und Technologie im Industrieunternehmen

Früher war die Führung im Industriebetrieb meist zweigeteilt, in die kaufmännische und die technische Geschäftsleitung. Der Kaufmann dachte vorab wertmässig, der Techniker funktionsmässig. Der eine konzentrierte sich auf das Bezahlbare, der andere auf das Machbare. Die Führungsverhaltensweisen waren damit weitgehend vorprogrammiert – die Konflikte auch.

Seither haben sich die Verhältnisse grundlegend gewandelt. Die Führungsverhaltensweise ist heute wesentlich von der modernen Technologie geprägt.

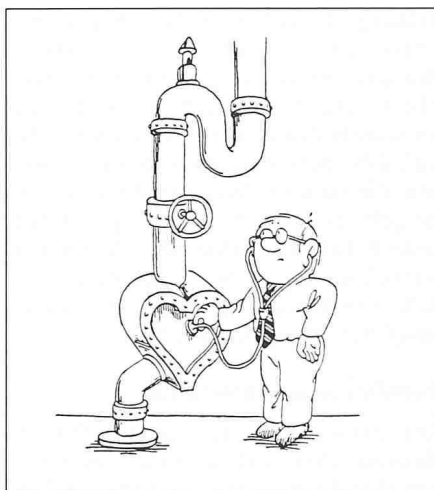
Tagesgeschäft

Die Alltags-Routine beschäftigt die Unternehmungs-Führung nicht in allzu starkem Mass. Wohl werden sich Bereichsleiter *vorübergehend* stärker mit der Abwicklung des täglichen Geschäftes befassen müssen; dies soll aber nicht die Regel sein – und darf es nie sein.

Die Organisation hat die Tagesgeschäfte soweit routinisiert, dass dabei wenig Führungsaufgaben anfallen.

Innovative Aufgaben

Die Unternehmungsführung kann – und muss – sich also mit nicht-operativen, nicht-alltäglichen Aufgaben befassen. In der Industrie haben diese innovativen Aufgaben stets mit moderner Technologie zu tun, und mit dieser müssen sich die oberen Führungskräfte befassen. Mehr noch: Sie müssen das technologische Know-how *weiterentwickeln*, auch auf schwierigen Gebie-



ten, in denen noch kaum Lehrbücher existieren. Sie dürfen diese Lernaufgabe keinesfalls an nachgeschaltete Hierarchiestufen delegieren. Das technologische Lernen ist *nicht delegierbar*.

Es ist eindeutig falsch, wenn oberste Chefs die Tagesaufgaben besorgen und das innovative Schaffen Sachbearbeitern in irgendwelchen Entwicklungslabors oder Werkstätten überlassen. Dann gehen die Anträge über viel zu viele Filter und kommen beim Entscheidungsträger entsprechend spät und unverständlich an.

Grenzen der Innovationstätigkeit

In der mittelgrossen Unternehmung sind die Veränderungsmöglichkeiten allerdings nicht unbeschränkt. Hohe Komplexität kann sie zwar beherrschen, doch ihre Marschrichtung nicht täglich ändern, die Produktionstechnologie nicht jeden Monat umstellen. Auch die EDV-gestützten Systeme erreichen die erwartete *Effizienz* erst nach längerer unveränderter Anwendung. Zudem gilt es ja, die entwickelten Neuerungen auch noch zu verkaufen.

Für das Management bedeutet dies, dass technologische Neuerungen nebst den bekannten finanziellen auch noch weitere *Grenzen* kennen.

Detaillierte Kenntnisse

Führungsmitarbeiter können sich schon deshalb nicht ausschliesslich mit Neuerungen befassen; der «Apparat» der Unternehmung wäre schlicht überfordert. Sie müssen also auch andere Aufgaben wahrnehmen.

Im Industriebetrieb werden sie sich *anspruchsvollen Sachbearbeitungsaufgaben* widmen und sich bis in alle Einzelheiten mit den Sachgebieten ihres Verantwortungsbereiches befassen. Genau dies wiederum hilft ihnen, technologische Neuerungen und vor allem deren Anwendung in der Unternehmung bis ins Detail besser beurteilen zu können.

Jüngere Mitarbeiter haben häufig Probleme mit der geschilderten Führungsverhaltensweise. Sie möchten – nach gewissen Führungsphilosophien – nur koordinieren, delegieren, Berichte anfordern; doch dafür braucht man keine hochbezahlten Chefs.

Teamarbeit

Weit anspruchsvoller sind andere Chefaufgaben. Vorgesetzte müssen selbst aktiv in *Teams* mitwirken und mehr noch: Sie müssen harmonisierende und effiziente Teams *entwickeln und fördern* können. Es gilt das Motto: «Geistiges Suchen ist im Team erfolgreicher.» Natürlich darf auch diese Arbeitsweise nicht ausufern; sie muss zielorientiert bleiben.

Dabei eignet sich die beschriebene Entscheidungsmethodik. Die Arbeitsteams wissen dann, was sie zu tun haben und welche Methoden und Hilfsmittel bereitstehen.

In die Teams soll auch immer wieder Know-how von Dritten einfließen, gerade in Technologien, die sich schnell und in die Breite entwickeln.

Linie halten!

Der beschleunigte technologische Wandel erschwert es der Unternehmungsführung, ihre konzeptionelle Linie einzuhalten. Die Versuchung, von einem bewusst eingeschlagenen Weg abzuweichen, ist täglich akut. Sie wird an die Verantwortlichen herangetragen von Kunden, Lieferanten, Gesprächspartnern bei Tagungen oder auch von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens, die von einer neuen Idee fasziniert sind. Es braucht viel Beurteilungsvermögen und Erfahrung, um die Spreu vom Weizen zu trennen, zu erkennen, wann ein Kurswechsel klug ist und wann nicht – natürlich braucht man dabei auch Glück.

Schulung

Das Gestalten und Entwickeln solcher vielleicht ideal erscheinender Führungsverhaltensweisen erfordert laufend individuelle und intensive Schulung und Weiterbildung.

Individuell heisst hier auf das Unternehmen, teilweise auch auf einzelne Mitarbeiter zugeschnitten. Die Schulungsbedürfnisse müssen periodisch ermittelt und gezielt in Schulungsaktivitäten umgesetzt werden. Wie bei der übrigen Geschäftsplanung ist ein sehr konkreter und detaillierter Jahresplan und ein etwas allgemeiner gehaltener Zwei- bis Fünfjahresplan erforderlich.

Fast alle marktwirtschaftlich tätigen mittelgrossen und kleineren Unternehmungen glauben, dass sie die *erforderliche Zeit* für die Schulung nicht aufbringen können. Meist sind ihre Kadermitarbeiter derart stark beansprucht, dass die gezielte Weiterbildung – «on the job» ausgenommen – zurückgestellt wird. Sicher ist aber, dass Führungsarbeit und Schulung dort untrennbar sein müssen, wo *dynamische Verhältnisse* herrschen. Dies trifft aber heute und in Zukunft für sehr viele Unternehmungen zu.

Die Statistik, z.B. jene der Zentralstelle für berufliche Weiterbildung in St. Gallen (Bild), verdeutlicht den enormen Aufschwung der individuellen Weiter-

bildung. Trotzdem finden sich in mittelgrossen und kleineren Unternehmungen immer noch schulungsfeindliche Chefs, die Weiterbildung als Zeitverschwendung betrachten und dabei auf ihre persönlichen Erfolge hinweisen, die sie ohne Weiterbildung zustande gebracht haben. Die gleichen Chefs jedoch beklagen, ihre Mitarbeiter entwickelten zu wenig Eigeninitiative, brächten keine Ideen ein und liessen den Chef alles selber machen.

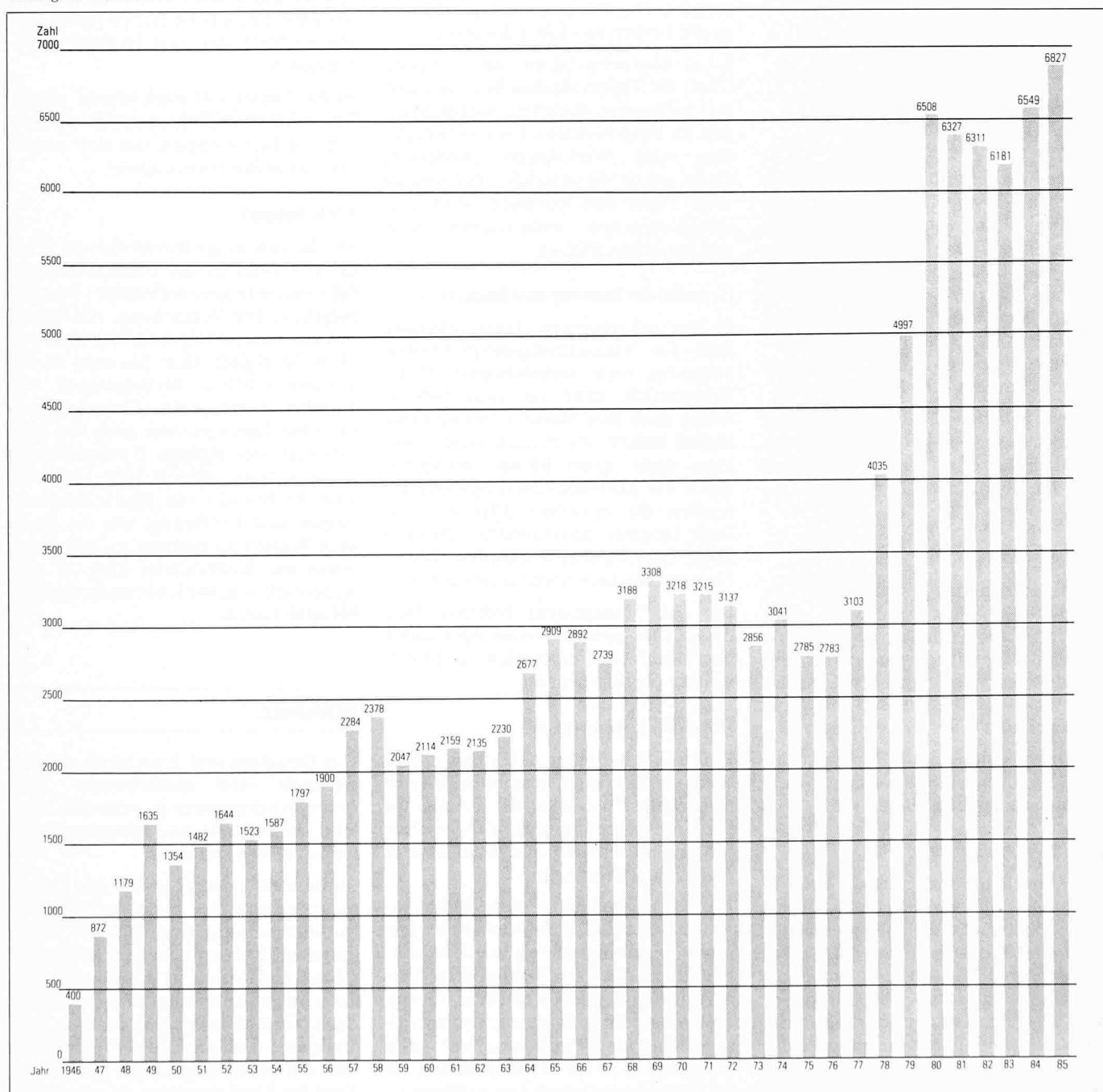
Persönlichkeitsentwicklung

Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, aber auch jene der unterstellten Mitarbeiter gehört zu den vornehmsten Aufgaben eines Menschen, der in

der Führungsverantwortung steht. Es geht hier nicht um billige Selbstverwirklichungsideen; nur Schwärmer glauben, jeder Mensch sei in seiner Persönlichkeit beliebig entwicklungsfähig. An die Grenzen der Entwicklungsfähigkeit stösst man schneller, als einem lieb ist, und übersehen kann man sie schon gar nicht.

Dennoch ist Persönlichkeitsentwicklung ein Thema der Führung. Hier eine Anregung: Jeder Vorgesetzte legt auf der Basis einer kurzen Beurteilung der Stärken und Schwächen jedes einzelnen seiner Mitarbeiter ein bis zwei *realisierbare* Jahresziele der Persönlichkeitsentwicklung fest, bespricht sie mit jedem einzelnen und überprüft die

Kursteilnehmer der Zentralstelle für berufliche Weiterbildung (ZbW) St. Gallen von 1946 bis 1985. Die Entwicklung widerspiegelt den Trend der beruflichen Weiterbildung recht anschaulich



Fortschritte ein- bis zweimal im Jahr. Der Zeitbedarf ist bescheiden!

Wird diese Aufgabe intelligent angegangen, so kann sich die Wirkung sehen lassen. Wo die Vorgesetzten mit gutem Beispiel vorausgehen, auch für sich selber die Stärke/Schwäche-Analyse sowie die Zielsetzung vornehmen und das Gewollte dann auch *realisieren*, treffen sie zwei Fliegen auf einen Schlag: Sie wirken als Vorbild, und sie haben für die eigene Persönlichkeitsentwicklung, sprich: für ihr Leben Entscheidendes geleistet.

Wo beginnen?

Man wird nicht darum herumkommen, bei den *Zielen und Strategien* zu beginnen. In manchem Unternehmen herrscht die Meinung, diese seien ja ohnehin bekannt und in den Köpfen verankert. Die Erfahrung zeigt, dass das selten wirklich zutrifft, ausser wenn in Abständen von wenigen Jahren im oberen Kader eigentliche Strategie-Workshops stattfinden und die Workshop-Protokolle kurz und klar festhalten, welche Ziele und Strategien das Unternehmen für die nächste Zeit verfolgt.

Als zweiter Schritt empfiehlt sich meist eine Verbesserung und Formalisierung der *Organisation* mit dem Ziel, grössere Routinisierung und Spezialisierung im Kader zu erreichen. Diese Aufgabe ist nie abgeschlossen; man muss die Organisation dauernd in kleinen Schritten weiterentwickeln und in grösseren Abständen gründlich überholen. Wie für die Produkte gilt: Stillstand ist Rückschritt.

Als nächstes gilt es dort eine *Entscheidungstechnik* einzüben, wo sich oft grössere innovative Aufgaben stellen.



Viertens ist ein *Führungsverhalten* zu entwickeln, das man überall zeigen, d.h. in Vorträgen, Mitteilungen, Sitzungen und Führungsgesprächen jedermann erklären kann. Ist es echt, so wirkt es ansteckend und wird allmählich eine *gepflegte Unternehmenskultur* entstehen lassen.

Auf diesem Wege stehen natürlich auch Hürden. Eine ist die intellektuelle *Einsicht*, dass die Unternehmung diesen Weg beschreiten muss. Die andere ist die notwendige *Selbstdisziplin*, den langen und nicht misserfolgsfreien Weg durchzustehen, trotz des wenig ermutigenden Wissens, dass man nie ein Endziel erreichen wird. Da tut das Motto eines erfahrenen Walliser Bergführers gut: «Der Weg ist dort, wo man geht.»

Gekürzte Fassung des Vortrags vom 2.2.1987 im Rahmen des 17. Weiterbildungskurses der Fachgruppe der Ingenieure der Industrie (FII) des SIA zum Themenkreis «Wirksame Unternehmens- und Projektführung».

Illustrationen: Etienne Hübscher, St. Gallen

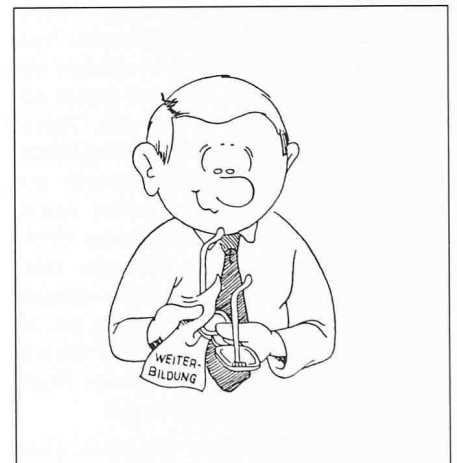
Das kleine Redaktionsteam des «Schweizer Ingenieur und Architekt» hat zusätzlich zur Tagesarbeit sein Redaktions-Handbuch aufgebaut und aufgrund praktischer Erfahrungen jährlich überarbeitet.

Der Aufwand hat sich gelohnt: Bewusste Routinebildung in den stets unter Zeitdruck stehenden Arbeitsabläufen und in den Entscheidungsmethoden für neue Aufgaben brachte spürbaren Zeitgewinn sowie Übersicht über Rationalisierungsmöglichkeiten und Delegierbarkeit. Die Kommunikation in gleicher Sprache spielt im Team, täglich und an der kurzen Wochensitzung.

Stellvertretung ist trotz Unterkapazität kein Problem: Jeder Redaktor und fast jeder Mitarbeiter war schon für einen oder zwei Monate abwesend oder fiel unerwartet für eine oder zwei Wochen aus – keines der jährlich 47 Hefte hat Verspätung erlitten.

Das Auswechseln von Redaktoren bzw. Redaktionsleitern als Teil einer Unternehmenskultur obliegt dem Verleger. BP

Adresse des Verfassers: Prof. Dr. oec. Andreas Menzl, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Geschäftsführer der BSG Unternehmensberatung, Rorschacherstrasse 150, 9006 St. Gallen.



Abfall als Unterrichtsthema

Immer mehr Lehrer integrieren das Thema Abfall in den Unterricht und bemühen sich, ihren Schülern die Zusammenhänge zwischen Produktion, Konsum und Abfallproblem näherzubringen und sie zu einem abfallbewussten Verhalten zu motivieren.

Kürzlich ist die «Aktion Saubere Schweiz» mit einem Fragebogen an all jene 2000 Lehrer gelangt, die mit der von ihr herausgegebenen Dokumenta-

tion «Abfall und Recycling» und dem dazu gehörenden Lehrerbegleitheft arbeiten (140 Antworten). Beides wird als Informationsquelle bzw. «Ideenlieferant» sehr geschätzt. Vor allem Oberstufenlehrer arbeiten mit dem Werk; eingesetzt wird es aber auch von Lehrern der Unter- und Mittelstufe, an Gymnasien sowie an Hauswirtschafts- und Berufsschulen.

Nach der Einschätzung der antwortenden Lehrer sind die Schüler durch die Behandlung des Themas im Unterricht

für das Abfallproblem sensibilisiert worden. Dies kommt nicht nur dadurch zum Ausdruck, dass die Schüler vermehrt darüber sprechen, sondern äussert sich auch im Wunsch, eigene Aktivitäten zu entwickeln (Einrichten eines Schulkomposts, von Batterien- und Alu-Sammelstellen usw.).

Dokumentation und Lehrerbegleitheft «Abfall und Recycling» sind erhältlich bei: Aktion saubere Schweiz, Postfach 5, 8026 Zürich.