



**VERSUS** kompakt

Holger Möhwald · Holger Regber · Klaus Zimmermann

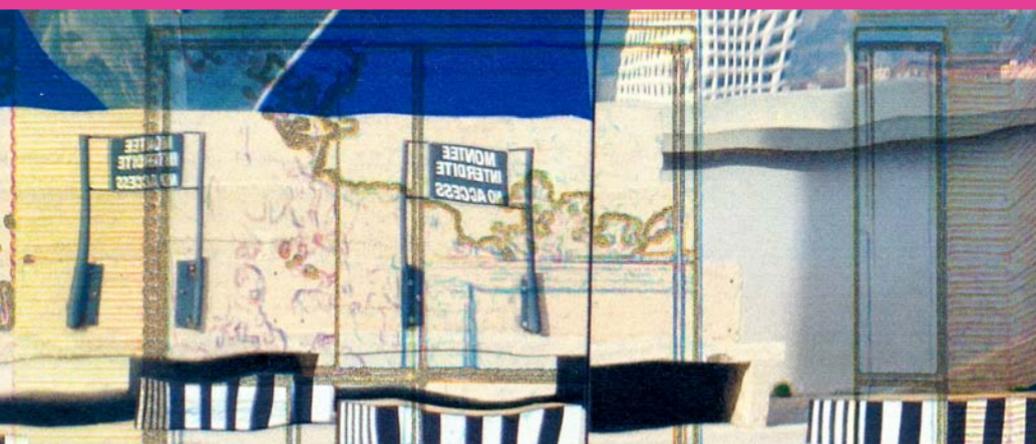
# Führung: Wertschöpfung statt Verschwendung



**VERSUS**

Stellen Sie sich vor, es gäbe dreißig Prozent Verbesserungspotenzial in Ihrem Unternehmen. Potenzial, das Sie ohne größere Investitionen realisieren könnten. Noch dazu in einer überschaubaren Zeit und zur Zufriedenheit aller ...

Der Schlüssel dazu besteht in einem konsequenten Weiterdenken des Lean Management und in einer Führung, die versucht, ihren Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen. Diesen Ansatz bezeichnen die Autoren als wertschöpfende Führung. Er verlangt ein Umdenken – hin zum Agieren in Prozessen, zu einer die Ursachen behebenden Problembearbeitung und einer empfangenorientierten Kommunikation. Das Buch «Führung: Wertschöpfung statt Verschwendung» schildert den Weg dorthin.



- Teil 1: Kompakte Einführung ins Thema
- Teil 2: Wichtigste Begriffe auf je einer Doppelseite erklärt
- Teil 3: Fallbeispiele
- Mit Beispielen, Illustrationen, Literaturempfehlungen, Weblinks
- Zusatzmaterial online auf [www.versus-kompakt.ch](http://www.versus-kompakt.ch)

**Holger Möhwald · Holger Regber  
Klaus Zimmermann**

# **Führung: Wertschöpfung statt Verschwendung**

*Versus · Zürich*

## Zur Reihe «VERSUS kompakt»

Die Bücher der Reihe «VERSUS kompakt» richten sich an alle, die sich mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand gründlich in ein Thema einlesen und das erworbene Wissen sofort umsetzen möchten. Das neue Format bietet gesichertes Fachwissen, von Experten geschrieben, auf knappem Raum und in gut verständlicher Sprache, mit zahlreichen Querverweisen, Anwendungsbeispielen und Praxistipps. Die einzelnen Bände setzen sich grundsätzlich aus drei Teilen zusammen:

- Der *erste Teil* enthält eine Einführung, die einen Überblick über die wichtigsten Fragen und Probleme des Gesamthemas geben soll. Zahlreiche ▷ Querverweise auf die Stichwörter im zweiten Teil erleichtern die Orientierung und geben Ihnen die Möglichkeit, zu einzelnen Themen und Sachverhalten die vertiefenden Informationen rasch und einfach zu finden.
- Im *zweiten Teil* werden einzelne Themen, Modelle und Instrumente vertieft behandelt und mit Beispielen und Praxistipps veranschaulicht. Die einzelnen Stichwörter sind alphabetisch geordnet und werden jeweils auf einer Doppelseite erläutert. Hier helfen Ihnen die ▷ Querverweise dabei, die einzelnen Stichwörter zu vernetzen.
- Ein *dritter Teil* enthält Fallstudien oder Beispiele.

Auf der *Website* zur Buchreihe ([www.versus-kompakt.ch](http://www.versus-kompakt.ch)) können Sie Formulare und Checklisten abrufen, downloaden und ausdrucken, um sie in der Praxis verwenden zu können. Hier finden Sie zudem Lösungsvorschläge zu den Fallstudien.

Folgende Symbole helfen Ihnen, sich im Buch zurechtzufinden:



Bei der Lupe finden Sie vertiefende Texte. Dies können Beispiele, Exkurse, Regeln, Übungen oder Interviews sein.



Bei der Glühbirne finden Sie Praxistipps, die Ihnen dabei helfen, das Gelesene umzusetzen.



Beim aufgeschlagenen Buch finden Sie weiterführende Literaturtipps und -empfehlungen.

## Vorwort

*«Mitarbeiter kommen zu Unternehmen,  
aber sie verlassen Vorgesetzte!»*

Reinhard K. Sprenger

Nach transaktionaler und lateraler, sinn- und mitarbeiterorientierter, nach situativer und partizipativer nun also wertschöpfende Führung. Ist es die einhundertsebenunddreißigste oder gar die zweihundertachtundsechzigste Art von Führung? Wir wissen es nicht und müssen uns dennoch der Frage stellen, warum wir der Vielzahl von Führungsmodellen nun ein weiteres hinzufügen. Eben die wertschöpfende Führung.

Unsere Antwort darauf ist simpel: Gäbe es nicht so viele unterschiedliche Arten von Führung, wir hätten wohl nie den Antrieb verspürt, diese um eine neue zu ergänzen. Denn obwohl (oder auch weil) so viele Modelle existieren, bleiben die wesentlichen Führungsprobleme in der Praxis ungelöst. Veränderungen im Unternehmen werden nicht oder nur ungenügend umgesetzt. Mitarbeiter fühlen sich mit ihren Problemen allein gelassen. In vielen Bereichen dominiert lokales Denken und konkurriert mit den aus den Prozessen resultierenden Erfordernissen. Entscheidungen werden verschoben und ungenügende Kommunikation führt zu Missverständnissen.

In den vielen Jahren unserer Praxis als Trainer und Berater konnten wir uns diesen und vielen weiteren ungenannten Problemen nicht entziehen und begannen die Ursache dafür zu ergründen. Dabei stießen wir immer wieder auf die Führungskraft als Person: auf ihr Selbstverständnis und ihre Einstellungen, ihre Annahmen und ihre Verhaltensmuster. Und auf eine seltsame Überlagerung der Führungsaufgaben durch Managementtätigkeiten: lange, oftmals recht ineffiziente Meetings statt Betreuung der Mitarbeiter vor Ort; Erstellung und Auswertung von Unternehmensstatistiken statt Mitarbeiterförderung; Budgets planen und verteidigen statt kontinuierliche Verbesserungen im Arbeitsbereich anregen; Besucher durch den Betrieb führen ...

Konfrontierten wir daraufhin die Team- und Abteilungsleiter mit unseren Beobachtungen, entgegneten uns diese, dass sie ja gar nicht anders könnten. Das Unternehmen bzw. ihre Führungskraft habe klare Anweisungen erteilt. Genau diese Statistik, diese Präsentation, dieser Report müsse pünktlich und ohne Beanstandung bis zum Termin erstellt sein. Und dem hätte sich alles unterzuordnen.

Hinter dieser Position verspürten wir häufig Stolz, aber auch Unklarheit und Zweifel über die eigene Rolle als Führungskraft. Einerseits wurden sie befördert und befinden sich nicht mehr auf der untersten Stufe der Unternehmenshierarchie. Andererseits ahnen wohl die meisten Führungskräfte, dass sie so ihren Aufgaben nicht gerecht werden. Denn infolge dieses Dilemmas bleibt keine oder nur sehr begrenzte Zeit für die eigentliche Führungsarbeit und es kommt nahezu zwangsläufig zu den erwähnten Schwierigkeiten. Diese wiederum verursachen eine erhebliche Verschwendung im Unternehmen. Moderate Schätzungen gehen davon aus, dass etwa dreißig Prozent aller Verluste auf ungenügende Führung zurückzuführen sind.

Diese Beobachtungen und Gedanken veranlassten uns, das Modell der wertschöpfenden Führung zu formulieren. Dieses setzt beim Ziel jedes Unternehmens an, Wertschöpfung für seine Kunden zu erzeugen, und schafft für die Mitarbeiter optimale Arbeitsbedingungen, damit sie sich möglichst hundertprozentig auf die Wertschöpfung konzentrieren können. Unser Buch nimmt das als Ausgangspunkt und zeigt Ihnen Wege und Methoden, wie Sie sich aus eigener Kraft Schritt für Schritt den Freiraum für mehr wertschöpfende Führung erarbeiten können. Mehr darüber erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

Wir möchten an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, um uns zu bedanken. Bei Jean-Paul Thommen, dem Herausgeber der Reihe «Versus kompakt», für seine kritischen Reflexionen und die geduldischen Diskussionen über unser Modell. Bei Judith Henzmann für das Lektorat, welches den Text sprachlich schärfte und verfeinerte. Bei Anja Lanz und Geraldine von Aarburg für den fleißigen und punktgenauen Satz.

Nicht zuletzt möchten wir auch all jenen danken, die wir führen durften, die uns selbst führten und die wir bei ihrer Führungsarbeit beobachten konnten. Sie gaben uns die entscheidenden Inspirationen für das Modell der wertschöpfenden Führung.

Göttingen, Chemnitz, Laudenbach, im Oktober 2015

Holger Möhwald, Holger Regber, Klaus Zimmermann

# Inhaltsverzeichnis

## Wertschöpfende Führung im Überblick

<b>1</b>	<b>Was ist die Wertschöpfung von Führung?</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Die Perspektive Mitarbeiter</b> .....	<b>18</b>
2.1	Defizit 1: Respektloser Umgang treibt in die innere Kündigung .....	18
2.2	Defizit 2: Ungelöste Konflikte sind ein spektakulärer Kostentreiber .....	21
<b>3</b>	<b>Die Perspektive Arbeitsaufgabe</b> .....	<b>23</b>
3.1	Defizit 3: Getriebenen fehlt die Zeit für Entscheidungen . . . .	24
3.2	Defizit 4: Senderorientierte Kommunikation provoziert Missverständnisse .....	26
<b>4</b>	<b>Die Perspektive Prozesse</b> .....	<b>29</b>
4.1	Defizit 5: Eingeschränktes Denken verliert den Prozess aus den Augen .....	29
4.2	Defizit 6: Fehlende Veränderungsbereitschaft staut den Wandel .....	32
<b>5</b>	<b>Die Perspektive Führungskompetenz</b> .....	<b>35</b>
5.1	Defizit 7: Wer nicht führt, wird vorgeführt! .....	35
5.2	Defizit 8: Ungenügende Kenntnis und mangelnde Handhabung der Führungsinstrumente .....	38
<b>6</b>	<b>Wie nahe sind Sie an wertschöpfender Führung?</b> .....	<b>40</b>
6.1	Perspektive Mitarbeiter .....	41
6.2	Perspektive Arbeitsaufgabe .....	42
6.3	Perspektive Prozesse .....	42
6.4	Perspektive Führungskompetenz .....	43
<b>7</b>	<b>Zu guter Letzt: Nur Mut!</b> .....	<b>45</b>

## Wertschöpfende Führung von A bis Z

360°-Feedback .....	50
ALPEN-Methode .....	52
Angst .....	54
Antizipationsfähigkeit .....	56
Arbeitsmotivation .....	58
Delegation .....	60
Denken in Prozessen .....	62
Empfängerorientierte Kommunikation .....	64
Eskalationsstufen von Konflikten .....	66
Fehlerkultur .....	68
Führungsinstrumente .....	70
Führungskompetenz .....	72
Führungsstil .....	74
Kennzahlen .....	76
Kommunikation .....	78
Kompetenzentwicklung .....	80
Kompetenzprofil einer Führungskraft .....	82
Konflikte .....	84
Kooperierende Führung .....	86
Lernen erster und zweiter Ordnung .....	88
Macht .....	90
Mitarbeitergespräch .....	92
Motivationstheorien .....	94
Pareto-Prinzip .....	96
Qualifizierung der Führungskräfte .....	98
Reflexionsfähigkeit .....	100
Resilienz .....	102
Scrum .....	104
Selbst- und Fremdwahrnehmung .....	106
Shopfloor Management .....	108
Sieben Arten der Verschwendung .....	110
Standards .....	112
Toyota-Produktionssystem .....	114
Typische Formen des Widerstands .....	116
Unternehmerisches Denken .....	118
Veränderungsbereitschaft .....	120
Verschwendungsworkshop .....	122
Werte .....	124
Zeitmanagement .....	126
Ziele .....	128
Zielzustände .....	130

## **Wertschöpfende Führung: Beispiele**

Mitarbeiter zur wertschöpfenden Führung befähigen:	
das Programm Führungswegweiser .....	134
Führung im Team .....	140
Shopfloor Management im Vertriebsinnendienst .....	146
<b>Literatur .....</b>	<b>152</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>154</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>157</b>



**Wertschöpfende Führung im Überblick**

## 1 \_\_\_\_\_ Was ist die Wertschöpfung von Führung?

Wertschöpfung im Unternehmen, definiert das ▷ Toyota-Produktionssystem (Ohno 1993), besteht in der Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Dazu zählen alle Tätigkeiten, die dem Kunden einen direkten Nutzen ermöglichen. Fügt man diese Tätigkeiten zusammen, entstehen daraus Produkte, oder besser noch Dienstleistungen: also nicht nur der Kühlschrank, sondern das Kühlen von Lebensmitteln, nicht nur das Auto, sondern der Transport von Personen und Gütern von einem Ort zum anderen.

Als Gegenstück von Wertschöpfung gilt die Verschwendung. Sie umfasst alle Tätigkeiten im Unternehmen, die keinen Nutzen für den Kunden erzeugen, auch wenn sie für das Unternehmen als notwendig erscheinen. Dazu gehören unter anderem das Suchen von Teilen und deren Transport, das Verwalten von Beständen und das Beseitigen von Qualitätsfehlern, Wartezeiten aufgrund nichtabgestimmter Prozesse und das Transformieren von Daten von einem IT-System in ein anderes. Zusammengefasst und typisiert leiten sich daraus die ▷ «sieben Arten der Verschwendung» ab.

Jede Aufgabe im Unternehmen, so setzt die Logik des ▷ Toyota-Produktionssystems fort, lässt sich nun in eine der beiden Kategorien einteilen: Entweder trägt sie zum Kundennutzen bei und gilt damit als Wertschöpfung oder sie genügt diesem Anspruch nicht, dann zählt sie als Verschwendung und ist zu reduzieren, idealerweise gar gänzlich zu eliminieren.

Unbeachtet bei dieser Klassifikation blieb jedoch die Führung im Unternehmen. Führungskräfte tragen nur selten zur Wertschöpfung bei. Einfach deshalb, weil sich ihre Tätigkeiten, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht um die direkte Wertschöpfung ranken. Führungskräfte montieren eben keine Maschinen und übernehmen nicht deren Inbetriebnahme. Sie erarbeiten keine spezifischen Problemlösungen für den Kunden und entwickeln keine neuen Produkte.

Nach der Logik des ▷ Toyota-Produktionssystems muss Führung damit als Verschwendung eingestuft werden. Doch dann müssten wir Führung reduzieren, womöglich gar gänzlich eliminieren. Und wir ahnen, was in einem führungslosen Unternehmen geschehen würde: von Koordination und Abstimmung keine Spur. Jeder täte das, von dem er annähme, es trüge zum System bei, doch beim Aneinanderfügen würden die Missverständnisse offensichtlich. Die

▷ Kommunikation zwischen den Bereichen nähme abenteuerliche, kaum nachvollziehbare Wege. Und von einem Funktionieren des Unternehmens als ganzheitliches Gebilde könnte wohl kaum noch die Rede sein.

Führung kann also weder zur Wertschöpfung gezählt, noch als eliminierbare Verschwendung begriffen werden. Doch wie ordnet sich Führung dann ein? Oder besser: worin besteht die Wertschöpfung von Führungskräften?

Die Antwort ist trivial und zugleich verblüffend. Denn die Wertschöpfung von Führungskräften besteht darin, für Wertschöpfung im Unternehmen zu sorgen. Sie gestalten die Rahmenbedingungen für verschwendungsfreie bzw. -arme Prozesse. So, wie es ihnen gelingt, den zu führenden Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen, sind diese in der Lage, ein Maximum an Wertschöpfung für den Kunden zu leisten. Das betrifft die Arbeitsgestaltung ebenso wie die Arbeitsausführung, den Umgang mit ▷ Konflikten oder die Fähigkeit, Probleme konstruktiv zu lösen, also all das, was notwendig ist, um störungsfreie, hocheffiziente Arbeitsabläufe zu gewährleisten.

Das ist der triviale Aspekt der Antwort. Der verblüffende folgt. Denn typische Arbeitsverteilungen von Führungskräften zeigen, dass sie nur einen sehr geringen Teil ihrer Arbeitszeit für die tatsächliche Führung aufwenden. Stattdessen strotzen ihre Agenden mit Terminen und Meetings. Da geht es um Strategien und Reports, Strukturen und Auditierung, Budgetplanung und Rücksprachen mit der eigenen Führungskraft.

Diese Tätigkeiten lassen sich unter dem Begriff Managementaufgaben zusammenfassen. Und obwohl uns deren Notwendigkeit bewusst ist, führen sie in ihrer Fülle dazu, dass für die elementaren Führungsaufgaben kaum ausreichend Zeit bleibt. Ja, es soll gar Mitarbeiter geben, die ihre Führungskraft zwar anwesend wissen, sie aber dennoch tage- oder wochenlang nicht zu Gesicht bekommen. Einfach deswegen, weil die Führungskraft, häufig fremdgesteuert, Meeting auf Meeting absitzt und mit allem Möglichen beschäftigt ist, nur eben nicht mit Führung. Sich also nicht um die Anleitung ihrer Mitarbeiter und deren Förderung, um die Gestaltung der Arbeit in ihrem Bereich und deren Verbesserung, um das kontinuierliche Erfassen der Leistung und die schnelle Beseitigung auftretender Probleme kümmert. Und die Führungsaufgaben dadurch in den Hintergrund treten.

**Abb. 1: Typische Management- und Führungsaufgaben**

Typische Managementaufgaben	Typische Führungsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Termine organisieren</li> <li>■ Termineinhaltung kontrollieren</li> <li>■ Statistiken erstellen</li> <li>■ Reports verfassen</li> <li>■ Audits vorbereiten</li> <li>■ Viele und/oder unwesentliche Kennzahlen erfassen</li> <li>■ An langen, oftmals recht ineffizienten Meetings teilnehmen</li> <li>■ Umfassende Präsentationen erstellen</li> <li>■ Budgets planen</li> <li>■ Budgets verteidigen</li> <li>■ Besucher führen</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Leistung des eigenen Verantwortungsbereichs erfassen</li> <li>■ Die aktuelle Situation mit den Mitarbeitern besprechen</li> <li>■ Mit Mitarbeitern Entwicklungswege ausloten</li> <li>■ Mitarbeiter fördern</li> <li>■ Schwachstellen identifizieren und beseitigen</li> <li>■ Kontinuierliche Verbesserungen anregen</li> <li>■ Bestehende Abläufe hinterfragen</li> <li>■ Künftige Entwicklungen antizipieren</li> <li>■ ...</li> </ul>

Abbildung 1 stellt typische Management- und Führungsaufgaben gegenüber.

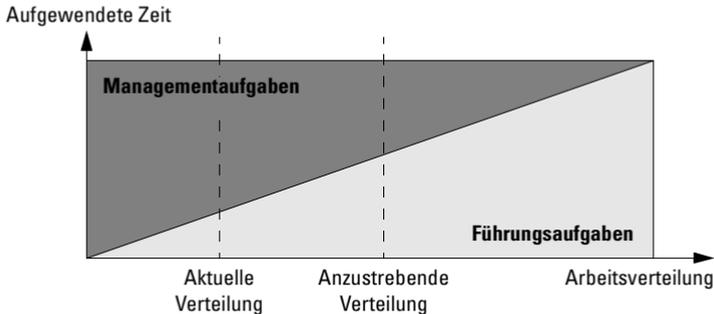
Ziel jeder Führungskraft muss es damit sein, die aktuelle, häufig zu Ungunsten der Führungsaufgaben erfolgende Verteilung ihrer Aufgaben in eine annähernd gleichgewichtige zu ändern (Abbildung 2).

Okkupieren die Managementaufgaben so die Zeit für die Führungsaufgaben, ist es nicht verwunderlich, dass zwischen den in den Besprechungsräumen getroffenen Annahmen und der Realität an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter nicht selten erhebliche Defizite klaffen. Vielleicht übernimmt im günstigeren Fall einer der Mitarbeiter stellvertretend und auf informeller Basis die Führung. Vielleicht tun die Mitarbeiter aber auch nur das, von dem sie annehmen, es würde ihren Arbeitsaufgaben entsprechen.

Die Folgen einer solchermaßen unzulänglichen Führung sind verheerend. Einige seien an dieser Stelle exemplarisch aufgeführt:

- Die Zufriedenheit mit der Arbeit sinkt und hat erhebliche negative Einflüsse auf die Leistungsbereitschaft.
- Ungelöste, im Verborgenen schwelende ▷ Konflikte beeinträchtigen das Arbeitsklima und stören die Arbeitsabläufe.
- ▷ Kommunikation auf der Appellebene (senderorientierte Kommunikation) gestattet Missverständnisse, Interpretationen und unterschiedliche Auslegungen der Information.

**Abb. 2: Management- und Führungsaufgaben im Soll-IST-Vergleich**



- Unzureichende Delegation führt dazu, dass bestimmte Aufgaben nicht ausgeführt werden, während an anderen Stellen unbeabsichtigte Redundanzen entstehen.
- Konflikte, Stress und Ärger verhindern die Konzentration auf die eigentlichen Arbeitsaufgaben.
- Da Entscheidungen aufgrund der Abwesenheit der Führungskraft ausbleiben, wird wertvolle Arbeitszeit vergeudet.
- Ein stärker werdendes Gefühl der Mitarbeiter, Objekt von Veränderungen zu sein und in diese nicht eingebunden zu werden, erzeugt Blockaden gegenüber Neuerungen.
- Eine schlechte oder ungenügende Planung behindert erheblich das zielorientierte Arbeiten.

Diese Auflistung könnte um weitere Punkte ergänzt werden. Doch bereits die aufgeführten verdeutlichen das Problem. Die Diskrepanz in der Verteilung zwischen Management- und Führungsaufgaben führt dazu, dass die Führungskräfte ihrer Verantwortung, also der optimalen Gestaltung der Arbeit in ihrem Bereich, nicht gerecht werden. Als Folge einer solchermaßen unzulänglichen Führung wuchert Verschwendung! Daraus resultieren wiederum Ineffizienz und Verzögerungen, zusätzliche Kosten und Ignoranz gegenüber Kundenwünschen, starre Prozesse und entgangene Umsätze.

Doch kehren wir noch einmal zu dem Gedanken der Wertschöpfung von Führungskräften zurück. Denn ihre Aufgabe des Absicherns und Gestaltens einer hohen Wertschöpfung in ihrem Verantwortungsbereich liefert zugleich die Antwort auf die Frage, wer eigentlich Kunde einer Führungskraft ist. Nein, es ist nicht der externe Kunde, denn für den erbringt sie nur in indirekter Form ihre

Leistung. Direkte Nutznießer sind stattdessen ihre Mitarbeiter. Sie profitieren von den optimalen Arbeitsbedingungen. So spannt sich ein neues Kunden-Dienstleister-Verhältnis auf. Nämlich mit den Mitarbeitern auf der einen Seite und der unterstützenden, ja, auch dienenden Führungskraft auf der anderen Seite.

Jürgen R., ein Produktionsleiter aus einem größeren mittelständischen Unternehmen, brachte dies auf den Punkt:

*«Warum stellt man eine Unternehmenshierarchie immer als Pyramide dar? Das suggeriert doch, dass die Mitarbeiter ganz unten stehen und die Stütze und der Halt ihrer Führungskräfte sind. Ich sehe das anders und möchte als Abteilungsleiter meinen Führungskräften und Mitarbeitern die Unterstützung geben, die sie benötigen, um ihre Arbeiten ungestört und effektiv ausführen zu können. Warum dreht man die Pyramide nicht einfach um?»*

Die Führungskraft als Diener ihrer Mitarbeiter (Abbildung 3) – der Gedanke mag schockieren, widerspricht er doch so gänzlich unseren  $\triangleright$  Werten und Denkmustern. Führungskräfte sind es gewohnt aufzusteigen, befördert zu werden und damit auch mehr wert zu sein als die, die zu führen sind. Führung, so kennen wir es bereits von unseren Großvätern, verheißt uns  $\triangleright$  Macht über die Mitarbeiter, Anerkennung durch unser gesellschaftliches Umfeld und finanzielle

**Abb. 3: Die Führungskraft als «Diener» ihrer Mitarbeiter**

