

Daniel Walther

# Die 38-Stunden- Woche für Manager

Optimale Work-Life-Balance durch  
gute Führung

 Springer Gabler

Daniel Walther

# Die 38-Stunden- Woche für Manager

Optimale Work-Life-Balance durch  
gute Führung



Springer Gabler



# Die 38-Stunden-Woche für Manager

---

Daniel Walther

# Die 38-Stunden-Woche für Manager

Optimale Work-Life-Balance durch  
gute Führung

Daniel Walther  
Frankfurt am Main  
Deutschland

ISBN 978-3-658-02787-2      ISBN 978-3-658-02788-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-02788-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Ich arbeite seit mehreren Jahren in verschiedenen großen Unternehmen nahe an den Vorständen in verantwortlicher Position und stand mehrmals vor der Frage, wie wohl die optimale Aufstellung einer oder meiner Einheit hinsichtlich Produktivität und Ergebnisqualität sein müsste. Gleichzeitig wollte ich mir mein Leben als Führungskraft natürlich so leicht wie möglich machen, um einerseits meine Gesundheit nicht zu gefährden und andererseits maximale Wirksamkeit zu erzielen. Dabei habe ich mich mit verschiedenen Aspekten der Führung auseinandergesetzt und meine Schlüsse gezogen. Die Ergebnisse meiner Überlegungen habe ich in dem vorliegenden Buch zusammengefasst, welches aus meinem Wunsch heraus entstand, meine Gedanken zu ordnen und dadurch selbst mehr Klarheit zu diesem Thema zu erlangen.

Dabei möchte ich jedoch nicht einfach die Ergebnisse präsentieren, sondern diese aus meinen grundsätzlichen Überlegungen heraus ableiten, sodass für jeden Leser die Möglichkeit besteht, sich selbst mit ihnen kritisch auseinanderzusetzen. Ich habe diese über mehrere Jahre in der Praxis ausprobiert und damit in sämtlichen Führungskräfte-Reviews hervorragende Ergebnisse erzielt, welche jeweils deutlich über dem Durchschnitt innerhalb der jeweiligen Unternehmen lagen. Für mich haben sie sich bewährt, sowohl hinsichtlich meiner Ergebnisse und der aufzuwendenden Arbeitszeit, und selbst meine Führungskräfte konnten durch den Einsatz der Prinzipien ihre jeweilige Führungsarbeit verbessern und ihre Arbeitszeit wirksamer einsetzen. Die Ergebnisse haben also zusätzlich den Praxistest bestanden, insofern dass die Ergebnisse von Führungskräften schlechter waren, welche sich an verschiedenen Stellen anders verhalten haben, als ich es für notwendig erachte.

Vielleicht habe ich etwas übersehen und es gibt heute schon Argumente, welche zu anderen Schlussfolgerungen führen, oder die Rahmenbedingungen ändern sich in der Zukunft, sodass spätestens dann andere Schlüsse für optimale Ergebnisse gezogen werden müssten. Dies steht jedoch nicht mit meiner Idee im Widerspruch, einen grundlegenden Überblick über die Tätigkeit von Wissensarbeitern und dem Verhalten von Führungskräften hinsichtlich der Optimierung der Produktivität zu vermitteln sowie praktische Anhaltspunkte für den Aufbau einer optimalen Organisation derselben zu beschreiben. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine Führungskraft für ein Team oder als Vorstand für ein ganzes Ressort verantwortlich ist, oder eine Einheit der strategischen Organisationsentwicklung unternehmensübergreifend Regeln für den Aufbau der Struktur erstellen muss. Jeder kann

in diesem Buch Anhaltspunkte für die praktische Umsetzung finden, welche direkt angewendet werden können. Darüber hinaus werde ich einige konkrete Handlungsweisen hinsichtlich ihrer langfristigen Auswirkungen auf die Organisation untersuchen und bewerten, auch auf die Gefahr hin, dass sich diese bereits implizit aus den grundlegenden Überlegungen zum Aufbau der Organisation ergeben. Insbesondere werde ich ebenfalls konkret von einzelnen Handlungsweisen abraten, welche ich in der Praxis vorgefunden habe, aber für nicht zielführend erachte beziehungsweise die sogar die ursprüngliche Absicht konterkarieren.

Analog den Mitarbeitern, bei denen es Leistungsträger und andere Klassen von Leistungen gibt, gilt dies ebenso für Führungskräfte und alle anderen Berufe, sogar Ärzte oder Lehrer. Gerade weniger gute Führungskräfte könnten den größten Nutzen aus einer intensiveren Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrem Führungsverhalten ziehen, neigen jedoch dazu, dafür am wenigsten Zeit einzusetzen oder gar keine Notwendigkeit dafür zu sehen, weshalb ihre Leistung entsprechend ausfällt. In vielen Fällen leiden ihre Mitarbeiter darüber hinaus, weil sie dieser Führungskraft ausgeliefert sind und die Konsequenzen des Verhaltens, der Prozesse oder der Struktur tagtäglich aushalten müssen. Jede Führungskraft muss sich bewusst machen, dass die eigenen Fehler selbst für die verantworteten Mitarbeiter teilweise sehr leicht zu erkennen sind, aber nur wenige den Mut haben werden, ihre Führungskraft darauf anzusprechen und ihr zu helfen, besser zu werden. Diese wertvollen Mitarbeiter können ihre Führungskraft führen, indem sie beispielsweise ein anderes Verhalten einfordern, aufzeigen oder in manchen Fällen einfach vorleben. Dafür muss die Führungskraft aber wenigstens erkennen, ob eine Verhaltens- oder Prozessänderung sinnvoll im eigenen Sinne und dem des Unternehmens ist, oder nicht.

Vielleicht können Mitarbeiter sogar selbst Prozesse einführen, welche ihnen das Leben erleichtern oder Ordnung ins Chaos bringen. Dies erfordert aber nicht nur sehr gute sondern auch sehr selbstbewusste Mitarbeiter, weil ihnen immer bewusst sein wird, dass sie eigentlich die Arbeit ihrer Führungskraft erledigen. Es geht für die Mitarbeiter nicht darum, dass die Führungskraft unbedingt auf eine Änderung angesprochen werden muss, aber wenn die Mitarbeiter eine Vorstellung ihres Wunscharbeitsplatzes oder zumindest sinnvoller Verbesserungen haben, kann das eine Veränderung überhaupt erst ermöglichen oder zumindest helfen, diese anzustoßen. Jeder Mitarbeiter, und jede Führungskraft, muss sich selbst fragen, welchen Anteil er an einem Zustand trägt und welchen er leisten kann, etwas zu verbessern, anstatt sich zu beklagen, den Arbeitsplatz zu wechseln und wieder in der gleichen Situation zu landen. Besonders, wenn die Arbeitszeitbelastung oder der Stress ein gesundheitsgefährdendes Ausmaß angenommen hat.

Das Buch ist mehr als eine Bestandsaufnahme schon existierender Ideen und fasst die meiner Ansicht nach richtigen und wichtigen Aspekte unter dem Gesichtspunkt des Aufbaus einer effektiven und effizienten Organisation zusammen. Weiterhin füllt es jedoch dabei entstehende Lücken und hilft einen ganzheitlichen Ansatz umzusetzen und für die eigene Führungspersönlichkeit zu entwickeln, der in jedem Fall deutliche Fortschritte bringt, selbst wenn das Optimum im ersten Schritt noch nicht erreicht werden kann. In

einer Organisation von Wissensarbeitern, die diesem Gedanken Rechnung trägt, wird darüber hinaus eine überdurchschnittliche Arbeitszufriedenheit herrschen, welche mit herausragenden Ergebnissen eine dauerhafte Berechtigung erhält.

Gewissermaßen hat Drucker für eine Management-Flughöhe von 10.000 m Überta- gendes geleistet, allerdings gibt es wohl nur wenige Menschen in der Wirtschaft, welche permanent auf dieser Flughöhe operieren. Im Gegensatz dazu hat Malik mit seinen Wer- ken sehr abstrakte Ergebnisse für geringe Flughöhen vorgelegt, den Transfer für konkrete Handlungsänderungen aber dem Leser überlassen. In diese Lücke möchte ich mit die- sem Buch vorstoßen, auf dass es vielen Führungskräften gelingt, effektiver und effizienter zu führen und dabei für die Mitarbeiter angenehme Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Mitarbeiter werden mehr Respekt für diese Führungskräfte haben, selbst wenn die- se ab und an streng handeln müssen, können sich mit diesem Buch aber ein gutes Bild davon verschaffen, was von ihnen erwartet wird und weshalb die Führungskraft an man- chen Stellen so handelt, wie es erforderlich ist. Und wenn nicht, können Sie entweder auf Missstände hinweisen oder aber die Konsequenzen ziehen, um für sich selbstbestimmt ein angenehmeres Umfeld zu suchen.

Dies ist nicht das Ende. Es ist nicht einmal der Anfang vom Ende. Aber es ist, vielleicht, das Ende des Anfangs. (Winston Churchill)

Ich wünsche mir, mit meinem Buch die Führungslandschaft zu verändern und mindes- tens einen geringen Beitrag für alle meine Kollegen zu leisten, die Work-Life-Balance zu- gunsten des Lebens zu verschieben und damit die Attraktivität von Führungspositionen insgesamt zu steigern. Wahrscheinlich beschäftigen sich genau die Führungskräfte inten- siv damit, die bereits durch ausreichende Reflexion und permanente Weiterentwicklung eine überdurchschnittlich gute Führungsarbeit leisten. Vielleicht jedoch, und das ist meine Hoffnung, gelingt es mir, einen neuen Gedanken zum Aufbau von effektiven Einheiten in die Welt zu setzen und mitzuhelfen, die Zufriedenheit in der Führung, sowohl für die Führungskraft als auch für die geführten Mitarbeiter, zu steigern. Und wenn es mir nicht gelungen sein sollte, alles zu bedenken und verschiedene Aspekte vollständig zu berück- sichtigen, freue ich mich über Ihre Anregungen und Hinweise. Des Weiteren gibt es andere kluge Köpfe, die diesem Buch Anregungen für ihre Arbeiten entnehmen können, sodass daraus irgendwann noch mehr erwachsen kann und wir uns insgesamt in Richtung dieses Ziels bewegen.

Obwohl ich alle Annahmen oder Informationen dargelegt und begründet habe, musste ich an verschiedenen Stellen Kompromisse bezüglich der Ausführlichkeit eingehen, um nicht den Rahmen zu sprengen. Selbst wenn dieses Buch in sich abgeschlossen ist und sie keine weitere Literatur benötigen, möchte ich interessierten Lesern dennoch die im Litera- turverzeichnis angegebenen Bücher besonders ans Herz legen, weil durch diese ein grund- legenderes und umfassenderes Verständnis der Thematik möglich ist und sich das Lesen meines Erachtens lohnt. Ich habe deren Lektüre genossen und ihnen viele interessante Ge- danken entnommen, welche mich weitergebracht haben. Es versetzt Sie noch mehr in die



Lage, nicht nur einzelne Teile zu übernehmen, sondern für sich selbst einen Weg zu finden, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Und es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, dass Sie durch Anpassung und Weiterentwicklung an der einen oder anderen Stelle noch weitere oder detailliertere Schlüsse ziehen, welche nicht nur für Sie wertvoll sind. Wenn auch Sie durch einen Artikel oder ein Buch die Öffentlichkeit daran teilhaben lassen, kann ich vielleicht in Zukunft ebenfalls davon profitieren.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Das Ziel: mehr leisten und zufriedener sein</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1	Sich der Bedeutung der Arbeit klar werden . . . . .	3
1.2	Eigene Verantwortung für eigene Ziele . . . . .	4
1.3	Komplettes Verständnis durch Kenntnis aller Details . . . . .	6
<b>2</b>	<b>Einflussfaktoren der Führung auf die Produktivität</b> . . . . .	<b>9</b>
2.1	Ausbildung von Führungskräften als Hauptaufgabe . . . . .	10
2.2	Eigenschaften effektiver und effizienter Führung . . . . .	18
2.3	Auswirkungen des Mitarbeiterumgangs auf die Geschwindigkeit . . . . .	47
2.4	Begrenzte Zeit erfordert systematische Führungsarbeit . . . . .	69
<b>3</b>	<b>Hebel zur Steigerung der Produktivität</b> . . . . .	<b>105</b>
3.1	Erforderlich: Analyse der Tätigkeiten . . . . .	107
3.2	Betrachtung der Prozesse bringt Vorteile . . . . .	130
3.3	Einflussfaktoren zur Produktivitätssteigerung beim Mitarbeiter . . . . .	139
3.4	Einflussfaktoren zur Produktivitätssteigerung beim Unternehmen . . . . .	150
<b>4</b>	<b>Entscheidend für Produktivität: Aufbau der Organisation</b> . . . . .	<b>157</b>
4.1	Die Kraft von Visionen und Strategien . . . . .	157
4.2	Konkrete Umsetzung der Strategie . . . . .	163
4.3	Aufbau einer effektiven Führungshierarchie . . . . .	166
4.4	Individuelle Betrachtung der Mitarbeiter auf ihren Stellen . . . . .	176
4.5	Empfehlenswert: Ergebnissicherung durch Zielvereinbarungen . . . . .	184
4.6	Notwendig: Regeln zur Unterstützung effektiver Arbeit . . . . .	191
<b>5</b>	<b>Hilfestellungen zur praktischen Umsetzung</b> . . . . .	<b>203</b>
5.1	Essenziell: Feststellen der aktuellen Situation . . . . .	204
5.2	Entscheidender Erfolgsfaktor: die Personalauswahl . . . . .	209
5.3	Unabdingbar: ein eigenes Führungssystem . . . . .	218
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen für hohe Zufriedenheit</b> . . . . .	<b>227</b>
	<b>Weiterführende Literatur</b> . . . . .	<b>231</b>
	<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	<b>233</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Fragebogen zur aktuellen Arbeitssituation .....	2
<b>Abb. 1.2</b>	Magisches Dreieck für die Führungskraft .....	6
<b>Abb. 1.3</b>	Aufbau des Buches .....	7
<b>Abb. 2.1</b>	4 Ebenen einer Nachricht .....	13
<b>Abb. 2.2</b>	Fehlerquellen bei der Mitarbeiterbeurteilung .....	15
<b>Abb. 2.3</b>	Übersicht über die Einflussfaktoren der Führung .....	36
<b>Abb. 2.4</b>	Fehlerhafte Quellen der Macht .....	40
<b>Abb. 2.5</b>	Aufgaben einer Führungskraft .....	48
<b>Abb. 2.6</b>	Vorgehen bei der Delegation von Aufgaben .....	55
<b>Abb. 2.7</b>	Darstellung eines effektiven Entscheidungsprozesses .....	62
<b>Abb. 2.8</b>	Orientierung zwischen Tun und Vermeiden .....	70
<b>Abb. 2.9</b>	Angemessenes Verhalten in verschiedenen Führungssituationen .....	72
<b>Abb. 2.10</b>	Priorisierung der Arbeitszeit für mehr Effektivität .....	75
<b>Abb. 2.11</b>	Sitzungsvorbereitung standardisieren für Effektivität der Sitzung .....	80
<b>Abb. 2.12</b>	Strukturierter Gesprächsverlauf sorgt für hohe Produktivität .....	84
<b>Abb. 2.13</b>	Führungsverhalten nach Reifegrad des Mitarbeiters .....	87
<b>Abb. 2.14</b>	ALPEN - Darstellung des Arbeitsprozesses .....	101
<b>Abb. 2.15</b>	Aufgabenüberprüfung zur Entlastung .....	104
<b>Abb. 3.1</b>	Zusammenhang zwischen Entscheidungen und Regeln .....	118
<b>Abb. 3.2</b>	Arbeitsmotivation und Work-Life-Balance .....	127
<b>Abb. 3.3</b>	Marktwert eines Mitarbeiters im Zeitverlauf .....	140
<b>Abb. 3.4</b>	Kompetenzrad zur Beurteilung der Mitarbeiter .....	141
<b>Abb. 3.5</b>	Auswirkung des Hintergrundwissens auf das Ergebnis .....	144
<b>Abb. 3.6</b>	Einflussfaktoren auf die Un-/Zufriedenheit von Mitarbeitern .....	146
<b>Abb. 3.7</b>	Zusammenhang von Organisation und Effizienz .....	155
<b>Abb. 4.1</b>	Orientierungshilfe für Priorisierung .....	164
<b>Abb. 4.2</b>	Komplexitätsbewertung des Managements oder anderer Stellen .....	173
<b>Abb. 4.3</b>	Leistung der Einheit durch Klassifizierung der Mitarbeiter .....	180
<b>Abb. 4.4</b>	Eigenschaften guter Ziele .....	188
<b>Abb. 4.5</b>	Eignung von Kommunikationsarten .....	196
<b>Abb. 5.1</b>	Auswirkung des Zeitaufwands einzelner Tätigkeiten auf das Ergebnis .....	211

Wenn die Arbeit ein Vergnügen ist, wird das Leben zur Freude. (Maxim Gorki)

Die psychischen Erkrankungen haben in Deutschland in den letzten Jahren stark zugenommen und das Burn-out-Syndrom fällt als Depression in diese Kategorie. Eine Ursache ist der stark gestiegene qualitative und quantitative Anspruch an Mitarbeiter und Führungskräfte im Berufsleben. Zum einen führen zwar Bestrebungen zur Senkung der Kosten dazu, dass immer weniger Mitarbeiter die gleiche Arbeitsmenge bewältigen sollen und zum anderen ist es dennoch eine berechtigte Frage, ob die heutigen Zustände nicht verbessert werden könnten, um eine angenehmere Situation für alle Beteiligten zu schaffen.

Prinzipiell befinden sich die Mitarbeiter in einer komfortableren Situation, weil bei ihnen noch verhältnismäßig klar geregelt ist, welche Arbeitsleistung erwartet wird und welche Arbeitszeit sie dafür einsetzen sollen. Sicherlich gibt es gerade unter den jungen motivierten Mitarbeitern einige, welche zum Beispiel im Interesse der eigenen Karriere zu deutlich längeren Arbeitszeiten bereit sind und dabei gleichzeitig eine große Verantwortung auf sich nehmen. Dennoch wird es in dieser Gruppe nur sehr wenige Fälle geben, in denen die Mitarbeiter wirklich unter der Arbeitssituation leiden und sich eine andere Aufteilung zwischen Arbeit und Privatleben wünschen. Und selbst wenn, aufgrund des Fehlens äußerer Zwänge hätte der Mitarbeiter jederzeit die Gelegenheit, etwas an der Situation zu ändern und die gewünschte Balance herzustellen. Vielleicht fühlt sich der Mitarbeiter in der Form unter Druck gesetzt, als er seine Chancen auf Karriere damit schwinden sehen würde, jedoch ist seine Anstellung dadurch nicht gleichzeitig in Gefahr und so bleibt es eine freiwillige Entscheidung, zwischen der Chance auf Karriere und einem zufriedenstellenden Privatleben zu wählen.

Anders verhält es sich mit älteren Mitarbeitern, wenn diese durch häufige Veränderungen nicht mehr den Eindruck haben, den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Sie haben dann Angst davor, den Job zu verlieren und haben gleichzeitig eine Menge Verpflichtungen, welche unter Umständen nicht nur ein gewisses Einkommen, sondern das komplette Einkommen notwendig machen. Dadurch wird der Verlust des

Analyse der aktuellen Arbeitssituation		
Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?	<input type="text"/>	h
Welchen Anteil davon wenden Sie für Führung auf?	<input type="text"/>	h
Und welche Zeit durchschnittlich für Strategiearbeit?	<input type="text"/>	h
Wie lange beschäftigen Sie sich pro Jahr mit Ihrem Verhalten?	<input type="text"/>	h
Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Jahr an den Prozessen Ihrer Einheit?	<input type="text"/>	h
Welche Zeit wenden Sie im Jahr für die Optimierung der Organisation auf?	<input type="text"/>	h
Sind Sie mit Ihrem Führungsverhalten zufrieden?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Ist die Qualität der Prozesse in Ihrer Einheit gut?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Halten Sie die Organisation Ihrer Einheit für effektiv und effizient?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Sind Sie sich bei Ihren Aussagen sicher?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

**Abb. 1.1** Fragebogen zur aktuellen Arbeitssituation

Einkommens zum existenziellen Risiko, welches im Bewusstsein der Mitarbeiter mit dem Verlust des Arbeitsplatzes gleichgesetzt wird. Besonders wenn diese durch eine lange Betriebszugehörigkeit ein Gehalt verdienen, welches für Neueinsteiger oder Wechsler nicht mehr erzielt werden kann, sitzen sie in einem goldenen Käfig, welcher die Ängste umso mehr ansteigen lässt. An dieser Stelle ist es sicherlich zu spät für Ratschläge, weil eine Einschränkung des Lebensstandards einen gravierenden Einschnitt darstellt, aber jeder hat es selbst in der Hand, seine Lebensweise zu wählen. Es ist vielleicht schwer zu erkennen, aber in diesem Fall war die Entscheidung eben, in früheren Zeiten keine Entscheidung zu treffen und mit hoher Wahrscheinlichkeit war dies dem Mitarbeiter auch gar nicht bewusst. Umso mehr Verantwortung gebührt daher der Führungskraft, für die Mitarbeiter zu sorgen und im besten Wissen und Gewissen für diese zu handeln, selbst wenn sie dies nicht immer erkennen oder sogar zu diesem Zeitpunkt anders sehen.

Und dies ist nur einer der Gründe, weshalb für eine Führungskraft die Gefahr wesentlich größer ist, die Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu verlieren. Sie muss nicht nur ihre Arbeit erledigen, sondern ist dafür verantwortlich, dass die Arbeit der gesamten Einheit erledigt ist, und zwar so schnell wie möglich und unter Einhaltung sämtlicher Qualitätsstandards. Dies führt dazu, dass sie einerseits davon abhängig ist, was ihre Mitarbeiter leisten, und andererseits selbst großen Einfluss darauf hat und es sehr verlockend ist, selbst nachzubessern oder Arbeiten zu erledigen. Wenn die Mitarbeiter alleine hervorragende Arbeit erbringen und immer einer erreichbar ist, reduziert sich ihr Aufwand dramatisch, andernfalls nimmt dieser gravierend zu. Zwischen beiden Extremen gibt es wahrscheinlich unendliche Variationen und die Arbeit der Führungskraft führt dazu, dass sich die Leistung in Richtung beider Extreme bewegen kann. Deshalb ist es so wichtig, dass sich jede Führungskraft systematisch mit ihrer Situation und sich selbst auseinandersetzt, um im Ergebnis für eine Weiterentwicklung in jeder Hinsicht zu sorgen (Abb. 1.1).

## 1.1 Sich der Bedeutung der Arbeit klar werden

Besonders bei der Beförderung eines Mitarbeiters auf die erste Führungsebene als Referats- oder Gruppenleiter wird deutlich, dass die damit einhergehende Gehaltserhöhung in den meisten Fällen keine Kompensation für die größere Verantwortung darstellt. Allerdings ist in keiner Position die Möglichkeit größer, die Auswirkungen von Verhaltens-, Prozess- und oder Strukturänderungen zu spüren und davon zu profitieren. Je höher die Führungskraft in der Hierarchie ist, desto weniger direkt sind die Auswirkungen zu spüren, umso stärker kann jedoch die Wirkung sein, weil wesentlich mehr Mitarbeiter betroffen sind und die Folgen für die Arbeitszeit der Führungskraft sich entsprechend deutlich auswirken.

Die zeitliche und nervliche Belastung der Führungskraft ist zum Teil durch die Position bestimmt, für einen gewissen Teil ist jedoch die Führungskraft selbst maßgebend und demzufolge muss sie sich damit auseinandersetzen, wenn sie damit nicht zufrieden ist. Aber auch für alle anderen Führungskräfte lohnt es sich, nach Verbesserungspotenzialen in verschiedenen Gebieten zu suchen, um sich für weitergehende Aufgaben zu wappnen. Des Weiteren ist es Aufgabe der Führungskraft, das Umfeld der eigenen Einheit zu bestimmen und dort für Bedingungen zu sorgen, die für die Mitarbeiter angenehm sind und gleichzeitig zu bestmöglichen Ergebnissen beitragen. Diese beiden Ziele, gleichzeitig für sich selbst und für die Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen, zwingen die Führungskraft ebenfalls dazu, sich mit der Arbeitsweise zu beschäftigen und den besten Weg unter Berücksichtigung beider Sichtweisen zu finden. Idealerweise senkt sich durch die Bemühungen langfristig nicht nur der notwendige Zeiteinsatz, die Arbeit sollte ebenso leichter und angenehmer von der Hand gehen, den Stress reduzieren und außerdem die Zufriedenheit bei allen Beteiligten verbessern.

Der Anforderungskatalog an eine Führungskraft ist jedoch so lang und vielschichtig, dass viele gar nicht wissen, wo sie anfangen sollen und deshalb viel zu wenig Zeit investieren, besser zu werden. Es ist zudem verwirrend für die Führungskraft, weil sie sich mit jedem einzelnen Aspekt intensiv und nicht nur oberflächlich auseinandersetzen muss, aber genau diese Beschäftigung ohne Bezug zu einem Gesamtbild führt dazu, dass sich die Effekte gegenseitig aufheben und weniger zu der Betrachtung, welches Verhalten als Führungskraft notwendig und sinnvoll ist. Dabei geht es nicht nur um die Fokussierung und Priorisierung, sondern die Führungskraft muss ganzheitlich betrachten, wie sie ihren eigenen Zeiteinsatz reduzieren kann, um die teilweise enorme Arbeitsbelastung zu reduzieren und eine akzeptable Work-Life-Balance zu erreichen. Dabei hängt der notwendige Arbeitseinsatz einer Führungskraft jedoch wesentlich von der Qualität seiner Mitarbeiter ab. Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass eine Führungskraft bestrebt sein sollte, die besten Mitarbeiter zu erhalten und einzusetzen sowie die Qualität der vorhandenen Mitarbeiter fortwährend zu verbessern.

Außerdem verändern sich die Rahmenbedingungen in Form des Umfelds und der technischen Voraussetzungen heutzutage häufig, was nicht nur Auswirkungen auf die Ansprüche sondern auch die Arbeit an sich hat. Und weil dies immer schneller geschieht, müssen Organisationen darauf Rücksicht nehmen und Strukturen schaffen, welche eine Anpassung ermöglichen. Eine sich immer deutlicher abzeichnende Veränderung ist der

steigende Anteil von Wissensarbeitern, an welche nicht nur andere Anforderungen gestellt werden, sondern die auch selbst andere Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld und die Organisation als Ganzes stellen.

Es wurde bereits vor Jahren geschrieben, dass die Produktivität von Wissensarbeitern nicht der einzige kompetitive Wettbewerbsfaktor in der weltweiten Wirtschaft ist. Aber es ist sehr wahrscheinlich, dass es ein entscheidender Faktor für Industrien in der entwickelten Welt sein wird. Dabei ist es zunächst vernachlässigbar, ob es sich um eine Branche wie die der Raumfahrt handelt, oder eine andere Branche, in der die Qualitätsanforderungen an Prozesse deutlich niedriger angesetzt werden können. Weiterhin ist jedoch festzustellen, dass sich die Produktivität von Wissensarbeitern deutlich schlechter entwickelt hat, als es eigentlich durch den Fortschritt der Technik und den Vergleich mit der Produktivitätssteigerung von manueller Arbeit zu erwarten gewesen wäre. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass mit einem Computer viele Ergebnisse deutlich schneller erzielt werden können, sich jedoch die Anforderungen an das Ergebnis ebenso gesteigert haben und somit die Produktivitätssteigerungen mindestens teilweise aufgezehrt haben. Gleichzeitig hat sich mit der Einführung von Computern die Arbeit an sich verändert, ohne dass die Mitarbeiter durch geeignete Schulungen oder Erklärungen darauf vorbereitet worden wären und ebenso ist vielen Führungskräften unklar, wie die Arbeit von ihren Mitarbeitern tatsächlich erledigt wird. Ein großes Problem ist an dieser Stelle die Spannweite der Kenntnisse im Umgang mit Computern, die durch die großen Altersunterschiede der Mitarbeiter und die rasante Veränderung der Möglichkeiten gefördert wird. Hier muss mit einer Veränderung der Prozesse und entsprechend einer angepassten Organisation reagiert werden, um auch unter den neuen Rahmenbedingungen optimale Ergebnisse zu erzielen, weil nur in wenigen Bereichen so deutlich sichtbar wird, dass Stillstand Rückschritt bedeutet.

---

## 1.2 Eigene Verantwortung für eigene Ziele

Im Leben geht es nicht darum, gute Karten zu haben, sondern auch mit einem schlechten Blatt gut zu spielen. (Robert L. Stevenson)

Damit wird deutlich, welchen Einfluss die Organisation und die Struktur langfristig auf die Produktivität und die Qualität einer Einheit haben. Einen ebenso großen Einfluss haben die Mitarbeiter sowie die Art und Weise, mit der sie ihre Tätigkeiten durchführen, wobei diese eine suboptimale Organisation kompensieren oder eine gute Organisation zunichtemachen können. Und natürlich hat das Verhalten einer Führungskraft einen nicht zu unterschätzenden Einfluss, welcher Schwächen in den beiden erstgenannten Bereichen ebenfalls ausgleichen oder Stärken abschwächen kann. In den meisten Fällen werden nicht die geschilderten Extreme vorliegen, welche direkt eine Reaktion auslösen würden, sondern Zwischenstufen, bei denen die Führungskraft keinen unmittelbaren Handlungsdruck verspürt und die Ergebnisse der Einheit ebenfalls im Rahmen der Erwartungen liegen. Selbst die Mitarbeiter werden in den meisten Fällen miserable Organisationen akzeptieren, beispielsweise weil sie es eben seit Jahren so gewöhnt sind und aus diesem Grund kein