

# KULTUR KONTEXT KRAFT

EIN KOMPENDIUM DER  
FÜHRUNG DES  
KANTONSSPITALS LIESTAL

## Vorwort



Mit dem Kantonsspital Liestal verfügt unser Kanton über ein leistungsfähiges Zentrumsspital, das über die Region hinaus Anerkennung genießt. Obwohl in der Nähe zu den medizinischen Versorgungseinrichtungen der Universität Basel gelegen, hat Liestal in seiner über 100-jährigen Geschichte gezeigt, dass es gelingen kann, sich als Kantonsspital mit einem eigenen Leistungsprofil einen Namen zu machen. Das Spital verfügt heute über drei Universitätskliniken, deren Leitung bei drei medizinischen Ordinarien liegt. Liestal ist auf dem besten Weg, zu einem der führenden Krankenhäuser der Schweiz zu werden. Während Kantonsspitäler in anderen Gegenden der Schweiz sorgenvoll in ihre Zukunft blicken, besitzt Liestal gute Voraussetzungen für einen erfolgreichen Weg.

Der Erfolg von Liestal ist nicht selbstverständlich, sondern der Erfolg einer gemeinsamen Leistung des Kaders und der Mitarbeiter. Früh hat das Spital Liestal die Instrumente der modernen Unternehmensführung entdeckt, diese zielstrebig genutzt und in einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung umgesetzt. Das Spital ist nicht mehr verwahrende Siechenanstalt, sondern ein produktives System, in dem Ärzte, Pflegepersonal, Verwaltung und Patienten gemeinsam erfolgreich sind. Ein modernes Leitbild, «Gemeinsam für die Gesundheit», gibt den Rahmen ab für dieses Selbstverständnis.

Die Zukunft stellt die Spitäler vor neue Herausforderungen. Die steigende Lebenserwartung unserer Bürger, der zunehmende medizinische Fortschritt und die Ansprüche an das Gesundheitswesen sind nur die wichtigsten Stichworte dieser Zukunft. Wir betrachten heute viele Dinge anders und unter neuen Aspekten. Es gibt in Liestal jedoch keinen Grund, davor Angst zu haben. Vielmehr kann das ein Ansporn sein, sich der eigenen Stärken immer wieder zu vergewissern und das Bewährte fortzuschreiben, dabei Neues ohne Angst aufzugreifen und in einer Synthese mit dem Bewährten zu verschmelzen.

Der Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft ist sich seiner Verantwortung für den Erhalt einer leistungsstarken medizinischen Versorgung zugunsten seiner Bürgerinnen und Bürger bewusst. Gemeinsam mit allen Akteuren und Institutionen im Gesundheitswesen unseres Kantons wird er diese Verantwortung wahrnehmen. Möge dieses Buch über das Kantonsspital Liestal hinaus Wirkung entfalten und aufzeigen, dass ein modernes Krankenhausmanagement mit dem uralten Anliegen eines Spitals, kranken Menschen Heilung und Fürsorge zukommen zu lassen, erfolgreich einhergeht.

Liestal, im September 2009

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Zwick'.

Peter Zwick  
Regierungsrat



Liebes Kader, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

mit Freude gebe ich Ihnen unser Führungshandbuch  
«Kultur – Kontext – Kraft» in die Hand.

Ein Führungshandbuch. Was soll das? Haben wir nicht schon eine Vielzahl Papiere, Dokumente und Werkzeuge im Haus? Ist ein weiteres Buch nicht zu viel des Guten? Ich kann mir gut vorstellen, dass diese Fragen Ihnen durch den Kopf gehen, wenn Sie das Buch in Händen halten. Doch nehme ich ebenso an, dass Sie beim ersten Durchblättern bereits erkennen werden, was Sinn und Ziel des Buches sein will. Dieses Buch will die Zukunft anstossen, ein gemeinsames Grundverständnis im Spitalmanagement herstellen und alle Mitarbeiter des Kantonsspitals Liestal auf dem Weg, der vor ihnen liegt, begleiten und unterstützen.

Management als Summe der individuellen, sozialen und sachbezogenen Kompetenzen und Führung als Lenkung im zwischenmenschlichen Bereich haben eine grosse Bedeutung für den Erfolg der Organisation. Dieses Buch stellt ein Führungsverständnis vor, das das Unternehmen als produktives, soziales System begreift, in dem die Wechselwirkungen der einzelnen Elemente die entscheidende Rolle spielen. Wie es gelingen kann, die Komplexität, die aus diesem Wechselspiel entsteht, zu managen und zu steuern, dafür gibt dieses Buch die wesentlichen Hinweise.

In der konsequenten Anwendung unseres strategischen Kompasses erhalten wir Orientierung und Richtung für unser Handeln. Mit der Balanced Scorecard haben wir ein bewährtes Steuerungsinstrument zur Verfügung, das uns Kurs halten lässt. Welche Möglichkeiten Kader und Mitarbeiter zusätzlich haben, ein Kantonsspital zu einem lebendigen Haus zu machen, welche Instrumente sie haben, die Erfolgsfaktoren in konkretes Handeln umzusetzen, davon handelt dieses Buch.

Grundlage all unseres Tuns sind unsere Werte, die uns leiten, und die Kultur, die wir in unserem Spital leben. In unserem Leitbild haben wir uns eine verbindliche Rahmenordnung gegeben. In der Entwicklung, die vor uns liegt, werden das Leitbild und das Buch eine wertvolle Unterstützung sein. Das Buch möchte Sie in Ihrer Führungsaufgabe bestärken, Ihnen Mut zur Führung machen. Ich bin überzeugt, dass Führung der entscheidende Erfolgsfaktor in Zukunft sein wird. Die Führung hat Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft, die Art und Weise der Verrichtung unserer Arbeit und den Geist unseres Hauses. Wir wollen den guten Geist weiterhin erhalten.

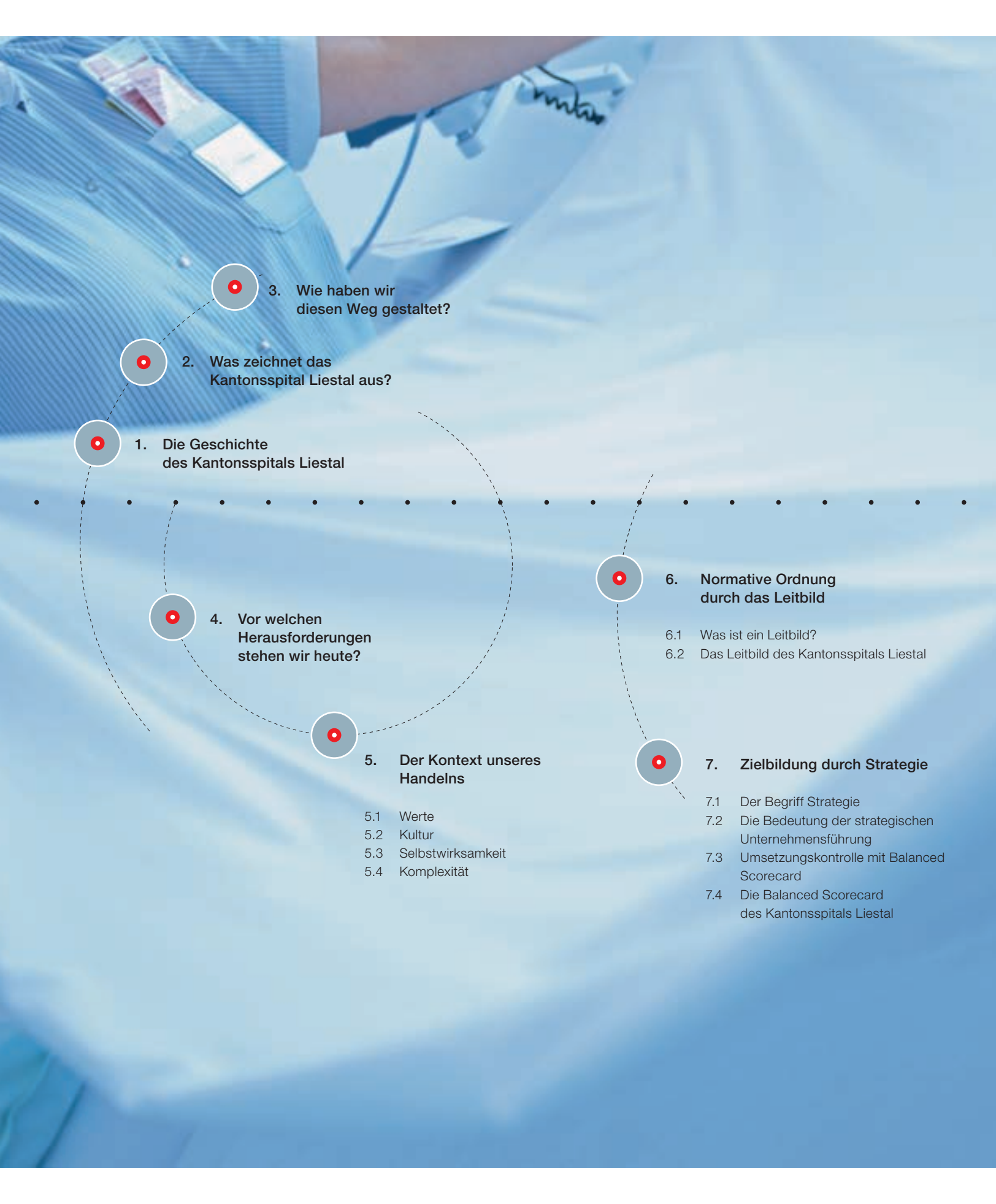
Ich lade Sie herzlich dazu ein, das Buch zu Ihrem Begleiter im Kantonsspital Liestal zu machen. Lassen Sie sich von den verschiedenen Gedanken immer wieder inspirieren und machen Sie es zu einem gelebten Dokument. Dann bin ich guten Mutes, dass wir die Herausforderungen, die auf uns warten, erfolgreich bewältigen werden.

Ich danke allen, insbesondere der Bernd Remmers Consultants AG in Zug, die an der Erstellung des Buches mitgearbeitet haben. Möge es das Vademecum des Kantonsspitals Liestal für die nächsten Jahre sein.

Ihr

A handwritten signature in black ink that reads "Heinz Schneider". The signature is written in a cursive, flowing style.

Heinz Schneider  
Direktor



1. Die Geschichte des Kantonsspitals Liestal

2. Was zeichnet das Kantonsspital Liestal aus?

3. Wie haben wir diesen Weg gestaltet?

4. Vor welchen Herausforderungen stehen wir heute?

5. Der Kontext unseres Handelns

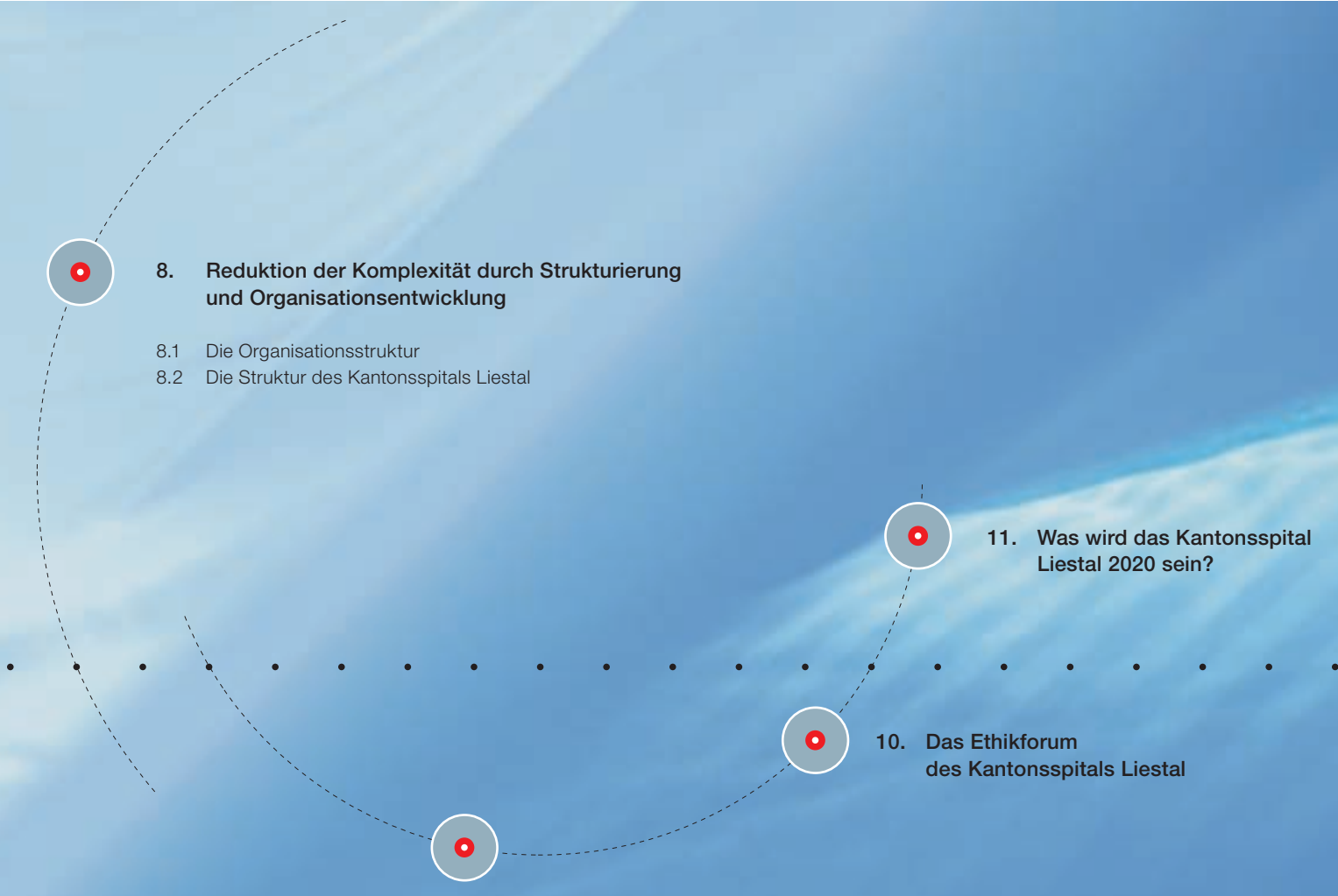
- 5.1 Werte
- 5.2 Kultur
- 5.3 Selbstwirksamkeit
- 5.4 Komplexität

6. Normative Ordnung durch das Leitbild

- 6.1 Was ist ein Leitbild?
- 6.2 Das Leitbild des Kantonsspitals Liestal

7. Zielbildung durch Strategie

- 7.1 Der Begriff Strategie
- 7.2 Die Bedeutung der strategischen Unternehmensführung
- 7.3 Umsetzungskontrolle mit Balanced Scorecard
- 7.4 Die Balanced Scorecard des Kantonsspitals Liestal



## 8. Reduktion der Komplexität durch Strukturierung und Organisationsentwicklung

- 8.1 Die Organisationsstruktur
- 8.2 Die Struktur des Kantonsspitals Liestal

## 11. Was wird das Kantonsspital Liestal 2020 sein?

## 10. Das Ethikforum des Kantonsspitals Liestal

## 9. Führung

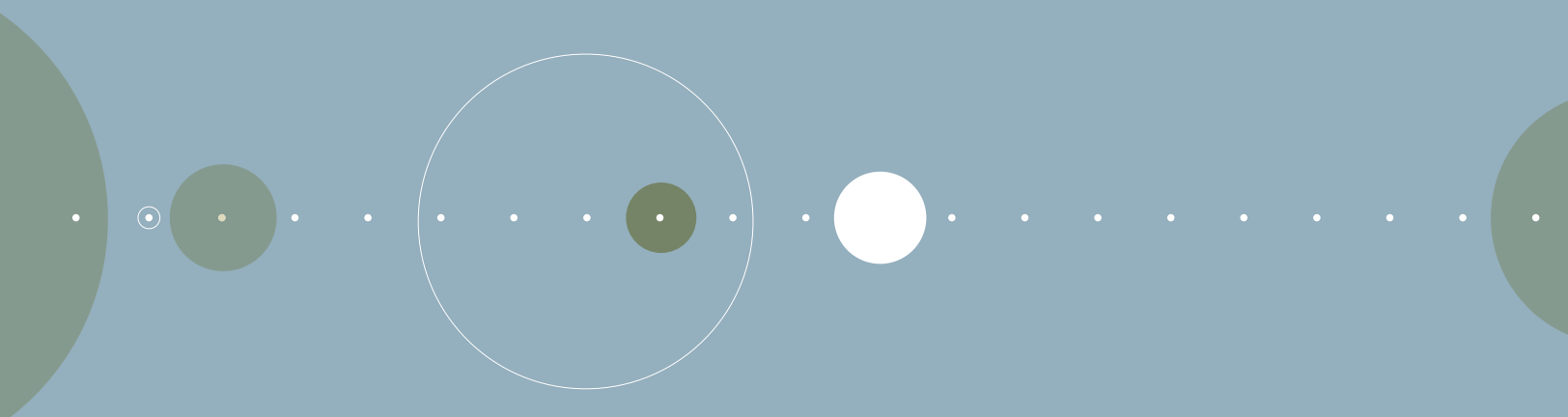
- 9.1 Annäherung an den Begriff Führung
- 9.2 Das Wesen der Führung
- 9.3 Die konkrete Führungssituation
- 9.4 Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge der wirksamen Führung
  - 9.4.1 Die Grundsätze der wirksamen Führungskraft
  - 9.4.2 Die Aufgaben der wirksamen Führungskraft
  - 9.4.3 Die Werkzeuge der wirksamen Führungskraft
  - 9.4.4 Im Zentrum der Führung: Kommunikation
- 9.5 Das Managementsystem «Führen mit Zielen» (MbO)
- 9.6 Das Denk- und Handlungsraster: «Winning Ways»

# 9

## Führung

«WIR SIND NICHT NUR FÜR DAS  
VERANTWORTLICH, WAS WIR TUN,  
SONDERN AUCH FÜR DAS, WAS  
WIR NICHT TUN.»

Molière



Management und Führung werden oft synonym gebraucht, obwohl dem Management eher eine übergeordnete Bedeutung zugeschrieben wird, während Führung als Leitungsfunktion und die direkte Führung von Mitarbeitern verstanden wird. Was also ist

Management? Im Folgenden sind sieben Eckpunkte für den Begriff Management aufgeführt, die im Grundsatz überall dort gelten, wo Management ausgeübt wird, ob in einem Unternehmen, einem Spital oder auch in der Familie.

### **1. Management ist die Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt**

Der Ansatz unterstellt, dass die Betrachtung der Interaktion zwischen Führendem und Geführtem zu kurz greift, weil das Verhalten der Menschen, ob es nun als lenkbar oder nicht angenommen wird, wesentlich durch den Kontext bestimmt wird, in dem die Führung stattfindet (Rahmenbedingungen der Organisation, normativer und strategischer Kontext, Shareholder, Unternehmen oder Familienunternehmen usw.).

### **2. Management als Führung vieler Menschen statt Führung weniger**

Wenn Management die Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen ist, folgt daraus, dass Führung vorrangig Koordination des Verhaltens vieler Menschen ist und sich bestimmter Hilfsmittel bedienen muss, um die Entpersonalisierung des Führungsprozesses, der auf die sinnliche Erlebbarkeit und Erfahrbarkeit der führenden Person durch die geführte angewiesen ist, zu kompensieren (Führung mit Zielen, Kommunikation usw.).

### **3. Management als Aufgabe vieler statt als Aufgabe weniger**

Management ist nicht allein Aufgabe des sogenannten Topmanagements, sondern findet auf vielen, ja sogar den meisten Ebenen der Organisation statt und wird in Wahrheit von sehr vielen Menschen durch ihr Zusammenspiel ausgeübt (Team, Funktionendiagramm usw.).

### **4. Management ist indirektes Einwirken auf der Metaebene statt direktes Einwirken auf der Objektebene**

Dies besagt, dass die Leistung eines Systems immer von der Struktur des Systems, von den sein Verhalten bestimmenden Regeln und insbesondere von den Interaktionsmustern der Systemelemente abhängt. Wenn also die Leistung nicht positiv ausfällt, so ist nicht der direkte Eingriff das Mittel der Wahl, sondern vielmehr müssen die Strukturen und die Interaktionsmuster der Elemente verändert werden (Organisation, Institutionen, Reporting usw.).

### **5. Management unter dem Kriterium der Steuerbarkeit statt des Optimums**

Diesem Ansatz wohnt ein gewisser Pragmatismus inne. Während technisches Denken dazu neigt, das Optimum anzustreben (Overengineering), was am Ende aber eine Einschränkung der Flexibilität bedeutet, berücksichtigt das systemorientierte Management die vorübergehenden Zustände einer Organisation. Alle Anstrengungen richten sich nach der bleibenden Steuerbarkeit der Organisation unter den Bedingungen dauernder Veränderung. Flexibilität wird das erste Gebot (Standardisierung, Prozessdesign usw.).

### **6. Management verfügt nie über ausreichendes Wissen**

Umfassende und abschliessende Information ist eine Illusion. Daher mutet es wirklichkeitsnäher an anzunehmen, dass wir nie oder höchstens in ganz bestimmten Ausnahmen genügend Informationen besitzen, um Entscheidungen wirklich rechtfertigen zu können. Da aber im Management laufend entschieden werden muss, läuft diese Überlegung auf die Forderung hinaus, Entscheidungen wo immer möglich so zu treffen, dass sie, oder zumindest grösstmögliche Teile ihrer Auswirkungen, einholbar bzw. korrigierbar sind (Wissenslogistik, Entscheidungsmethodik, Fehlermanagement).

### **7. Management mit dem Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit**

Nicht kurzfristiges Erfolgsdenken kennzeichnet diesen Ansatz, sondern die Nachhaltigkeit bestimmt das Denken in der Organisation. Vordergründige Nachteile werden in Kauf genommen für die langfristige Lebensfähigkeit der Organisation (Selbstverständnis, Ziele).

«Der Fisch stinkt vom Kopf.» Was der Volksmund derb ausdrückt, findet in allen Organisationen seine Bestätigung, die mit äusseren oder inneren Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Eine gute Organisation wird mit einem schlechten Management auf Dauer keinen Bestand haben, während gutes Management respektive gute Mitarbeiter eine schlechte Organisation vorübergehend kompensieren können, zumindest für eine gewisse Zeit. Keine Grenzen gibt es, wenn zu einer guten Organisation eine gute Führung hinzutritt.

## 9.1 Annäherung an den Begriff Führung

Das Wort Führung hat einen grossen Klang. Verbunden mit dem Wort «Charisma» wird es transzendent ent-rückt, mit der englischen Vokabel «Leadership» dem Gewöhnlichen entzogen. Das führt zu unrealistischen, ja oft falschen Erwartungen an eine sogenannte Führungskraft, wie die vielen Stellenanzeigen in den Tageszeitungen belegen. Dort gleicht eine Führungskraft eher einer Eier legenden Wollmilchsau denn einem gewöhnlichen Menschen. Peter Drucker legt dagegen eine sehr nüchterne Beschreibung von Führung vor, die jedoch realistischer erscheint und den Alltag der Führungskraft bei Weitem besser zu treffen vermag:

*«Natürlich ist Führung wichtig. Aber leider unterscheidet sie sich von dem, was heutzutage unter diesem Etikett unter die Menschen gebracht wird. Sie hat wenig zu tun mit «Führungsqualitäten» und noch weniger mit «Charisma». Sie ist profan, unromantisch und langweilig. Die Quintessenz ist Leistung. Zuallererst ist Führung per se weder gut noch wünschenswert. Führung ist Mittel zum Zweck. Führung zu welchem Zweck ist daher die entscheidende Frage. Die Geschichte kennt keine charismatischeren Führer als das Trio des 19. Jahrhunderts: Stalin, Hitler und Mao, nur – sie führten in die falsche Richtung, waren die Negativbeispiele und besicherten der Menschheit so viel Böses und Leid wie nie zuvor.»*

Die Führungsliteratur ist uferlos geworden, formuliert Neues, was oft nicht gut ist, und Gutes, was wiederum nicht neu ist, giesst alten Wein in neue Schläuche. Eine Hilfe ist sie schon lange nicht mehr. Was die Fülle der Ratgeber jedoch belegt, ist die Tatsache, dass nach wie vor ein grosses Orientierungsvakuum in der Führung besteht, viele Führungskräfte sich mit ihrer Führungsaufgabe überfordert sehen und sich darin allein gelassen fühlen. Dabei ist der Bedarf an guten Führungskräften so gross wie selten, gute Führung für den Unternehmenserfolg unbestritten und sieht sich Führung zunehmend grossen Herausforderungen gegenüber. Was es also

braucht, sind einfache Grundsätze, die Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft sowie die Anwendung einer Auswahl von Werkzeugen.

### Geheimnisse erfolgreicher Führungskräfte

- Sie stellten sich die Frage, was getan werden muss.
- Sie fragten sich, was gut und richtig für das Unternehmen ist.
- Sie schmiedeten Aktionspläne.
- Sie übernahmen Verantwortung für ihre Entscheidungen.
- Sie stellten sicher, dass die Kommunikation stimmt.
- Sie konzentrierten sich mehr auf Chancen als auf Risiken.
- Sie führten effektive Sitzungen durch.
- Sie dachten und sprachen in der Wir-Form, nicht in der Ich-Form.

Peter Drucker

## 9.2 Das Wesen der Führung

Es wird hier keine Führungstheorie vorgelegt. Vielmehr stehen die praktischen Hinweise für die Wahrnehmung der Führung in dem je eigenen Funktionsbereich im Vordergrund. Ein entscheidendes, vielleicht das wesentlichste Element der Führung soll hier erwähnt werden.

### Führung ist Dienst an den anvertrauten Menschen

Schon seit etlichen Jahren sind ein schleichender Rückgang der Loyalität der Mitarbeiter zu ihren Unternehmen und ein Unterhöhlen des Vertrauens in die Führung zu beobachten. Jüngste Umfragen zeigen erschreckende Werte. Knapp 90 Prozent aller Mitarbeiter sagen, dass sie sich mit ihrem Unternehmen nicht verbunden fühlen. Die Folge ist Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung, Warten auf den Absprung. Diesem Verlust an Bindung und Loyalität kann nur das persönliche Vorbild entgegenwirken. Der ehemalige deutsche Bundeskanzler Helmut Schmidt (1974–1982) schreibt dazu in seinem politischen Testament:

*«Heute kommt es entscheidend auf die Tugenden an. Denn die Rechte des Einzelnen erscheinen als hinreichend gesichert, die gemeinsame öffentliche Moral erscheint als gefährdet. Einige Verbände, einige Manager und Funktionäre, einige Politiker geben uns schlechte Beispiele. Es gibt zu wenige herausragende Vorbilder. Daher könnte das Bewusstsein verlorengehen, dass jedermann Verantwortung trägt und jedermann*

moralische Pflichten hat. Es ist deshalb notwendig, zu den Tugenden zu erziehen und an die Pflichten zu erinnern. ... Jeder, der Verantwortung für andere hat oder anstrebt, ist nicht nur für seine Ziele und Absichten verantwortlich, sondern ebenso für die Folgen seines Handelns und seines Unterlassens. Je mehr ein Mensch Macht hat über andere, je mehr Einfluss er auf andere und deren Leben ausübt – als Vater oder Mutter, als Vorgesetzter, Lehrer oder Journalist, als Unternehmer, Manager oder Politiker –, desto schwerer lastet auf ihm die Verantwortung für das Gemeinwohl, umso schwerer wiegen seine Pflichten.

Als Chef des eidgenössischen Militärdepartements liegt mir ganz besonders daran, dass sich die militärische Führung und Ausbildung den neuen Gegebenheiten anpasst und ihnen gerecht wird. Es sind Menschen, auf denen unsere Armee beruht. Diese Menschen müssen wir für unsere Sache gewinnen. Dazu sind überzeugende Vorgesetzte eine der wichtigsten Voraussetzungen.

Altbundesrat Kaspar Villiger

### Ein Führungsbrevier der Geschichte

*Meine Herren, es gibt keine schlechten Soldaten, nur schlechte Offiziere.*

*Napoleon Bonaparte*

*Die Nichtausübung von Macht missfällt den Leuten. Und wohlgermerkt: Nicht den Chefs missfällt das, sondern den Untergebenen.*

*Luciano di Crescenzo*

*Führung muss man wollen!*

*Alfred Herrhausen*

*Der neue Führertyp im anbrechenden Zeitalter der partizipatorischen Demokratie ist ein Möglichmacher, ein Entscheidungs-Erleichterer, kein Befehlsgeber.*

*John Naisbitt*

*Es gibt kein besseres Mittel, das Gute in den Menschen zu wecken, als sie so zu behandeln als wären sie schon gut.*

*Gustav Radbruch*

*Führungskräfte müssen akzeptieren können, dass sie in ihrer Gruppe Personen haben, die mehr wissen als sie selbst. Es ist für viele spezialisierte Mitarbeiter ein tragisches Ereignis, dass sie einen Vorgesetzten haben, der das Wissen von gestern und die Macht von heute hat. Man muss also Führung durch die Geführten in Fachfragen zulassen.*

*Lutz von Rosenstil*

*Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann – lassen Sie sie in Ruhe.*

*Robert Waterman*

*Um ein erfolgreicher Vorgesetzter zu sein, muss man mit Menschen umgehen können. Man muss erkennen, wo die Stärken und Schwächen derjenigen liegen, die für einen arbeiten sollen, und jedem die Aufgabe geben, für die er am besten geeignet ist.*

*General Norman Schwarzkopf*

*Von nicht geringer Wichtigkeit für einen Herrscher ist die Auswahl seiner Mitarbeiter. Ob diese gut oder schlecht sind, hängt von der Klugheit des Herrschers ab. Der erste Eindruck, den man sich von der Intelligenz eines Herrschers macht, wird durch die Männer seiner Umgebung bestimmt. Sind diese fähig und treu ergeben, so kann man ihn stets für klug halten, weil er es verstanden hat, deren Fähigkeiten zu erkennen und sich ihre Ergebenheit zu erhalten. Sind sie es aber nicht, so kann man sich immer ein ungünstiges Urteil über den Herrscher bilden; denn der erste Fehler, den er begeht, ist diese Auswahl.*

*Niccolò Machiavelli*

### 9.3 Die konkrete Führungssituation

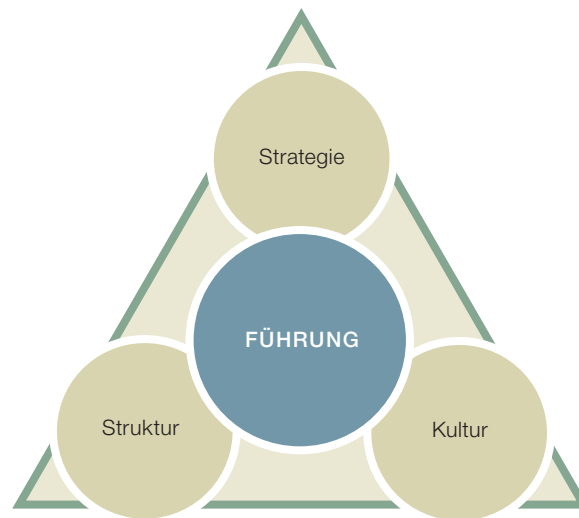
Wie sieht die Führungssituation heute aus?  
Sie ist gekennzeichnet durch:

- Komplexität
- Ungewissheit, Unbestimmtheit und Vagheit
- Unstetigkeit, Diskontinuität und Fragmentierung der Arbeit
- Zeitfaktor
- Informationsdefizite
- Wirklichkeitskonstruktion
- Zeitverzögerung

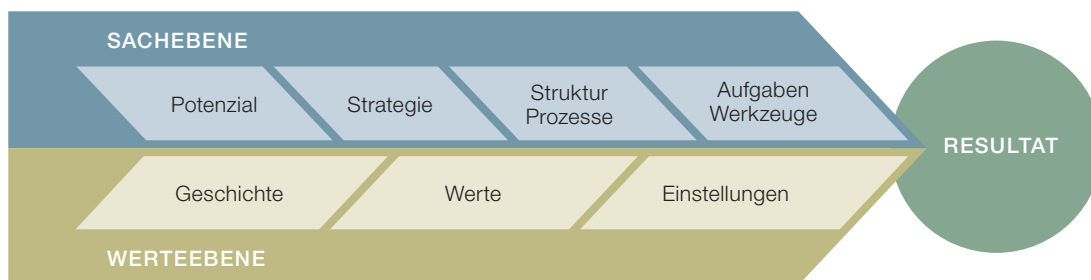
In diese Situation hineingeworfen bildet sich die konkrete Führungssituation im Spannungsfeld ihrer Organisation heraus, das durch die Faktoren der zur verfolgenden Strategie, der vorgegebenen Struktur und ihrer Kultur bestimmt wird.

Eine zweite Rahmenbedingung der Führung muss beachtet werden. Viele Führungskräfte konzentrieren sich im Führungsprozess auf die Sachebene, tragen diese oft wie einen Schutzschild vor sich her und übersehen die Werteebene, die den Menschen in seinen Beweggründen und Entscheidungen bei Weitem mehr treibt als Sachgründe. Gerade Organisationen mit einer langen Geschichte und Mitarbeiter, die in ihrer Arbeit von sozialen Motiven und Helfenwollen angetrieben werden, agieren auf dieser Ebene.

### Das Spannungsfeld der Führungskraft



### Führung agiert auf zwei Ebenen



### Reflexionsfragen

1. Welches Merkmal der Führungssituation ist für mich die grösste Herausforderung?
2. Wie komme ich in dem Spannungsfeld zurecht?
3. Agiere ich ausreichend auf den zwei Ebenen der Führung?

#### 9.4 Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge der wirksamen Führungskraft

Es ist eben nicht so: Führen kann man oder man kann es nicht. Führen kann gelernt werden. Die vorgelegte Beschreibung von Führung und Management in den drei Dimensionen Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, wie sie die unten stehende Abbildung darstellt, folgt dabei nicht einer übergeordneten Führungstheorie, sondern basiert auf der Beobachtung wirksamen

Managements und erfolgreicher Führung. Man kann auch sagen, dass nachweislich erfolgreiche Manager und Führungskräfte dieser Beschreibung Pate gestanden sind. Von Vorbildern lernen ist eine empfehlenswerte Methode für jeden, der Führungsaufgaben wahrnehmen muss. Und das müssen heute immer mehr Menschen, sodass man mit Fug und Recht sagen kann, Management ist ein Beruf geworden, ja es hat sich zu einem Massenberuf entwickelt.

Management ist ein Beruf, der gelernt werden kann.

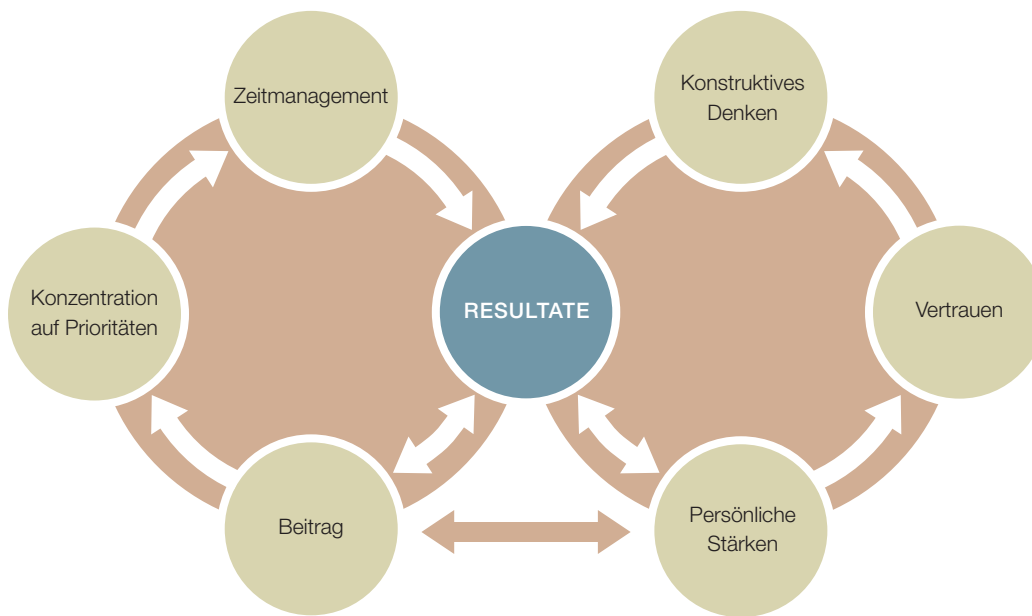
#### Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge kennzeichnen den Beruf des Managers



## 9.5 Die Grundsätze der wirksamen Führung

Im Mittelpunkt des Führungsrades stehen die handlungsleitenden Grundsätze der Führung. Wie jeder Beruf bestimmte Grundeinsichten in sein Tun verlangt – ein berühmtes Beispiel solcher Grundeinsichten ist für Ärzte der hippokratische Eid, der seit der Antike das ärztliche Berufsethos bestimmt –, so kennt auch die Führung sieben Einsichten, die ihr Wesen definieren.

**Im Mittelpunkt stehen die Resultate**



### 1. Grundsatz

## Management ist der Beruf des Resultat-Erzielens oder des Resultat-Erwirkens bei anderen.

Im Mittelpunkt der Führung stehen die Resultate. Führung ist kein Selbstzweck, sie ist weder wünschenswert noch beansprucht sie einen moralischen Wert. Jede Idealisierung führt in die Irre oder kann fatale Folgen für den Führenden wie Geführten haben.

Vielmehr ist ein durchgängiges Muster im Denken und Handeln erfolgreicher Führungskräfte ihre Ausrichtung auf Resultate.

### 2. Grundsatz

## Es kommt darauf an, einen Beitrag zu leisten.

Der zweite Grundsatz der wirksamen Führung ist das Beitragsdenken. Das Beitragsdenken zwingt die Führungskraft dazu, sein Fachwissen und seine spezifischen Aufgaben in den Dienst für das übergeordnete Ganze der Organisation zu stellen. Eine Führungskraft ist nicht jemand, der einen bestimmten Rang, Titel,

Privilegien im Unternehmen hat, vielleicht über einen eigenen Parkplatz verfügt. Eine Führungskraft sieht das Ganze, sie ist zumindest bestrebt, das Ganze zu sehen und sie führt ihre Aufgaben mit einem ganzheitlichen Anspruch aus.

### 3. Grundsatz

## Der Schlüssel zum Ergebnis liegt in der Konzentration auf Prioritäten und Weniges.

Keine Klage ist bei Führungskräften häufiger zu hören: Ich habe keine Zeit. Die Beachtung des Grundsatzes «Konzentration auf Prioritäten/Weniges» ist ein Schlüssel zur wirksamen Führung. In keinem anderen Beruf, der durch ein hohes Mass an Fremdbestimmung gekennzeichnet ist, läuft man Gefahr, sich zu verzetteln, seine Kräfte und Energien zu zersplittern. Wo immer man Wirkung, Erfolg und Ergebnis feststellen kann, ist die Konzentration auf die Prioritäten und Weniges beachtet worden. Liest man die Lebensläufe

sogenannter erfolgreicher und berühmter Menschen, wird diese Beobachtung bestätigt. Das Setzen von Prioritäten führt direkt zu einer vierten Grundeinsicht im Management: zum Umgang mit Zeit. Zeit ist der Rohstoff, der in Umfang und Art allen Menschen in gleicher Weise zur Verfügung steht.

## 4. Grundsatz

## Es kommt darauf an, die Stärken zu nutzen.

Es ist merkwürdig: Unsere Denkweise und Wahrnehmung ist auf beängstigende Weise negativ, fast destruktiv. Es fällt vielen Menschen leicht, ihre eigenen Schwächen zu nennen, während längeres Schweigen entsteht, fragt man nach ihren Stärken, nach dem, was der Mensch gut macht. Während man aber in der Regel mit sich selber eher nachsichtig ist, werden Schwächen des anderen gnadenlos ausgenutzt. «Warum siehst du den Splitter im Auge deines Bruders, aber den Balken in deinem Auge bemerkst du nicht.» In der Führung ist die Konzentration auf die Schwächen anderer fatal. Man ergreift die falschen Massnahmen, da man der Vorstellung unterliegt, Schwächen können beseitigt werden. Man macht dann immer mehr vom

Gleichen, wälzt den Stein gleich der mythischen Figur des Sisyphus den Hang hinauf, um am Ende zurückzufallen. Frustration auf der Seite des Mitarbeiters und der Führungskraft, bei beiden, sind die Folge. Zielführender ist es, die Stärken des Mitarbeiters herauszufinden und diese so zu fordern und zu fördern, dass die Schwächen nicht mehr ins Gewicht fallen. Der gute Torwart sollte nicht zu einem guten Stürmer entwickelt werden, sondern zum besten Torwart. Training hat immer die Ausbildung und Übung von Stärken zum Inhalt. Führung sollte stärkenorientiert fördern und dabei auch die Aufgabenstellung mit der richtigen Person zur Deckung bringen.

## 5. Grundsatz

## Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an.

Eine gute Führungsbeziehung basiert auf Vertrauen. Wenn es einer Führungskraft gelingt, zu seinen Mitarbeitern eine vertrauensvolle Beziehung herzustellen und zu erhalten, kann er sich Gedanken über Kultur und Motivation ersparen. Die Mitarbeiter verzeihen ihm den einen oder anderen Fehler leicht, sehen über persönliche Schwächen und Eigenheiten hinweg. Ist das Vertrauen dagegen zerstört, sind alle Massnahmen zur Motivation vergebens, ja, sie können sogar als kontraproduktiv empfunden werden. Erkennen die Mitarbeiter darin eine Alibifunktion, ist Zynismus die Folge. «Vertrauen ist das wichtigste Schmiermittel eines sozialen Systems», schreibt der Ökonomiepreisträger Kenneth Arrow. Für den einzelnen Menschen ist Vertrauen ein

Motivator, der ihn zu ungeahnten Leistungen antreiben kann. Vertrauen ist der Glaube, der Berge versetzt. Menschliche Beziehungen, soziale Interaktionen und gesellschaftliche Kooperation wären ohne Vertrauen nicht denkbar. Vertrauen ist wohl der Eckstein in einer robusten Führungsbeziehung

*Vertrauen als eine individuelle Vorleistung gegenüber einer Person oder einer Organisation, die auf einer subjektiven Gewissheit und der begründeten Erfahrung beruht, dass dem Gegenüber positive Erwartungen trotz der Ungewissheit und eigenen Verwundbarkeit entgegengebracht werden können.*

## 6. Grundsatz

## Es kommt darauf an, positiv und konstruktiv zu denken.

Erste Pflicht des Unternehmers ist ein unerschütterlicher Optimismus. Das gilt auch für eine Führungskraft. Eine Führungskraft sollte positiv denken, ohne dabei den Blick für die Realität zu verlieren. Positives Denken meint gerade nicht das Schönreden von widrigen Umständen und Widerfahrnissen, sondern beschreibt eine Form der Herangehensweise an die Wirklichkeit. Positives Denken sieht die Chancen, das Gute im Neuen und in der Verän-

derung, macht neugierig auf das, was kommt. Positives Denken ist eine positive Erwartungshaltung, die fest im Hier und Jetzt verwurzelt ist, aber die Zukunft dennoch als offenen Raum des Entscheidens und Gestaltens ansieht. Positives Denken ist der Ausgangspunkt jeder Selbstwirksamkeit. Positives befreit von Abhängigkeiten der Konvention und beugt einschränkenden, die Person selber blockierenden Vorurteilen vor.