

# Der Marketing-Manager als Führungskraft in turbulenten Zeiten



*Vortrag für Marketing Club Göttingen 24.10.2004*

## Weshalb ist Führung in turbulenten Zeiten wichtig?

In einer Zeit hoher Veränderungsgeschwindigkeit ist es für den Erfolg und das Überleben Ihrer Unternehmen zentral, dass Sie gemeinsam mit den anderen verantwortlichen Führungskräften, unabhängig von der Größe des Unternehmens für **Veränderungsfähigkeit** sorgen. Anders ausgedrückt: Gerade in wilden Wassern wird es wichtig das Kapitän, Offiziere und Steuerleute

- **wissen, wohin sie wollen,**
- **wissen, wie sie ihr Schiff flexibel durch die Klippen steuern können,**
- **Sie dafür gesorgt haben, dass ihre Mannschaft mitdenkt und in der Lage ist, mit vollem Einsatz das Schiff zu segeln und es nicht aufzugeben oder zu meutern.**

## In turbulenten Zeiten entsteht



### **Veränderungsstress:**



- Überrollt werden von verschiedenen, rasch folgenden gleichzeitigen Wellen
- Verlust an Orientierung und Sicherheit
- reduziert Handlungsmöglichkeiten und –Sicherheit
- führt zu Veränderungs-/Anpassungsdruck



wird eher als Zwang und nicht als Herausforderung erlebt

## Symptome im Veränderungsstress

- Absinken von Leistung, Qualität, Output
- Vielzahl unkoordinierter Veränderungsinitiativen und wenig Umsetzung
- Kommunikation über erfolgskritische Sachfragen gerät in den Hintergrund
- Blickverengung: jeder fokussiert nur noch seine eigene Aufgabe/Abteilung
- Aufbau von Absicherungs- und Abschottungsstrategien
- Absinken der Bereitschaft zu Initiative, Verantwortungsübernahme und von Identifikation mit dem Unternehmen
- steigende Fluktuation von Leistungsträgern; die Verbleibenden brennen eher aus.

# Was ist eigentlich Führung?

## **Zu allererst:**

- Ist Führung eine Art soziale Beziehung zwischen Menschen
- Es besteht klassischerweise ein vertikales, hierarchisches Verhältnis zwischen Führendem und Geführtem
- D. h. es ist professionell vertraglich definiert, wer führt und wer folgt

## Wie kann man wirksam führen?

- Ansprechen des Verstands  
schaffen von Sinn, Einsicht, Überzeugung, Pflichtbewusstsein
- Ansprechen der Motivation  
Bedürfnisse/inneren Drang erfüllen
- Durchsetzen  
Macht zur Durchsetzung übergeordneter akzeptierter Ziele, zur Rettung des Ganzen befristet ausüben
- Wille  
ist entscheidend; bringt Menschen dazu, auch Dinge zu tun, zu denen sie gerade nicht motiviert sind.

## Was treibt Menschen zu Leistung an?

- Selbstverwirklichung
- Macht und Einfluss
- Lernen und Wissensdurst
- Anerkennung
- Beziehung
- Sicherheit
- materielle Anreize/Status



## Ob Sie Schiff und Besatzung sicher ans Ziel bringen, setzt folgendes voraus:

- Sie und Ihre Kollegen in der Führungscrew müssen persönlich glaubwürdige, verlässliche Vorbilder sein und vor allem als solche auch wahrgenommen werden.
- Sie und die Führungscrew haben explizite klare Ziele, die Sie gemeinsam mit der Mannschaft ansteuern.
- Bei allen herrscht eine hinreichende Zustimmung, der Umsetzungswille, die Bereitschaft aller Beteiligten hierzu vor.
- Die Fähigkeiten und die Qualifikation sind gegeben, Veränderungen wirklich zu erreichen.
- Die Umsetzungsmöglichkeiten, die organisatorischen Voraussetzungen und Ressourcen, Projekte planmäßig und geordnet voran zu bringen, reichen aus.

## Ergebnisse der Gallup-Untersuchung 2004 zum Thema Arbeitsmotivation

- 13 % engagiert und loyal mit dem Unternehmen verbunden
- 69 % machen Dienst nach Vorschrift
- 18 % haben bereits innerlich gekündigt
- in den USA sind 29 %, in GB 23 % hoch engagiert
- Verluste für die deutsche Wirtschaft in 2004 durch hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität 236 Mrd. €

## Verhalten von Führungskräften



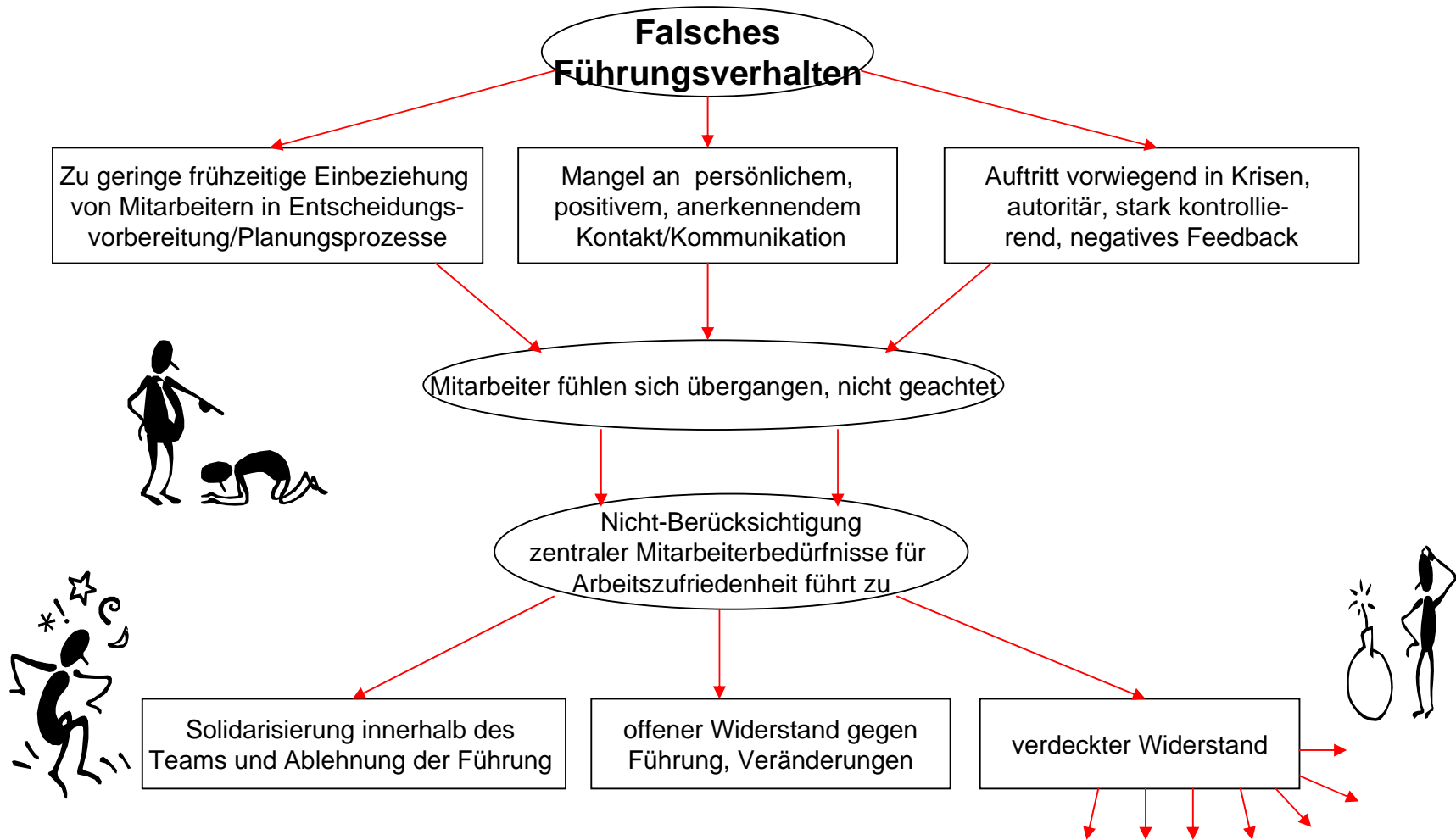
## Vergleiche der Selbsteinschätzung von Führungskräften zum Führungsverhalten und der Wahrnehmung aus Mitarbeitersicht

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fragen</b></li> <li>• Nehmen Sie private Probleme Ihrer Mitarbeiter wahr?</li> <li>• „Haben Sie einen autoritären Führungsstil?“</li> <li>• „Informieren Sie alle Mitarbeiter über wichtige Entscheidungen?“</li> <li>• „Sind Ihre Mitarbeiter an Ihren Entscheidungen beteiligt?“</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>waren davon überzeugt</td> <td>87 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>hatten das selbe Gefühl</td> <td>48 %</td> </tr> </table>	Chefs	waren davon überzeugt	87 %	Mitarbeiter	hatten das selbe Gefühl	48 %
	Chefs	waren davon überzeugt	87 %				
Mitarbeiter	hatten das selbe Gefühl	48 %					
	<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>waren dieser Meinung</td> <td>29 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>haben etwas anderes festgestellt</td> <td>70 %</td> </tr> </table>	Chefs	waren dieser Meinung	29 %	Mitarbeiter	haben etwas anderes festgestellt	70 %
Chefs	waren dieser Meinung	29 %					
Mitarbeiter	haben etwas anderes festgestellt	70 %					
	<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>sagten ja</td> <td>80 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>konnten dieses Gefühl empfinden</td> <td>43 %</td> </tr> </table>	Chefs	sagten ja	80 %	Mitarbeiter	konnten dieses Gefühl empfinden	43 %
Chefs	sagten ja	80 %					
Mitarbeiter	konnten dieses Gefühl empfinden	43 %					
	<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>Ja, sicher sagten Führungskräfte</td> <td>79 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>fühlten sich an den Entscheidungen beteiligt</td> <td>7 %</td> </tr> </table>	Chefs	Ja, sicher sagten Führungskräfte	79 %	Mitarbeiter	fühlten sich an den Entscheidungen beteiligt	7 %
Chefs	Ja, sicher sagten Führungskräfte	79 %					
Mitarbeiter	fühlten sich an den Entscheidungen beteiligt	7 %					

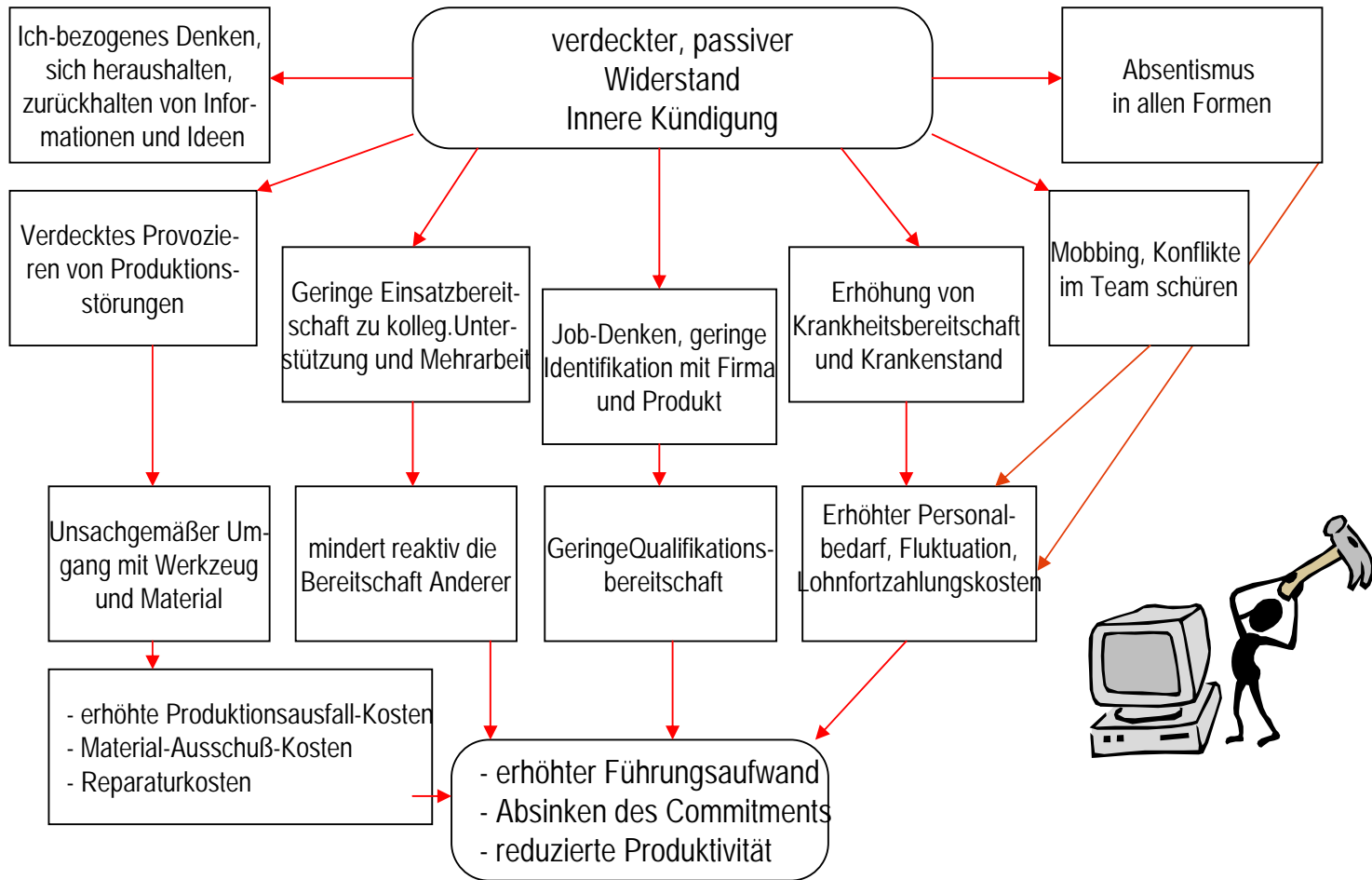
## Vergleiche der Selbsteinschätzung von Führungskräften zum Führungsverhalten und der Wahrnehmung aus Mitarbeitersicht

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fragen:</b></li> <li>• „Geben Sie Ihren Mitarbeitern umfassende Handlungs- und Entscheidungsspielräume?“</li> <li>• „Haben Sie ein feines Gespür für die Stimmung der Mitarbeiter?“</li> <li>• „Liefern Sie Ihren Mitarbeitern konstruktive Anerkennung, Lob?“</li> <li>• „Verfügen alle Mitarbeiter über den gleichen Informationsstand?“</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>antworteten mit ja</td> <td>87 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>bestätigten das nur mit</td> <td>66 %</td> </tr> </table>	Chefs	antworteten mit ja	87 %	Mitarbeiter	bestätigten das nur mit	66 %
	Chefs	antworteten mit ja	87 %				
	Mitarbeiter	bestätigten das nur mit	66 %				
	<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>meinten ja</td> <td>64 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>konnten lediglich zustimmen</td> <td>35 %</td> </tr> </table>	Chefs	meinten ja	64 %	Mitarbeiter	konnten lediglich zustimmen	35 %
	Chefs	meinten ja	64 %				
Mitarbeiter	konnten lediglich zustimmen	35 %					
<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>sagten ja</td> <td>72 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>Lob bemerkt haben lediglich</td> <td>39 %</td> </tr> </table>	Chefs	sagten ja	72 %	Mitarbeiter	Lob bemerkt haben lediglich	39 %	
Chefs	sagten ja	72 %					
Mitarbeiter	Lob bemerkt haben lediglich	39 %					
<table border="1"> <tr> <td>Chefs</td> <td>waren dieser Auffassung</td> <td>85 %</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td>konnten wiederum nur bestätigen</td> <td>40 %</td> </tr> </table>	Chefs	waren dieser Auffassung	85 %	Mitarbeiter	konnten wiederum nur bestätigen	40 %	
Chefs	waren dieser Auffassung	85 %					
Mitarbeiter	konnten wiederum nur bestätigen	40 %					

# Auswirkungen falschen Führungsverhaltens



# Auswirkungen von passivem Widerstand



## 11 „erfolgreiche defensive Routinen“, um als Führungskraft Probleme eskalieren zu lassen:

- Stecken Sie den Kopf in den Sand und leugnen Sie, dass es überhaupt ein Problem gibt.
- Gehen Sie auf Tauchstation und warten Sie ab, bis das Problem hoffentlich von selbst vorbei geht.
- Nehmen Sie ein Problem, z. B. geäußerte Bedenken nicht ernst und reagieren Sie möglichst zynisch darauf.
- Pflegen Sie Ihr Motto: „Bisher haben wir es doch immer so gemacht! Das kann ich mir gar nicht vorstellen, dass es überhaupt anders geht!“
- Beschuldigen Sie Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, andere Abteilungen immer wieder neu; dann müssen Sie selbst nichts weiter unternehmen.

## 11 „erfolgreiche defensive Routinen“, um als Führungskraft Probleme eskalieren zu lassen:

- Beschäftigen Sie sich endlos mit der umfassenden Suche nach den Ursachen eines Problems.
- Warten Sie auf Anweisungen von oben.
- Verschweigen Sie als Führungskraft Probleme und krisenhafte Lagen möglichst lange gegenüber Mitarbeitern und eigenem Chef.
- Entwickeln Sie Lösungskonzepte, die Sie dann endlos prüfen, ohne Sie umzusetzen.
- Operieren Sie taktisch im Geheimen, entweder für sich allein oder innerhalb der Führungsscrew und beziehen Sie die Mitarbeiter möglichst nicht mit ein, um sie nicht zu verschrecken.
- Unterschätzen Sie bitte die Potenziale Ihrer Mitarbeiter, betrachten Sie sie als Kinder und sich selbst als Vater oder Mutter.

## Tipps für die erfolgreiche Führungskraft:

- Handeln Sie in kritischen Situationen nicht unnötig aus der emotionalen Erregung heraus.
- Machen Sie keine leeren Versprechungen, auch keine leeren Drohungen.
- Nur wenn Sie auch in rauer See zu Ihren Leuten halten, halten diese auch zu Ihnen!
- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung.
- Nutzen Sie die unterschiedlichen Blickwinkel der Männer und Frauen in Ihrem Team, Ihrer Abteilung, Ihrem Unternehmen. Loten Sie gemeinsam übergeordnete Ziele aus, die Sie dann vereinbaren.
- Nehmen Sie die Sorgen und Bedenken, die kritischen Einwände aus Ihrer Umgebung ernst.

## Tipps für die erfolgreiche Führungskraft:

- Sie sind als Vorbild u. Modell im Blickpunkt. Beginnen Sie mit Veränderungen von oben nach unten – wenigstens in Teilen.
- Treten Sie mit Ihren Mitarbeitern möglichst oft persönlich und direkt in Kontakt (Management by walking around etc.)
- Zeigen Sie Ihre Wertschätzung nicht nur 1 mal im Jahr im Beurteilungsgespräch, sondern so oft wie nur möglich. Es kann nie zu viel werden.
- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Einschätzungen.

## Tipps für die erfolgreiche Führungskraft:

- Informieren sie Ihre Mitarbeiter so umfassend und frühzeitig wie möglich über bevorstehende Veränderungen.
- Wiederholen Sie Informationen, damit diese hängen bleiben und im Lauf der Zeit an Akzeptanz gewinnen.
- Je höherrangig Sie im Unternehmen sind, desto „gültiger“ wirken Ihre Informationen in den Ohren der Mitarbeiter.
- Geben Sie nicht nur Sach-Informationen. Äußern Sie auch Ihre Einschätzungen, Hoffnungen und eigenen Bedenken.
- Hüten Sie sich davor, aus taktischen Gründen die Unwahrheit zu sagen.

## Welche Leitkompetenzen sind heute wichtig für morgen?

- Entscheidungsfähigkeit
  - Initiative
  - Flexibilität
  - Durchsetzungsfähigkeit
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Unternehmerisches Denken und Handeln
- Teamfähigkeit
  - Planungs-/Steuerungskompetenz
  - Motivationsfähigkeit
  - Markt- und Kundenorientierung
  - Konfliktfähigkeit
  - Auftreten und Präsentation

## Die Führungskraft als „Veränderungs-Manager“

- Werden Sie Promotor für Veränderungen
- Lenken sie die Neugier stärker auf die Veränderungen um das Unternehmen herum.
- Versuchen Sie, Veränderung eher als Phänomen und nicht zu sehr als Problem zu sehen, als Notwendigkeit und Chance.
- Ansatzpunkte sind Strategie, Ziele, Geschäftsprozesse, Produkte, Menschen und Mentalitäten.
- Führung heißt hier: Alle im Unternehmen laufend zu mobilisieren, auf Dauer offen zu sein für Neues.

## Umgang mit Widerständen gegen Veränderungen (1)

- Widerstand gegen Veränderungen ist natürlich. Er wird stärker, je härter die Veränderungsforderungen werden und je unsensibler sie kommuniziert werden.
- Widerstand ist oft ein Zeichen dafür,
  - dass etwas noch nicht hinreichend verstanden – gewusst – geglaubt wird
  - für Befürchtungen, dem was kommt, nicht gewachsen zu sein.
- Nehmen sie Widerstände wahr! Und: Nehmen Sie sie ernst! Widerstand zu unterdrücken, bagatellisieren, zu verteufeln rächt sich in aller Regel und wird richtig teuer!

## Umgang mit Widerständen gegen Veränderungen (2)

- Hier ist ein Mehr an Kommunikation notwendig, um Orientierung zu geben und Zustimmung zu fördern.
- Lernen Sie zu erkunden, bevor Sie plädieren.
- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen nach deren Vorstellungen, Einschätzungen, wie sie eine Sache sehen.
- Hören Sie genau hin, ohne sofort zu intervenieren – auch nicht in Ihrem Eifer.

## Umgang mit Widerständen gegen Veränderungen (3)

- Suchen Sie den persönlichen Dialog mit Ihren Leuten. Fangen Sie morgen damit an!
- Lassen sie offene Diskussionen zu!
- Hüten Sie sich, Ihre Mitarbeiter für gezeigte Offenheit hinterher abzustrafen.
- Versuchen Sie, aufkommende Emotionen mit Fingerspitzengefühl aufzunehmen. (Das kann man lernen!) Erst dann lassen sich oftmals sinnvolle Lösungen auf der Sachebene erarbeiten.

## Gibt es eine gute Führung?

Es gibt keine an sich gute oder schlechte Führung.  
Es gibt nur Konsequenzen, die zählen,

- mehr oder weniger Engagement
- mehr oder weniger Produktivität
- mehr oder weniger „Optimierungs-Folgekosten“.

## Führung ist Mitarbeiter-Entwicklung

- ← Wer Wissen sät, wird Kompetenz ernten.
- ← Wer Information sät, wird Engagement ernten.
- ← Wer Wertschätzung streut, wird Zustimmung ernten.
- ← Wer Leistung fordert und fördert,  
wird motivierte Mitarbeiter ernten.



Es gilt:

**Die Tat schlägt das Wort !**

aber auch:

**Nur wenn man weiß, was man tut,  
Wird es gut, was man macht !**