

# CHEMIE TECHNIK

Juli 2008, D 19066  
www.chemietechnik.de  
37. Jahrgang  
unverbindliche  
Preisempfehlung  
12,50 Euro

## MARKT

CT-Trendbericht:  
Pharma-Anlagenbau, S. 10

## PROZESSANALYTIK

Mit Online-TOC-Analytik  
Prozesse steuern, S. 22

## ARMATUREN, ROHRE

Pipeline im Rhein verbindet  
Chemiewerke mit Hafen, S. 30

## KOMPRESSOREN, PUMPEN

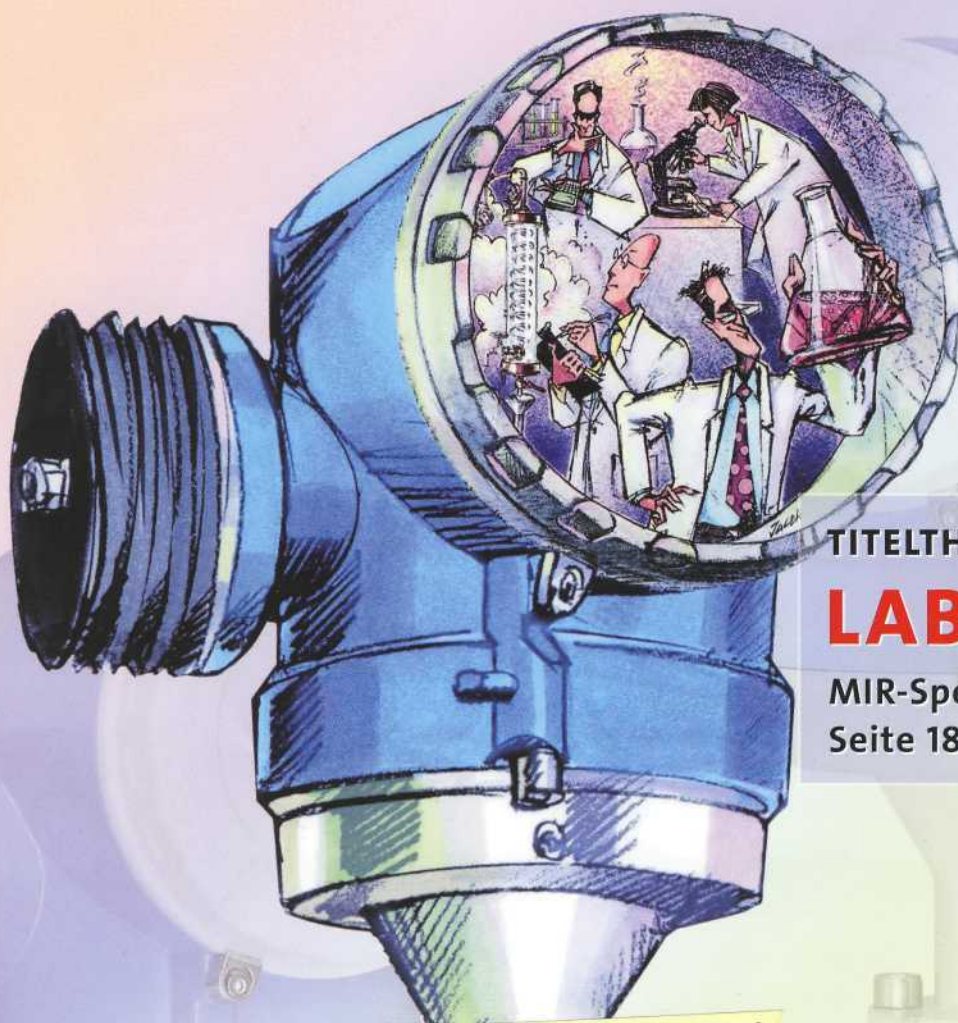
Sparen bei der Druckluft, S. 38  
Sichere Fasspumpen, S. 48

## SPECIAL TRENNTÉCHNIK

CT-Trendbericht:  
Zentrifugen, S. 54

## SCHÜTTGUTTECHNIK

Mit neuer Radgeometrie  
schonend fördern, S. 72



TITELTHEMA

## LABOR IM ROHR

MIR-Spektrometer als Prozess-Sensor,  
Seite 18

Leserservice Chemie Technik 65341 Eltville  
PVSt, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt  
\*19066#26-058-412 A 1#7/08\*  
686

Büro für Bildung und Kommunikation  
Herrn Bernhard Kuntz  
Geschäftsführer  
Eichbergstr. 1  
64285 Darmstadt

 **Hüthig**

erfolgsmedien für experten

**SPECIAL**  
Trenntechnik

Anlagenbau	Chemie	Pharma	Ausrüster
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓

# DREI IN EINEM

Leader, Manager oder Fachexperte mit Führungsaufgaben? Manager sein ist schlecht - ein Leader mit Visionen sein hingegen gut. Diesen Eindruck gewinnt man zuweilen in der Führungsdiskussion. Dabei benötigt jedes Unternehmen neben Leadern auch Manager - und „Experten“, die neben Fach- auch Führungsaufgaben wahrnehmen. Letztlich vereinigt jede gute Führungskraft alle drei genannten Rollen in sich.

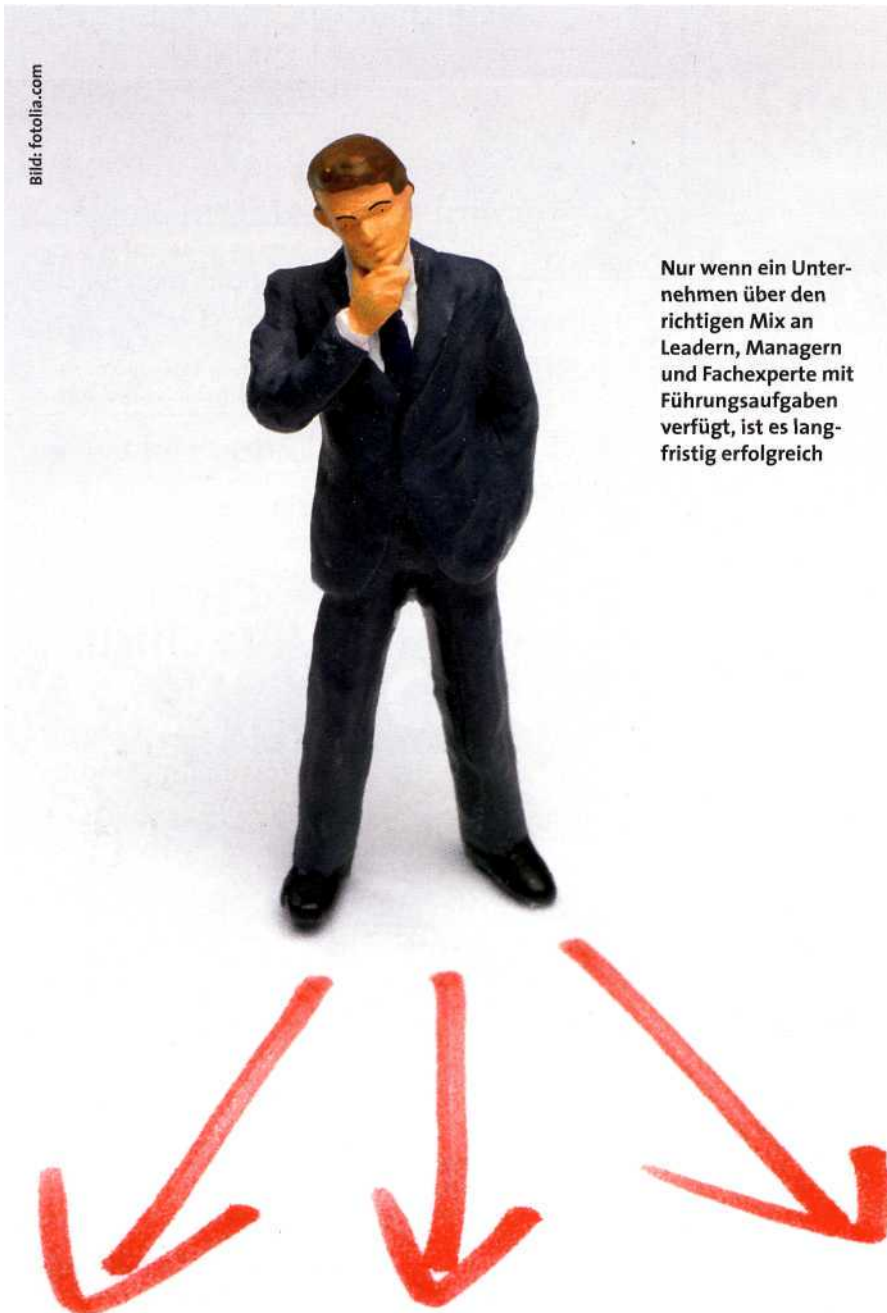


Bild: fotolia.com

Nur wenn ein Unternehmen über den richtigen Mix an Leadern, Managern und Fachexperte mit Führungsaufgaben verfügt, ist es langfristig erfolgreich

Leicht gesagt. Aber dafür fehlt mir schlicht die Zeit." Dies erwidern Führungskräfte oft, wenn man zu ihnen sagt: „Leute, ihr müsst euch stärker um eure Mitarbeiter kümmern.“ Diese Klage hat ihre Wurzel teilweise darin, dass sich manche Führungskraft ihrer Kernaufgabe nicht ausreichend bewusst ist: nämlich dafür zu sorgen, dass ihr Bereich die geforderte Leistung erbringt.

Hinzu kommen jedoch organisatorische Gründe, warum Führungskräften heute zuweilen die nötige Zeit zum Führen ihrer Mitarbeiter fehlt. In zahlreichen Unternehmen wurde in den zurückliegenden Jahren in großem Umfang Personal abgebaut. Auch viele Fachkräfte wurden entlassen - teils sogar ganze Fachabteilungen aufgelöst. Deshalb fehlen manchmal die erforderlichen Spezialisten, an die Führungskräfte (komplexe) Fachaufgaben delegieren können. Zudem wurden in vielen Firmen ganze Hierarchie- beziehungsweise Führungsebenen gestrichen. Dadurch haben sich die Führungsspannen erhöht. Das heißt, die Führungskräfte müssen mehr Mitarbeiter „betreuen“.

### Weniger Zeit für Führung, aber mehr Bedarf

Dies erweist sich im Betriebsalltag zuweilen als kontraproduktiv. Denn eigentlich müssten die Führungskräfte heute mehr Zeit als früher aufs Führen ihrer Mitarbeiter verwenden, weil sich die Strategien der Unternehmen immer schneller ändern. Sie müssten ihnen zum Beispiel erläutern,

- warum künftig bestimmte Aufgaben anders als bisher zu erfüllen sind und
- warum für ihre Arbeit fortan andere Qualitätsmaßstäbe gelten.



**Autor**

**Dr. Georg Kraus,**  
Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner

Sie müssten aber auch mit ihren Mitarbeitern erarbeiten, wie sie neue Anforderungen erfüllen können, damit sie die gewünschte und benötigte Orientierung im Alltag haben.

Dass ihren Führungskräften hierfür oft die Zeit fehlt, haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb fordern sie zum Beispiel: Unsere Mitarbeiter müssen eigenständiger und eigenverantwortlicher handeln. Übersetzt heißt dies: Sie sollen seltener bei ihren Führungskräften auf der Matte stehen, wenn sie zum Beispiel vor neue Aufgaben gestellt werden. Sie sollen vielmehr selbst überlegen, welches Verhalten oder Vorgehen angebracht wäre, und die erforderlichen Entscheidungen treffen.

Außerdem erwarten viele Unternehmen von ihren Führungskräften ein verändertes Verhalten. Sie sollen zum einen ihren Mitarbeitern größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewäh-

[WWW.CHEMIETECHNIK.DE](http://WWW.CHEMIETECHNIK.DE)

Was macht/kann ein guter Leader? Unter anderem:

- Er hat eine Vision und gibt eine Langzeitperspektive.
- Er „mobilisiert die Truppe“ und inspiriert seine Mitarbeiter.
- Er motiviert Mitarbeiter, bindet diese in seine Gedankenwelt ein und weckt Energien.
- Er schafft Bewegung im Unternehmen.

Was macht/kann ein guter Manager? Unter anderem:

- Er plant und budgetiert.
- Er organisiert und managt das Personal.
- Er betreibt Controlling und Bewertung.
- Er löst Probleme.
- Er sichert den Prozess und die Qualität.

Was macht/kann ein guter Vorgesetzter bzw. Fachexperte mit Führungsaufgaben? Unter anderem:

- Er beherrscht sein Fachgebiet.
- Er ist in der Lage, sich fachlich mit dem Sachgebiet auseinanderzusetzen.
- Er wird als Experte von seinen Mitarbeitern konsultiert.
- Er trifft die meisten Entscheidungen selbst.
- Er erkennt sehr schnell fachliche Defizite in seinem Bereich.

ren, sie also eher an der langen Leine führen. Zum anderen sollen sie sich selbst von Managern hin zu Leadern entwickeln. Das heißt: Sie sollen ihren Mitarbeitern primär das große Ziel vorgeben und sie dazu anspornen, ihren Beitrag hierzu zu leisten. Diese Tendenz spiegelt sich in den angebotenen Führungsseminaren wider. Bei ihnen lässt sich seit Jahren ein Trend weg von Management- hin zu Leadership-Themen feststellen.

### Eine gute Führungskraft muss drei Rollen in sich vereinen

Sichtet man deren Programme, fällt auf: Der Begriff Leadership wird weitgehend identisch mit dem Begriff Führung gebraucht, und zwar im Sinne von „Menschen einen Weg aufzeigen und sie zum Beschreiten dieses Wegs motivieren“. Doch leider hat der Begriff Führung oder genauer gesagt Führer einen geschichtlichen Beigeschmack. Deshalb wird in der Managementdiskussion der Begriff Leader verwendet. Vom Leader wird zumeist der Manager abgegrenzt, der vorwiegend im Alltagsgeschäft dafür sorgt, dass die definierten Wege beschritten und die damit verbundenen Aufgaben erfüllt werden, so dass letztlich die Ziele erreicht werden.

### Auch „Vorgesetzte“ werden gebraucht

Von diesen beiden „Führungstypen“, dem Leader und dem Manager, wird wiederum häufig ein dritter Typ abgegrenzt, der vielfach abfällig als „Edelsachbearbeiter“ bezeichnet und mit dem klassischen Vorgesetzten gleichgesetzt wird. Er wird in der Regel wie folgt charakterisiert: Er war der beste Fachmann in seinem Bereich und wurde deshalb zur Führungskraft ernannt, schaffte aber den Rollenwechsel nicht. In seinem Innersten ist er Fachkraft geblieben. Dem entspricht sein Führungsverhalten. Er sieht primär die Sachaufgaben, die im Alltag zu erfüllen sind, und nicht die übergeordneten Zusammenhänge. Folglich kann er seinen Mitarbeitern auch nicht den Sinn ihres Tuns vermitteln. Und weil er sich weiterhin als die beste Fachkraft begreift, erledigt er zumindest die komplexen Sachaufgaben weitgehend selbst.

Übersehen wird bei dieser Typisierung meist, dass letztlich jedes Unternehmen alle drei Führungstypen braucht - zumindest verbergen sich hinter allen drei Typen Aufgaben, die in jeder Organisati-

### Für Anwender

- Jedes Unternehmen braucht Leader - also Personen, die für die Organisation eine Vision entwickeln, wohin die Reise gehen soll, und die (relevanten) Mitarbeiter für ihre Ideen entflammen.
- Jedes Unternehmen braucht aber auch Manager, die aus den (Entwicklungs-)Ideen der Leader Projekte und Maßnahmenpläne ableiten und diese zum Erfolg führen und im Betriebsalltag dafür sorgen, dass die richtigen Prioritäten gesetzt werden.
- Jedes Unternehmen braucht aber auch die klassischen Vorgesetzten beziehungsweise Fachexperten mit Führungsaufgaben, die sicherstellen, dass die für die Gesamtleistung des Unternehmens erforderlichen Teilleistungen zuverlässig und mit der gewünschten Qualität erbracht werden.
- Nur wenn ein Unternehmen über den richtigen Mix an Leadern, Managern und Fachexperten mit Führungsaufgaben verfügt, ist es langfristig erfolgreich. Denn faktisch muss jede Führungskraft diese Typen oder Rollen in sich vereinen - wenn auch in einer abhängig von ihrer Position verschieden starken Ausprägung.

on zu erfüllen sind. Deshalb ist es wenig produktiv, die einzelnen Typen oder Führungsrollen mit einem Werturteil zu verknüpfen.

Jedes Unternehmen braucht Leader - also Personen, die für die Organisation eine Vision entwickeln, wohin die Reise gehen soll, und die (relevanten) Mitarbeiter für ihre Ideen entflammen. Sonst stagniert die Organisation. Neben diesen Motoren für ein (quantitatives und/oder qualitatives) Wachstum, braucht jedes Unternehmen aber auch Manager, die

- aus den (Entwicklungs-)Ideen der Leader Projekte und Maßnahmenpläne ableiten und diese zum Erfolg führen und
- im Betriebsalltag dafür sorgen, dass die richtigen Prioritäten gesetzt werden und die Organisation die zum Erreichen der Ziele erforderlichen Leistungen erbringt.

Jedes Unternehmen braucht aber auch die klassischen Vorgesetzten beziehungsweise Fachexperten mit Führungsaufgaben, die sicherstellen, dass die für die Gesamtleistung des Unternehmens erforderlichen Teilleistungen zuverlässig und mit der gewünschten Qualität erbracht werden - unter anderem, indem sie

- ihre Mitarbeiter bei der Arbeit anleiten,
- ihre Zusammenarbeit (soweit nötig) organisieren und strukturieren und
- an Mitarbeiter, wenn sie die vereinbar-

ten Normen nicht erfüllen, das klare Signal senden: So nicht. Nur wenn ein Unternehmen über den richtigen Mix an Leadern, Managern und Fachexperten mit Führungsaufgaben verfügt, ist es langfristig erfolgreich.

**Mehrere Rollen - eine Person**

Soweit die Theorie. Im Betriebsalltag lässt sich aber meist nicht so klar wie in Managementseminaren zwischen den drei Führungstypen „Leader“, „Manager“ und „Fachexperte mit Führungsaufgaben“ unterscheiden. Denn faktisch muss jede Führungskraft diese Typen oder Rollen in sich vereinen - wenn auch in einer abhängig von ihrer Position verschieden starken Ausprägung. Ist das nicht der Fall, ist das Scheitern der Führungskraft vorprogrammiert. Hierfür ein Beispiel:

An der Spitze vieler zunächst erfolgreicher Start-ups, die in den vergangenen Jahren die Segel strichen, standen Leader - also Personen mit Visionen, denen es gelang, andere Personen für ihre Ideen zu begeistern und sie zu mobilisieren. Teilweise hatten diese Personen aber so viele Ideen, dass in ihren Unternehmen nur noch Baustellenschilder standen. Sie vergaßen, dass es zum Bauen eines Hauses nicht genügt, eine Baugrube auszuheben. Man muss auch ein Fundament legen, Wände hochziehen, Fenster und Türen einbauen, auf den Rohbau ein Dach setzen, bevor schließlich der Innenausbau beginnen kann. Oder anders formuliert, sie schufen nicht die erforderlichen Strukturen, damit ihre Ideen auch umgesetzt und die Früchte der Arbeit geerntet werden konnten.

Die Folge: Irgendwann regierte in diesen Unternehmen das Chaos - sei es weil

- niemand da war, der die nötigen Strukturen schuf, oder
- alle Ansätze von Ordnung von den Leadern sofort wieder zerstört wurden, weil sie das Interesse an den einzelnen (Bau-)Vorhaben - kaum war das Baustellenschild aufgestellt - wieder verloren und statt dessen neue Projekte initiierten.

Häufig wurde in diesen Start-ups der Versuch Einzelner, „am Ball zu bleiben“ und die nötigen Strukturen zu schaffen, sogar lächerlich gemacht. Warum? Letztlich wollten alle in der Organisation Visionäre sein - wie die oberste Führung. Die alltägliche Kernarbeit eines Managers oder die vom täglichen Ringen um Qualität geprägte Arbeit eines Fachexperten mit Führungsaufgaben wollte hingegen niemand übernehmen. Deshalb folgte auf den rasanten Aufstieg vieler Start-ups deren abrupter Fall. Denn die visionären Ideen der Gründer setzten zwar in der Startphase viel Energie frei, diese wurde aber nicht kanalisiert.

**Zu viele „Visionäre“ verderben den Brei**

Ähnliche Tendenzen entdeckt man zuweilen bei etablierten Unternehmen. Hierfür ein Beispiel: Vor zwei Jahren baten wir im Rahmen eines Management-Audits die 250 mittleren und oberen Führungskräfte eines Konzerns, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen. Das Ergebnis: Fast 90 % der Führungskräfte sahen sich selbst primär als „Leader“. Zudem betrachteten sie das Entwickeln von Zukunftsvisionen nicht nur als ihre

Kernaufgabe, sondern auch als zentrale Fähigkeit einer guten Führungskraft. Kein Wunder war es angesichts dieses eindimensionalen Führungsverständnisses, dass die Unternehmensspitze über gravierende Qualitätsprobleme klagte und darüber, dass bei Projekten die definierten Ziele zumeist nicht erreicht werden. Warum? Niemand fühlte sich hierfür verantwortlich.

Deshalb nochmals der Hinweis: Jedes Unternehmen braucht neben Leadern und Managern auch klassische Vorgesetzte. Und: Jede gute Führungskraft vereinigt letztlich alle vorgenannten Führungstypen in sich. Dies sei an einem Beispiel illustriert. Nehmen Sie die obersten Lenker von Unternehmen - ganz gleich, ob ihr offizieller Titel Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzender lautet. Als eine ihrer originären Aufgaben wird oft das Entwickeln der Visionen genannt, die ihrem Unternehmen den Weg in die Zukunft weisen. Das trifft zu.

Doch was nutzt einem Unternehmen die Vision „Wir wollen der Technologieführer in unserer Branche werden“ oder die Vision „Wir wollen uns zum Systemanbieter entwickeln“, wenn die oberste Führung nicht zugleich die Meilensteine auf dem Weg zum Ziel markiert? Oder wenn sie nicht sicherstellt, dass die erforderlichen Strukturen geschaffen werden, um die aus dem Ziel resultierenden Aufgaben zu erfüllen? Dann bleiben die Visionen Tagträume. Und die verantwortlichen Unternehmensführer? Sie können sich in absehbarer Zeit neue Stellen suchen, weil auch ihre Leistung letztlich an den Ergebnissen gemessen wird. Also müssen die obersten Unternehmensfüh-

Folgende Gegenüberstellung zeigt die Besonderheiten des jeweiligen „Führungstyps“

Manager	Leader	Vorgesetzter
Planung	◀.....▶ Vision-/Sinn gebend	◀.....▶ Erledigung
Struktur	◀.....▶ Strategie	◀.....▶ Fachwissen
Organisation	◀.....▶ Kommunikation	◀.....▶ Selbst machen
Aufgaben	◀.....▶ Energie	◀.....▶ Aufgaben
Prozesse	◀.....▶ Initiativen	◀.....▶ Entscheidungsbündelung beim Chef
Ressourcen	◀.....▶ Talente	◀.....▶ Selbst machen
Verbesserung	◀.....▶ Wandel	◀.....▶ Eigene Ideen umsetzen
Qualität	◀.....▶ Innovation	◀.....▶ Persönliche Qualität
Regeln	◀.....▶ Chancen	◀.....▶ Persönlichkeit des Chefs

rer auch Managementfähigkeiten haben. Doch nicht nur dies. Sie müssen auch, wenn Entwicklungen falsch laufen - zum Beispiel, weil Bereichsleiter ihren Job nicht adäquat erfüllen - den Verantwortlichen klipp und klar sagen: So nicht! Das heißt, sie müssen sich im Bedarfsfall auch mit Fachaufgaben befassen (selbst wenn sie diese nicht erledigen). Sonst nehmen sie ihre Steuerungsfunktion nicht wahr.

### **Auch Schichtleiter brauchen Visionen**

Ähnlich verhält es sich bei den Führungskräften am Fuß der Hierarchie - zum Beispiel bei den Schichtleitern in der Produktion. Ihre Kernaufgabe ist es zwar nicht, Visionen zu entwickeln. Sie müssen vielmehr primär dafür sorgen, dass ihr Team seine Funktion in der Organisation erfüllt. Trotzdem müssen auch sie Managerqualitäten haben - unter anderem, um die Prozesse und Abläufe in ihrem Bereich so zu gestalten, dass die einzelnen Fachaufgaben effektiv ausgeführt werden. Doch dies genügt nicht. Sie müssen auch allein oder im Dialog mit ihren Vorgesetzten oder Mitarbeitern eine Vision für ihr Team entwickeln können - zum Beispiel, indem sie sich fragen: Was folgt für uns daraus, dass unser Unternehmen Technologie- oder Qualitätsführer werden möchte? Das heißt, auch Schichtleiter müssen die drei Führungstypen in sich vereinen - selbst wenn sie gewiss ganz andere Aufgaben als Konzernlenker haben.

Keinesfalls sollte man aus diesem Grund in der Führungsdiskussion die drei Rollen Leader, Manager und Fachexperte mit Führungsaufgaben gegeneinander auspielen. Zielführender ist es, sich zu fragen:

- Welche Bedeutung haben die drei Rollen aufgrund meiner Funktion in der Or-

ganisation grundsätzlich für mein Führungshandeln?

- Welche Relevanz haben sie in der aktuellen Führungssituation?
- Und: Wo sollte ich aufgrund meiner Persönlichkeit und Verhaltenspräferenz noch an mir und meinem Verhalten arbeiten?

Diese nüchterne Betrachtung bringt Unternehmen und Führungskräften mehr, als einzelne Führungstypen oder -rollen zu idealisieren. Denn dies führt vielfach dazu, dass alle Führungskräfte einer Organisation - abhängig vom Zeitgeist - entweder nur noch Manager oder nur noch Leader sein möchten oder sich ge-

rade in Krisenzeiten nur noch als (autoritäre) Vorgesetzte gebärden. Dies zerstört die „Führungs-Balance“ in Unternehmen, die für das Bewältigen von Herausforderungen nötig ist. ■

[www.chemietechnik.de](http://www.chemietechnik.de)

Weitere Infos

CT 601