

Rolf Meier



WIRKSAME MENSCHENFÜHRUNG

DIE SYSTEMISCH-WERTSCHÖPFENDE
MIT-ARBEITERFÜHRUNG IN UNTERNEHMEN



Verlag
Wissenschaft & Praxis



Dr. Rolf Meier

Wirksame Menschenführung

Die systemisch-wertschöpfende
Mit-Arbeiterführung in Unternehmen

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89673-685-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2015
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

Inhaltsverzeichnis		Seite
1	Hinführung zum Thema	9
1.1	Lesen, Lernen, Reflektieren und Anwenden	9
1.2	Vorwort	11
1.3	Einleitung	15
1.4	Menschenführung und die Fakten des Kontextes „Unternehmung“	17
1.5	Begriff und Deutung von Arbeit und Mit-Arbeiter im Kontext „Führung“	23
1.6	Haben Sie Talent und Potenzial als Führungskraft?	25
1.7	Warum eigentlich Führungskräfte?	36
1.8	Was Sie als Führungskraft vermeiden sollten	40
1.9	Als Führungskraft sind Sie Vorbild und Elite	42
1.10	Damit sollten Sie als Führungskraft fest rechnen	44
1.11	Die zwei wichtigsten Tugenden der Führungskraft	46
1.12	Ausbildung als Führungskraft	48
1.13	Zusammenfassung des Kapitels „Hinführung zum Thema“	51
2	Die zehn Fakten des Kontextes „Unternehmung“	53
3	Die fünf Bedingungen der Führung	57
3.1	Das einzig Beständige ist der Wandel	59
3.2	Unternehmen sind konstruktivistische Gebilde	61
3.3	Unternehmen sind Praxisorte	63
3.4	Führung endet beim zufriedenen Kunden	65
3.5	Organisationen sind hierarchisch	67
4	Die acht Grundeinsichten der Führung	73
4.1	Wie vieler Personen bedarf es, damit wir von Führung reden?	75
4.2	Führung als Überlaufsystem	77
4.3	Führung und Zeit	80
4.4	Führung und Situation	83
4.5	Führung und Zusammenhalt	86
4.6	Führung und Betriebswirtschaft	89
4.7	Denk- und Handlungsstrategien der Führungskraft	92
4.8	Politisch denken – systemisch handeln	98
4.9	Die Wirkungserwartung der acht Grundeinsichten für die Wertschöpfung Ihrer Führung	100

	Seite
5 Die 14 Führungsaufgaben	103
5.1 Auseinandersetzen mit der Zukunft	105
5.2 Motivation auslösen	107
5.3 Arbeitsabläufe planen	109
5.4 Führen mit Zielen	111
5.5 Entscheiden	115
5.6 Delegieren	117
5.7 Koordinieren	119
5.8 Organisieren und Verbinden	121
5.9 Informieren und Kommunizieren	123
5.10 Fördern und Entwickeln	125
5.11 Mit-Arbeiterauswahl und Mit-Arbeitereinsatz	127
5.12 Mit-Arbeiterschutz	129
5.13 Selbstentwicklung	131
5.14 Messen und Bewerten	133
5.15 Die Wirkungserwartung der 14 Führungsaufgaben	135
6 Grundsätzliche Führungsherausforderungen	139
7 Begriffsdefinitionen	143
8 Die Abstracts der zehn Fakten des Kontextes „Unternehmung“	161
8.1 Bedeutung der Abstracts für die Wahrnehmung der Führungsaufgaben	161
8.2 Wissen und Können begründen Führung	164
8.3 Rechtsformen und Arbeitsrecht	177
8.4 Betriebswirtschaftlich-wertschöpfende Grundthemen	192
8.5 Volkswirtschaftliches Grundlagenwissen für Führungskräfte	208
8.6 Marketing und Markenmanagement	232
8.7 Werte – Handlungsorientierung für Menschen und Unternehmen	242
8.8 Dem Menschen Respekt zollen: Vom positiven Umgang mit Mit-Arbeitern, Kunden und Kollegen	253
8.9 Resilienz	265
8.10 Motivationspsychologie – Motive und Motivation	276
8.11 Entscheidungsfindung aus neurowissenschaftlicher Sicht	306

	Seite
9 Führung im Mitarbeiterverhältnis	317
10 Gestern – heute – morgen	335
11 Ihr Lerntransfer	341
12 Danksagung	343
13 Autorenliste – in der Reihenfolge der Abstracts	345

1 Hinführung

1.1 Lesen, Lernen, Reflektieren und Anwenden

Von HUMBERTO MATURANA stammt die Formulierung: „Erkennen ist Tun und Tun ist Erkennen“.

Sie werden die Inhalte des Buches lesen, weil Sie neugierig sind. Vielleicht erhoffen Sie sich auch neue Anregungen für Ihr konkretes Handeln im Alltag als Führungskraft.

Wenn Sie die Inhalte und ihre Bedeutung erkennen wollen, gilt es zunächst, sich faktisches Wissen anzueignen. Dieses Wissen soll in konkreten Situationen angewendet werden. Um sich zu vergewissern, ob das, was Sie tun (Effektivitätsbetrachtung: das Richtige tun) und wenn Sie es tun, erfolgreich ist (Effizienzbetrachtung: das Richtige gut tun) müssen Sie alle Elemente, die Sie mit Ihrer Anwendung in Verbindung bringen, über Sinnhaftigkeit reflektieren. Erst wenn dieser dritte Schritt Ihres Lernens und Anwendens zu positiven Ergebnissen führt, können Sie den letzten Schritt Ihres Lernens gehen – die Übertragung des Gelernten auf Ihnen bekannte und unbekannt Situationen (Kontexte).

Ihr Lernen will das Buch durch Reflexionsaufgaben unterstützen. Nach jedem beschriebenen Thema will die Reflexionsaufgabe Sie dazu animieren, Handlungskompetenz zu entwickeln.

Hilfreich kann es sein, wenn Sie alle Ergebnisse der einzelnen Reflexionsaufgaben in einer gesonderten Unterlage niederschreiben, damit Sie am Schluss des Buches differenzierte aber auch komplexe Fähigkeiten und Fertigkeiten als neue Ressourcen Ihres Könnens Ihr Eigen nennen können.

Die nachfolgenden Ausführungen zu „Wirksame Menschenführung“ referenzieren keine Systemtheorien. Systemisch orientiert sich am Praxisverständnis von Zusammenhang, Bedeutung, Abhängigkeit und Folgen.

Reflexionsaufgabe

Wie haben Sie sich konkret, genau und faktisch für Ihr Lernen der Buchinhalte organisiert?

Wie formulieren Sie Ihr Reflexionsergebnis zur Frage?

Welche Folgen wird Ihr Reflexionsergebnis für Ihre Führung haben?

1.2 Vorwort

Es gibt ein geflügeltes Wort zum Kommen und Gehen von Personal:

„Menschen bewerben sich wegen eines Unternehmens und gehen wegen ihres Vorgesetzten / ihrer Führungskraft.“

Menschen, die mit Ihnen in einem fest umrissenen Themengebiet zusammenarbeiten, sind mit Ihnen als Führungskraft mitverantwortlich für gelingende Wertschöpfung. Im Arbeitsleben werden sie als Mit-Arbeiter bezeichnet. Oft geht aus einem falschen Verständnis mit der Verwendung des Begriffes Mit-Arbeiter auch eine geringere Zuweisung der Wertigkeit dieser Personen einher. Mit-Arbeiter will klar signalisieren, dass es keine Rangordnung der Wertigkeit der Menschen gibt. Mit-Arbeiter arbeiten im Themenfeld der Führungskraft – an seiner Stelle, in seinem Sinne sozusagen. Die Überwindung der Rangordnung als Ausdruck der Wertigkeit von Menschen ist Ausdruck von Wertschätzung und Respekt für diese Menschen – aber viel wichtiger: Mit dieser Haltung gewähren Sie sich selbst Respekt und Wertschöpfung als Führungskraft.

Nun sollte nicht jede Fluktuation von Mit-Arbeitern der jeweiligen Führungskraft angelastet werden. Die Gründe sind vielfältig und differenziert. Gleichwohl kann bei Austrittsinterviews eine starke Tendenz festgestellt werden, dass das Verhältnis Führungskraft und Mitarbeitende nicht spannungsfrei gewesen ist.

Menschen – und damit auch jeder Mit-Arbeiter – möchten sich psychobiologisch wohlfühlen. Wohlbefinden nicht im Sinne von makelfreier Harmonie, aber doch in einem überwiegend positiv lustvollen Zustand.

Was nicht vergessen werden sollte: Führungskräfte sind auch Menschen, die erfolgreich sein wollen. Mancher Führungsfehler wird nicht aus Absicht, Vorsatz oder bösem Willen begangen – obwohl dies beim Menschen nicht auszuschließen ist.

Oft ist es auch Unwissenheit, mangelnde Ausbildung und Hilflosigkeit durch mangelnde Übung, die das Führungshandeln der Führungskraft für den Empfänger der Dienstleistung Führung schwer ertragbar werden lässt.