

Dietmar Kern

Erfolgreiche Unternehmensführung in herausfordernden Zeiten

Analyse anhand der Covid-19 Krise

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2020 GRIN Verlag
ISBN: 9783346309464

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/959016>

Dietmar Kern

Erfolgreiche Unternehmensführung in herausfordernden Zeiten

Analyse anhand der Covid-19 Krise

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Dietmar Kern

Mensch statt Organisation

**Erfolgreich Führen
in herausfordernden Zeiten**

2020

I n h a l t

KREATIVITÄT ENTSTEHT NICHT AUS KONFLIKTEN.....	6
V O R W O R T	7
Mehr Spielraum, weniger Vorschriften.....	7
E I N L E I T U N G	9
Definition.....	9
Bedeutung.....	9
Zielsetzung.....	10
Zielgruppen	10
Strategie.....	10
Gestaltungsbereiche	11
Aufgabenfelder.....	11
Relevanz der Systeme und Instrumente.....	12
Relevante Daten und Informationen	12
ZIELBEWUSST AN DIE FÜHRUNGS-SPITZE	13
<i>Angehende Führungskräfte (Einsteiger)</i>	<i>14</i>
<i>Aufsteigende Führungskräfte.....</i>	<i>17</i>
<i>Karriere-Diagnose (Buchstaben und Vorgehensweise wie bei Einsteiger)</i>	<i>19</i>
<i>Führungsverantwortliche</i>	<i>21</i>
<i>Karriere-Diagnose (Buchstaben und Vorgehensweise wie bei Einsteiger)</i>	<i>22</i>
<i>Die Karriere-Diagnose</i>	<i>24</i>
K A P I T E L 1 : D E F I N I T I O N.....	25
<i>Unternehmen benötigen mehr Mut zur Elite</i>	<i>26</i>
<i>Nur lernende Unternehmen können gewinnen</i>	<i>28</i>
<i>Die Hauptaufgabe der Zukunft heißt: Führung, Führung und nochmals</i>	<i>28</i>
<i>Führungskräfte benötigen mehr Mut zur Kreativität.....</i>	<i>29</i>
K A P I T E L 2 : B E D E U T U N G	32
<i>Warum so viele Veränderungsprojekte misslingen.....</i>	<i>32</i>
<i>Der Personalverantwortliche als Macher, Koordinator und Perfektionist?</i>	<i>34</i>
<i>Prozessorientierung als Herausforderung</i>	<i>35</i>
<i>Mitarbeiter sind nicht nur in ihrer Funktion, sondern auch als Person zu beachten</i>	<i>37</i>
<i>Das Spannungsfeld: Führungskräfte zwischen heute und morgen</i>	<i>40</i>

Management - im Spiegelbild des Chaos	41
KAPITEL 3: ZIELSETZUNG.....	44
Wege zu erfolgreichen Veränderungen im Unternehmen.....	44
Mensch statt Organisation - oder die Entwicklung menschlichen Vermögens innerhalb des Unternehmens.....	46
Kernaktivitäten des Personalwesens	55
Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen	56
KAPITEL 4: ZIELGRUPPEN.....	57
Der moralische Wertewandel bei Ethik und Moral.....	57
Führen heißt auch immer: Entscheiden!	61
Führung: Spielplatz der Sinne.....	65
Eigenverantwortung statt Bevormundung	66
Kein Unternehmenswandel ohne Management und Mitarbeiter.....	70
Ohne Qualifikation läuft nichts.....	71
KAPITEL 5: STRATEGIE	73
Führen ohne Druck durch soziale Kompetenz	73
Führungskräfte müssen sich für ihre Ziele total motivieren.....	74
Führung als moralische Aufgabe	81
Entscheiden als Erfolgskomponente.....	81
Erziehungsdenken hat im Unternehmen nichts zu suchen, gefordert ist mehr Selbstverantwortung.....	85
Erfolgreiche Entscheidungen erhalten die Glaubwürdigkeit.....	86
Kostenfaktor Angst durch gestörte Kommunikation	87
Personalführung durch Delegation	88
KAPITEL 6: GESTALTUNGSBEREICHE.....	90
Unternehmerische Führungsaufgaben als Ausgangspunkt jeden Entscheidungsprozesses	90
Die Karriere Ihrer Mitarbeiter planen.....	94
Stärken/Schwächen-Analyse	95
Qualifikationsanforderungen.....	97
Neue Spielregeln im Unternehmen	98
Die Bausteine des ganzheitlichen Denkens.....	100
Orientierung kann niemand bieten	102
KAPITEL 7: AUFGABEN – FELDER.....	103
Die betriebliche Personalpolitik	104

KAPITEL 8: RELEVANZ DER SYSTEME.....	107
<i>Führung unter anderen Bedingungen.....</i>	107
<i>Führungsstile - oder die Fähigkeit, Menschen zu führen</i>	108
Die autoritäre Grundhaltung	108
Die kooperative, demokratische Grundhaltung	109
<i>Führungstechniken - oder die Art zu managen.....</i>	109
Management by Delegation.....	110
Management by Exception	110
Management by Objectives	110
Management by Motivation	110
<i>Das Ergebnis richtigen Führens: Jede Minute hat sich gelohnt.....</i>	110
KAPITEL 9: RELEVANTE DATEN UND INFORMATIONEN	115
<i>Wege zu erfolgreichen Veränderungen im Unternehmen durch Realismus, Konsequenz und frühzeitiges Erkennen</i>	115
<i>Der Weg zu einer höheren Leistung</i>	119
<i>Veränderungen beginnen in den Köpfen der Betroffenen</i>	121
<i>Die neue Form der Unternehmensführung</i>	124
<i>Existenzgründer müssen genau wissen, wen sie brauchen</i>	125
<i>Motivation der Mitarbeiter</i>	125
<i>Erfolgreiches Krisen- und Konfliktmanagement durch souveräne Führungspersönlichkeiten.....</i>	126
<i>Konfliktvermeidung und Konflikthandhabung.....</i>	126
<i>Anforderungen an Führungskräfte in kritischen Situationen</i>	127
<i>Mehr Mitsprache durch „Lean Management“</i>	129
<i>Formen des Lean Management-Ansatzes.....</i>	129
<i>Die Arbeitsprinzipien des Lean-Managements.....</i>	130
<i>Aufgabe der Arbeitsgruppe.....</i>	130
Vorteile des Gruppenansatzes	131
Ständige Verbesserung.....	131
<i>Kontinuierlicher Materialfluss.....</i>	132
Voraussetzungen für kontinuierlichen Materialfluss	133
Kerngedanke „Kontinuierlicher Materialfluss“	134
<i>Mehr Mitsprache durch Zielvereinbarungsgespräche</i>	134
Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs.....	135
Umsetzungsprobleme beim „Management by Objectives“	138
<i>Leistungskontrollen</i>	138
<i>Einbindung des Mitarbeiters mit Hilfe des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“.</i>	140
Motivation durch Kommunikation	140
Wichtige Grundsätze der Kommunikation	140
Die vier Bereiche der Kommunikation	141

Vorwort I

Corona als Kreativitäts-Verhinderer?

Normaler Weise kommt nach dem Inhaltsverzeichnis ein Vorwort, dieser Ratgeber besitzt zwei Vorworte. Denn in Corona-Zeiten ist vieles anders. Unternehmen kämpfen mit rasanten Veränderungen. Und man ist sich einig: mehr denn je ist eine moderne Führungsstruktur gefragt.

Die Frage ist jedoch: macht Corona in Unternehmen alles anders oder waren es nicht dieselben Probleme wie vorher?

Es ist zwar richtig: die Pandemie und der Umgang mit dem Virus haben Spuren hinterlassen. Es gibt Veränderungen. Doch es gab auch vor Corona eine Führungskultur in den Unternehmen.

Corona hat nichts verändert – weder beim Verständnis von Führung und deren Bedeutung von Wertschätzung noch vom Respekt und der optimalen Kommunikation im Umgang miteinander.

Eine entsprechende Führungskultur bleibt daher – wie vor Corona, wie nach Corona – ein wichtiger Ansatz für Denkmalanstöße für einen positiven Veränderungsprozess.

Es hat sich nichts verändert. Es gibt zwar keinen Königsweg, aber wir können aus unseren Erfahrungen lernen, dass sich durch optimale Denkanstöße positive Veränderungsprozesse ergeben können. Und diese sollten wir wahrnehmen.

Zwar werden Geschäftsreisen und Face-to-Face-Meetings stark reduziert bleiben, wir werden uns daran gewöhnen müssen, Führung und physische Nähe voneinander zu lösen.

Ob virtuelle Meetings mit einem großen Teilnehmerkreis oder integrierte Veränderungsprozesse – alles kann funktionieren. Sowohl technisch und konzeptionell als auch hinsichtlich Wirkung und Akzeptanz.

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter einfach bei derartigen Entwicklungen mitnehmen und sie bewusst in die entsprechenden Veränderungsprozesse integrieren.

Es zählt nicht Corona, sondern die Grundwerte, die immer und zu jeder Zeit gelten – und die sich auch nicht verändern. Es ist das Vertrauen, das man sich gegenseitig gibt und sich erarbeitet.

Es ist aber auch der Respekt, die Verantwortung – neben der Selbständigkeit und der Fehlerkultur. Es sind unveränderliche Bestandteile innerhalb einer Führungskultur – unabhängig von dem, was war oder dem, was sich durch Corona verändern sollte.

Fazit: der enge Austausch mit einer Führungs-Mannschaft ist wichtiger als der persönliche Kontakt. Vielmehr zählt – auch in Corona-Zeiten – der Wert schätzende Umgang miteinander.

Kreativität entsteht nicht aus Konflikten

Z i e l f i n d u n g

Ziele erarbeiten
Ziele beschreiben
Ziele begründen

Einbindung der Betroffenen

Ziele beziffern
Ziele priorisieren
Ziele verabschieden

S Y S T E M F I N D U N G

Vorwort II

Mehr Spielraum, weniger Vorschriften

Betrachten Sie bitte alles, was Sie auf den nun folgenden Seiten lesen werden, als ganz persönliche Angelegenheit. Es geht nämlich zuerst einmal um Sie, und Sie sollen durch das, was Sie lesen, profitieren. Denn es handelt sich hierbei keinesfalls um ein sog. „How-to-do-Buch“, das nach starren Management-by-Methoden aufgebaut ist. Es stellt auch keine Regeln zum Brechen von Regeln auf, sondern beruht vielmehr auf dem Grundsatz: jedes Unternehmen ist ein „Kunstwerk“, das sich durch seine Einzigartigkeit auszeichnet. Genau so wie jede Führungskraft.

Deshalb will dieses Werk nichts „Einmaliges“ kreieren, sondern bringt anzuwendende Verbesserungsvorschläge zu den ständig als Heilslehren angepriesenen „Erfolgskonzepten“, die sich in der Praxis leider nur allzu oft als Luftschlösser erwiesen. Zudem wird Ihnen gewiss aufgefallen sein, dass während der vergangenen Jahre sehr oft von Selbstverwirklichung die Rede war. Dabei hat aber mancher vergessen, dass Selbstverwirklichung auch sehr eng mit einer gewissen Selbstkontrolle verbunden ist.

Andererseits ist es aber auch nicht ganz einfach, eine wirksame Selbstkontrolle auszuüben. Denn dazu gehört zum einen das Erkennen der eigenen Persönlichkeit sowie deren Schwächen, zum anderen eine Steigerung der eigenen Kritikfähigkeit, um auf diese Weise das eigene Fehlverhalten zu erkennen und zu korrigieren.

Der erste Schritt zur Führungskarriere liegt somit in der objektiven Selbstbeurteilung. Ohne Substanz ist jedoch kein Anspruch möglich, denn mit Charakter, Leistungsfähigkeit, Einsatz sowie Ansprüche an das eigene Verhalten, nicht zuletzt Verlässlichkeit und Treue, sollte die Führungs-Elite den Durchschnitt überragen. Dies alles weist darauf hin, dass es zuerst einmal darum geht, die eigene Führung zu verbessern, wenn man Erfolge verbuchen will.

Dies bedeutet aber auch den Einsatz und die Entwicklung persönlicher Stärken. Denn Führen heißt nicht nur befehlen. Führen heißt auch betreuen, leiten, motivieren, sich wirklich Mühe geben. Denn jeder Augenblick, den eine Führungskraft seinen Mitarbeitern widmet, ist gewinnbringend angelegt.

Führung ist Vorbild. Nichts spornt die Mitarbeiter so an wie

- zielbewusstes Handeln
- Mut und Zivilcourage, auch „nach oben“
- Ideenreichtum, Initiative und
- Achtung vor der Persönlichkeit eines jeden Mitarbeiters.

Wer diesen Maximen folgt, wird auch überzeugen können. Und aus der eigenen Überzeugungskraft resultiert dann auch ein natürliches Durchsetzungsvermögen, das nicht auf Titel und Rangordnung angewiesen ist. Dagegen ist eine mangelhafte Kommunikation einer der weit verbreiteten Störfaktoren im

Betriebsgeschehen. Deutliche Anzeichen für eine misslungene Kommunikation zwischen Mitarbeitern im Betrieb sind

- die Unzufriedenheit mit der eigenen Situation
- Intrigen zwischen den Betriebsangehörigen
- unausgesprochener Ärger
- eine hämische Fehlersuche
- sowie Unklarheiten in den Beziehungen.

Kommunikation muss von oben nach unten und von unten nach oben führen, mit möglichst vielen Querverbindungen, mit klaren, unmissverständlichen Aussagen sowie einer merkbaren Resonanz. Die Aufmerksamkeit ist dabei auf die Informationen zu lenken, die für die Arbeit relevant sind:

- an relevante Vorkenntnisse erinnern
- auf mögliche Lösungen hinweisen
- Teillösungen vorgeben

Wer mit seinen Mitarbeitern spricht, sollte deshalb vor allem auch zuhören können und sollte nicht darauf aus sein, Einwände einfach vom Tisch zu wischen. Denn gerade Einwände sind es, die anzeigen, wo es noch an Informationen mangelt. Ziel dieses Werkes soll es von daher sein:

- **Fähigkeiten bewusst zu machen,**
- **Eigeninitiative zu wecken,**
- **Wissen und Können zu vertiefen.**

Im Mittelpunkt stehen dabei die praktischen Seiten des Alltags- und Geschäftslebens. Hier gilt es, seine Chancen zu suchen, Ziele zu setzen und Wege zu finden, die zu diesen Zielen führen.

Der Verfasser

EINLEITUNG

Missverstandene Führung, Atemnöte einer Lügengesellschaft - in vielen Unternehmen herrscht noch immer ein totales Chaos. Die Führer: sie tauchen auf aus dem Nichts, einzeln, paarweise oder in Gruppen begegnen sie sich in dem „Bühnen füllenden“ Unternehmen, sie sondern Dialogfetzen über Macht und Herrschsüchtigkeit ab, lassen sich über Beziehungsprobleme aus und streiten sich über den Sinn oder die Sinnlosigkeit ihres angepassten Lebens, um danach wieder im farblosen Nichts ihres Daseins zu verschwinden.

„Bühnenbild“ und „Führungskostüme“ entsprechen dabei der Gemütslage dieser Machtmenschen, Natürlichkeit existiert nur noch in den Gedanken der frustrierten Mitarbeiter. Das Unternehmen: kunstvoll ineinander fließende Miniaturen einer Elite - die Leitung: finanziell abgesichert, aber sich zu schade, an gesellschaftlichen Prozessen mitzuwirken, verbunden mit kultivierter Langeweile und satter Zufriedenheit, die um diese Personen kreist.

Die Mitarbeiter: sie „lachen“ häufig und laut im Chor, wenn auch meist grundlos, selbst bei der Nachricht vom Tod zweier Kollegen, die wegen der Schlamperei eines zynischen Führers unter einer Mauer begraben wurden. Und wenn die Führer an ihren Lebenslügen zu ersticken drohen, veranstaltet diese emotionale Notstandsgesellschaft mitunter auch noch ein „Picknick“ und versucht, ihre Unsicherheit im Rotwein zu ertränken.

Eine sehenswerte Entwicklung der intellektuellen und kämpferischen Wahrheitssuchenden. Alles nur erfunden - alles nur ein schlechter Scherz - ein falscher Film - alles nur Modephrasen? Oder sind wir der Wahrheit näher als wir denken? Hier und heute erfahren Sie es: die Gestaltung der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehungen im Rahmen der Personalführung - denn es geht auch anders!

Definition

Führung, Begeisterung, eine positive Grundstimmung sowie ein positives Lebenskonzept: das sind die markantesten Kennzeichen von Leadership. Dennoch: Leadership darf nicht als Technik verstanden werden, es hat vielmehr mit der Entwicklung der Persönlichkeit zu tun. Eine Führungskraft muss stets wissen, welche Wirkungen von ihm ausgehen. Er muss erkennen, welche Konsequenzen seine Wirkung erzeugt und inwieweit die Wirkung, die von ihm ausgeht, auch zu einer Leistungsentfaltung bzw. zu einer Demotivation führt. Stets nach dem Motiv: „Nicht nur die Dinge richtig tun - sondern auch die richtigen Dinge tun“.

Bedeutung

Wandel - eine Konstante unserer Zeit, in der sich ständig etwas bewegt und entwickelt. Und das gilt auch für das Personalwesen und die dafür zuständigen Personalverantwortlichen. Jeder Arbeitsvorgang im Qualitätsmanagement ist ein Teil eines Prozesses. Prozesse wiederum erfordern von jedem das Denken in

Zusammenhängen, das Erkennen von Verknüpfungen sowie das Berücksichtigen des geforderten Endergebnisses. Nur wenn dies konsequent realisiert wird, können auch Ideen und Innovationen effizient und Kosten optimiert umgesetzt werden. Dies wiederum setzt jedoch voraus, dass eine Führungskraft auch stets hinter seiner Absicht stehen muss - in dem er nämlich andere befähigt, gute Arbeit zu leisten.

Zielsetzung

Gute Arbeit - das bedeutet Coaching - die Fähigkeit und Fertigkeit, eine leistungsorientierte Entwicklung in den Bereichen Einstellung und Verhalten in Gang zu setzen - ein bewusster und sensibler Umgang mit der Anerkennung. Von daher stellt gerade die Lösung innerer Konflikte eine wesentliche Anforderung an den charismatischen Führer dar.

Nur derjenige, der auch in engem Kontakt zu einer tieferen Ebene seiner selbst steht, ist auch langfristig dazu in der Lage, andere zu inspirieren. Nur derjenige, der auch seine größten Stärken kennt, kann sie auch ausbauen, sie ganz bewusst einsetzen. Und wer zudem auch noch seine größten Schwächen kennt, der kann zumindest lernen, damit umzugehen.

Ziel ist es, nicht perfekt sein zu wollen, sondern zu lernen, zu differenzieren (wo Stärken und Schwächen sind), zu lernen, diese Stärken zu entwickeln und die Schwächen zu kompensieren. Denn vor allem die sog. Glaubensgrundsätze als die eigenen Vorstellungen über das, was geht und was nicht, sind letztendlich dafür verantwortlich, dass viele gute Ideen nicht umgesetzt werden (können).

Zielgruppen

So wie „Mona Lisa“ zu einem der wertvollsten Gemälde wurde, als irgendwelche Menschen dieses Bild einzigartig bewerteten, genau so werden auch die Aufgaben und Leistungen der Mitarbeiter durch die Bewertung der Vorgesetzten wertvoll. Und genau diese Bewertung stellt für viele Mitarbeiter eine entscheidende Basis ihres Selbstwertes dar. Doch genau dieses „Phänomen“ wird leider viel zu oft verkannt.

Beim Thema Leadership geht es immer um die Entfaltung einer echten Wirkung - einer Stahlkraft, die von Menschen ausgeht, wiederum aber von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausfällt. Sie kann von daher laut oder leise sein, aber: sie wird auf jeden Fall eine Wirkung auf das Vorhaben von anderen Menschen haben. Und so wird letztlich auch jeder Mensch in unterschiedlichem Maße dazu in der Lage sein, eine derartige Wirkung zu entfalten.

Strategie

Vorgesetzte müssen in der Lage sein, sich innerlich zu verfestigen, sie müssen kalkulierbar werden und hierbei auch eine gewisse emotionale Distanz zu ihren gefühlsmäßigen Reaktionen entwickeln. Vorgesetzte, d. h. Führungskräfte, müssen sich selber „im Griff“ haben - und zwar nicht dadurch, dass sie sich nun urplötzlich selbst disziplinieren, sondern vielmehr dadurch, dass sie an sich