

Einführung

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, woran es liegen könnte, dass manche Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Führungsfunktion erfolgreicher sind als andere? Anders gefragt: Was macht eine effiziente und wirksame Führungsarbeit aus? Sind Sie mit der Wahrnehmung der eigenen Führungsaufgaben und dem daraus resultierenden persönlichen Führungserfolg zufrieden? Wie kann Führungskompetenz entwickelt werden, damit sich der erwartete Erfolg einstellt?

Diesen aktuellen Themen widmet sich das vorliegende Handbuch, das für all jene erarbeitet wurde, die Mitarbeiter¹ bzw. Teams führen (sollen) oder Führungskräfte in Managementfragen beraten. Üblicherweise wird diese Materie in den verschiedenen Darstellungen von Führungstheorien und führungspsychologischen Diskussionen wissenschaftlich abgehandelt (die Breite der verfügbaren Führungsliteratur beweist dies), wodurch sich der Leser einen sehr guten Überblick über die einzelnen Ansätze zur Mitarbeiterführung verschaffen kann.

Obwohl die Aufarbeitung dieser Grundlagenthemen wichtig und notwendig ist, erscheint es jedoch genauso erforderlich, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie **Führung in der Alltagspraxis gelebt** werden kann, um langfristig erfolgreich zu sein. Diesem Aspekt soll im Folgenden nachgegangen werden, damit ein **Transfer von Führungswissen und -methoden** gelingt. Denn seien wir ehrlich: Das entscheidende Bewertungskriterium für den Führungserfolg ist die Wirksamkeit. Was schlussendlich zählt, sind weder die aufgewendete Zeit für die Führungsarbeit noch die erbrachten Anstrengungen, sondern die erreichten Ergebnisse (sofern wir von einem ökonomischen Denkansatz ausgehen).

Im Mittelpunkt jeglicher Zielsetzung (bzw. jedes Zielsystems) muss die Leistung eines Wertschöpfungsbeitrages stehen, welcher zum unternehmerischen Gesamterfolg beisteuert. Nimmt eine Führungskraft ihre Aufgaben nicht wahr, so wird dies nicht unmittelbar und sofort sichtbar. Langfristig kann dies jedoch fatale Folgewirkungen auslösen.

In einem Unternehmen bzw. in einer Organisation ist es oft so, dass den fachlichen Aufgaben Priorität eingeräumt wird. Die Mehrheit der Führungs-

¹ Aus Vereinfachungsgründen wird in diesem Werk nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind jedoch immer Personengruppen, die beide Geschlechter umfassen.

kräfte nehmen sich für ihre Führungsaufgabe nur eingeschränkt Zeit (aus welchen Gründen auch immer) und verhalten sich damit überwiegend wie „Sachbearbeiter“, ohne zu bedenken, dass langfristig nur mit der richtigen Mitarbeiterführung das Unternehmen überleben kann. Folglich muss ihr auch ein dementsprechender Stellenwert zugeordnet werden. Gleichzeitig resultieren daraus die hohen Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Führungskraft, um diesem Anspruch zu genügen.

„Die“ ideale Führungspersönlichkeit gibt es kaum, da Führungssituationen² von sehr vielen Faktoren beeinflusst werden. Auch Führungskompetenz muss erlernt werden, denn vorhandenes Fachwissen bedingt nicht automatisch die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung. Eine effektive Führungskraft muss sowohl über bestimmte Kompetenzen verfügen als auch Resultate erzielen (vgl. *Jetter*, 2004, Seite 151). Führung kann nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn beide Aspekte beachtet werden. Als Hilfestellung dazu zeigen verschiedene Erfahrungsansätze, wie die Effektivität einer jeden Führungskraft verstärkt werden kann. Einen dieser Ansätze beinhaltet das vorliegende Werk, welches praxiserprobte Instrumente und Hilfsmittel anbietet, die zur Unterstützung bei der Ausführung von Führungsaufgaben dienen und diese generell erleichtern sollen, um eine Nachhaltigkeit in der Führungsrolle zu gewährleisten.

Untermauert wird das Erfordernis nach einer „wertschöpfenden“ Personalführung auch durch eine vom Beratungsunternehmen Czipin Consulting GmbH, Wien, im Jahr 2008 veröffentlichten Studie zum Thema „Produktivität österreichischer Führungskräfte“. Dabei wurde das Arbeitszeitverhalten von 261 Führungskräften des unteren (68 %) und mittleren (32 %) Managements in den Branchen Handel (17 %), Industrie (35 %) und Dienstleistung (48 %) analysiert. Das Ergebnis zeigt, dass Führungsaufgaben mit 21 % der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit klar zu kurz kommen und der Rest (79 %) für andere (meist administrative) Aufgaben aufgewendet werden. Führungskräfte agieren somit primär als Verwalter denn als Gestalter, wodurch sie ihrer tatsächlichen Rolle kaum gerecht werden. Der Studienautor kommt weiters zum Schluss, dass für viele Führungskräfte noch kein ausreichender Anreiz vorhanden ist, ihr Verhalten in Richtung mehr und produktiverer Führungsarbeit zu ändern.

² *Goleman* (2000) hat in einer wissenschaftlichen Untersuchung nachgewiesen, dass es nicht genügt, „einen“ Führungsstil zu leben, sondern dass nur ein unterschiedliches, je nach Situation adäquates Führungsverhalten zum Ziel führt und damit nur die Ausübung mehrerer Führungsstile die Führungskraft erfolgreich sein lässt (dargestellt im *HARVARD BUSINESS manager*, Heft 5/2000).

Dies erklärt auch zum Teil die Ergebnisse der ebenfalls von Czipin Consulting durchgeführten Mitarbeiter-Produktivitätsstudien, bei denen festgestellt wurde, dass 38 % der Arbeitszeit der Mitarbeiter meist unproduktiv verbracht werden. Demnach ist im Durchschnitt jeder Mitarbeiter im Jahr ca. 84 Arbeitstage (von insgesamt 220 Arbeitstagen) nicht wertschöpfend tätig. Als größter Produktivitätskiller gilt der Faktor „Mangelnde Planung und Steuerung“ mit 44,3 vergeudeteten Arbeitstagen. Schon an zweiter Stelle steht der Faktor „Mangelnde Führung und Aufsicht“ mit 13,7 verlorenen Arbeitstagen. Weiters sind Produktivitätsverluste auf die Faktoren „Mangelnde Kommunikation“ (9,2 Arbeitstage), „Fehlende Arbeitsmoral“ (8,1 Arbeitstage), „IT-Probleme (5,7 Arbeitstage) sowie „Mangelnde Mitarbeiterqualifikation“ (3,0 Arbeitstage) zurückzuführen. Diese Produktivitätsverluste zeigen eindrucksvoll, vor welchen Herausforderungen Führungskräfte stehen, um mittels einer effektiveren Führungsarbeit die Wertschöpfung der Mitarbeiterleistung zu steigern.

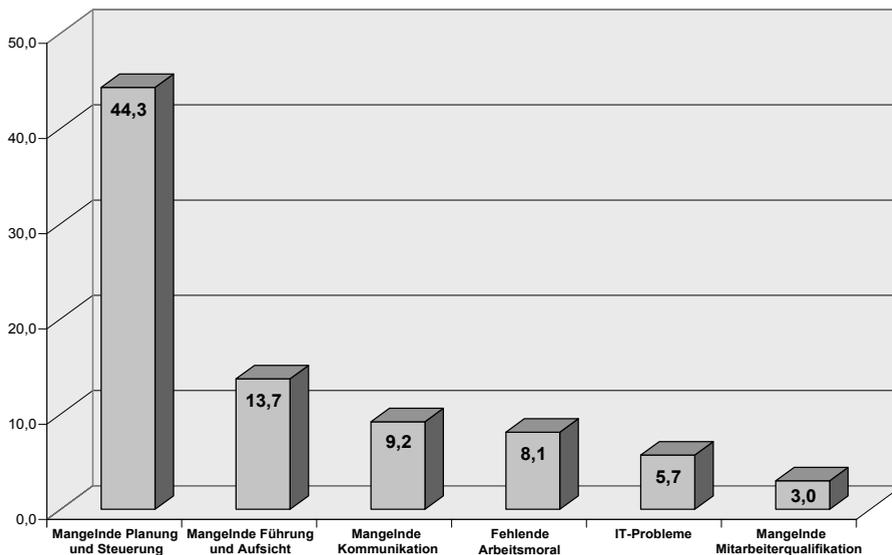


Abb. 1: Produktivitätsverluste (Ursache in Tagen)

Das Planen und Steuern der Arbeitsprozesse, das Setzen von Prioritäten, das Beschaffen und Weiterleiten der relevanten Informationen, das Kontrollieren der Ergebnisse und das Treffen von Entscheidungen kennzeichnen im Wesentlichen die Aufgaben einer jeden Führungskraft. Über all dem steht jedoch eine wirksame Kommunikation, denn dadurch können Managementaufgaben in ihrer Gesamtheit erfasst und ausgeführt werden. Das Gespräch ist das wichtigste Führungsinstrument und Gesprächsführung ist erlernbar. Da-

bei gilt es, Mängel in der (un-)strukturierten Vorgangsweise zu beseitigen, um den Führungsprozess ausreichend abzusichern.

Systematisch und regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche im Rahmen der betrieblichen Kommunikation haben neben einer Planungs- auch eine Bilanzierungsfunktion. Hauptzweck dabei ist es, einen Austausch der gegenseitigen Erwartungen der Gesprächspartner zu ermöglichen. Sie sind somit ein wesentliches Glied in einer zielorientierten und partnerschaftlich geprägten Führung und bilden die Quintessenz. Folglich ist bei der Führungsarbeit zu berücksichtigen, dass



es eines kontinuierlichen Prozesses des Förderns und Forderns aller Mitarbeiter bedarf, in den sich alle Beteiligten aktiv einbringen müssen, um die Ziele (und damit Resultate) zu realisieren!

Das „**Fordern**“ wird determiniert durch die primäre Anforderung, **Ziele** mit den Mitarbeitern zu vereinbaren bzw. für Orientierung in der Leistungserbringung zu sorgen, um eine strategiekonforme Umsetzung der **Hauptaufgaben** zu gewährleisten. Ziele nützen damit der Klarstellung und geben dem Handeln eine Richtung, um die Energien zu bündeln. Die strategischen Zielsetzungen des Gesamtunternehmens sind mit der individuellen Zielvereinbarung der Mitarbeiter zu verknüpfen bzw. die Aktivitäten jedes Einzelnen mit der Unternehmensstrategie abzustimmen. Führung kann somit als „zielbezogene Verhaltensbeeinflussung“ mit der Aufgabe verstanden werden, die Mitarbeiter effektiv und effizient auf ein bestimmtes Ziel hin auszurichten (vgl. *Wunderer/Kuhn*, 1992, Seite 83). Mangelnde Zielfestlegungen führen zu suboptimalen Ergebnissen und letztendlich zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang hat sich die Zielsetzungs- und Managementmethode der „Balanced Score-Card (BSC)“³ erfolgreich in der betrieblichen Praxis etabliert.

³ Die „Balanced Score-Card (BSC)“ ist ein Management-Instrument zur strategischen Führung eines Unternehmens mit einem Kennzahlensystem (vgl. *Gehring/Michel*, 2000, Seite 14). Es verfolgt die Idee, aus der Unternehmensvision und -strategie konkrete Ziele für die Bereichs-, Team- und Individualebene abzuleiten; weiters für alle eruierten Ziele Messkriterien in Form von Kennzahlen zu definieren und den angeordneten Zielsetzungen konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zuzuordnen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass nur Faktoren in die BSC aufgenommen werden, die hochgradig wettbewerbsentscheidend sind. Auf jeder der drei Ebenen ist

Im Zentrum des Interesses müssen jene Zielsetzungen und Ergebnisse stehen, die nach außen (am Markt) sichtbar werden, denn nur auf Grund der dadurch ausgelösten Resonanz der Kunden kann man darauf schließen, was die Qualität eines Produkts, einer Dienstleistung ausmacht. Das Bestehen in der Wettbewerbssituation und das Überleben am Markt hängt unmittelbar mit der Qualität der unternehmerischen Lei(s)tung zusammen.

Gleichzeitig sind im Innenverhältnis die Führungskräfte gefordert, die Ansprüche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter professionell zu erfüllen, um eine optimale Leistungsentfaltung zu Wege zu bringen. Analog zur **Qualitätskontrolle** durch den Markt ist dazu auch die Führungsrolle laufend zu evaluieren, was in weiterer Folge einem kontinuierlichen „Führungs-Controlling“ (wie bei anderen Geschäftsprozessen) gleichkommt. Führungsqualität kann nur dann entstehen und „wachsen“, wenn das Verhalten der Führungskräfte hinsichtlich Effizienz und Wirksamkeit auch regelmäßig hinterfragt wird.

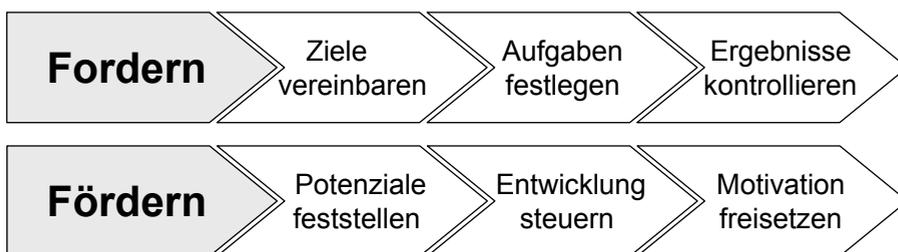


Abb. 2: Determinanten der Führungsarbeit

Daraus ergibt sich auch eine weitere Anforderung an die Führungskräfte – nämlich das „**Fördern**“ aller Mitarbeiter. Die Basis dafür bildet die **Identifizierung und Entwicklung der Leistungspotenziale**, um eine auf die persönliche Zielerreichung fokussierte Förderung der Mitarbeiter zu begünstigen. Voraussetzung ist eine fundierte Analyse zur Feststellung der Stärken und Entwicklungsfelder, bei der die notwendigen Verhaltensanforderungen (zusammengefasst und dargestellt in Anforderungsprofilen bzw. Berufsbildern) mit den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter gespiegelt werden, um die Grundlage für eine strategieorientierte Personalentwicklung zu bilden.

ein hoher Informations- und Kommunikationsgrad in Bezug auf die Unternehmensziele sicherzustellen, was durch die einfache, übersichtliche Darstellung mittels der BSC zu einer erhöhten Transparenz führt. Eines der wichtigsten Prinzipien ist, dass die Messgrößenanzahl zwischen vier und sieben Größen je Perspektive beschränkt bleiben. In Summe stellen also etwa um die 25 Messgrößen eine BSC dar.

Dies ermöglicht, eventuell aufgetretene Problemfelder, die sich auf Grund des „Forderns“ durch die Führungskraft ergeben haben (z. B. im Hinblick auf die Bewältigung von erhöhten Anforderungen auf Grund einer zukünftigen und vom Mitarbeiter angestrebten Position), zu überwinden, sofern die **Fördermaßnahmen richtig ausgewählt und eingeleitet** bzw. den Erwartungen beider Seiten gerecht werden.

Führung leistet durch entsprechende Unterstützung und Hilfestellung auch einen Beitrag zur Freisetzung der **inneren Motivationskräfte** der Mitarbeiter, wodurch sich diese im Idealfall zu selbststeuernden und engagiert agierenden „Mitunternehmern“ entwickeln, die Führung ausschließlich als partnerschaftlichen Prozess verstehen, durch den alle Beteiligten gewinnen. Die Motivation durch die Führungskraft muss sich in solch einem Fall primär auf das Begeistern der Mitarbeiter konzentrieren, um sie anzuspornen und um in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit eine Erfüllung ihrer individuellen Bedürfnisse zu sehen.

Ein ausgeprägtes, klares **Sinnmanagement** (d. h. das Schaffen und Aufzeigen von Orientierungen, sei es jetzt in Bezug auf sinngebende Zielvereinbarungen oder persönliche Entwicklungsmöglichkeiten) ist zusätzlich als Basis für die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft von wesentlicher Bedeutung. Dieses führt zu Transparenz auf beiden Seiten und fördert gegenseitiges Vertrauen, da es erwiesen ist, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eher zum Erfolg führt als eine Beziehung, die von Misstrauen geprägt ist. Damit ist aber kein blindes Vertrauen gemeint, sondern ein entsprechender Vertrauensvorschuss. Nur damit werden die besten Voraussetzungen geschaffen, dass Mitarbeiter sich mit ihren Aufgaben identifizieren, sich aktiv und eigeninitiativ einbringen sowie eigenverantwortlich handeln. Vertrauen steigert insgesamt die Effektivität der Zusammenarbeit. Zwei wichtige Aspekte sind für eine „gelebte“ **Vertrauenskultur** von beiden Seiten zu bedenken:

- Vertrauen wächst langsam und Misstrauen rasch!
- Vertrauen schlägt leichter in Misstrauen um als umgekehrt!

Professionelle Führungsarbeit in Form von regelmäßig und strukturiert geführten Mitarbeitergesprächen leistet darüber hinaus einen **Beitrag zur Reduktion etwaiger Personalrisiken** (wie z. B. des Risikos einer eigenmotivierten Lösung des Dienstverhältnisses durch den/die Mitarbeiter oder des Ri-

sikos einer „inneren“ Kündigung⁴, deren Auswirkungen für die langfristige Bestandssicherung des Unternehmens noch fataler sind, oder einer Steigerung der Absentismusquote) und begünstigt die Erfolgswahrscheinlichkeit eines vorhandenen Retentionsmanagements⁵ (vgl. *Kobi*, 2000). Dadurch kann verhindert werden, dass die Fluktuationsrate nicht auf ein ungesundes Maß ansteigt. Eine Führungskraft muss sowohl bei potenziellen als auch bei bereits bestehenden Mitarbeitern herausfinden, was ihnen bei der Erfüllung ihrer Arbeitsprozesse wichtig ist. Folglich müssen gerade Leistungsträger an das Unternehmen gebunden werden, um einen dauerhaften Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Ihr wesentlicher Beitrag zur Erzielung der Unternehmensergebnisse muss daher im Rahmen des Führungsprozesses sichtbar gemacht und deren Schlüsselfunktion aufgezeigt werden. Je größer ein Unternehmen bzw. eine Organisation ist, desto schwieriger ist es, die Frage nach dem Beitrag befriedigend zu beantworten. Nachvollziehbare und überzeugende Antworten zu finden, gehört damit zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften. Was dabei zählt, ist die Kunst eines Unternehmens, Leistungsträger und Wissensarbeiter mit ihren Fähigkeiten anzuziehen, sie zu binden, laufend zu entwickeln und das Umfeld für Innovationen und Kreativität zu bereiten (vgl. *Walte u. a.*, 1997, Seite 99).

Auf Grund dieser Überlegungen und Ansätze muss Mitarbeiterführung zu jedem Zeitpunkt im Kontext zur Unternehmensführung stehen, die die „Klammer“ über alle Teilsysteme eines Unternehmens bzw. einer Organisation bildet. Das „Fordern“ und „Fördern“ sind **integrative Bestandteile** des Führungsprozesses und entsprechend in konkret ausgearbeiteten Instrumenten des Personalmanagements abzubilden und zu „leben“, um eine Produktivitätssteigerung und Potenzialentwicklung zu erreichen. Nur wenn die Führungs- und Personalarbeit in das Gesamtsystem integriert wird, können sich ein wertschöpfender Beitrag und ein positives Betriebsergebnis einstellen. Die persönlichen Fähigkeiten auf der fachlichen und sozialen Ebene sowie die in der Organisation bereitgestellten Möglichkeiten, sie zu entwickeln und anzuwenden, entscheiden in weiterer Folge über die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen. Die Investitionen in das Humankapital bilden die zentrale

⁴ Diese kennzeichnet einen Zustand, in dem der Mitarbeiter sich auf Grund von Frustrationen über wahrgenommene Arbeitserlebnisse und/oder -ergebnisse mit seinen Interessen und Aktionspotenzialen von der Arbeit innerlich löst und diese nur noch auf dem Niveau des unverzichtbaren Minimums erfüllt (vgl. *Richter*, 1999, Seite 197).

⁵ Darunter ist der Einsatz von verschiedenen materiellen und immateriellen Instrumenten zur dauerhaften Bindung von Mitarbeitern zu verstehen.

strategische Ressource. Nur jene Unternehmungen sind am erfolgreichsten, die dies nicht nur im Leitbild zum Ausdruck bringen, sondern zum Mittelpunkt ihres Tuns und Handelns machen.

Dieser systemische Organisationsansatz, wie ein **integratives, alle Systemelemente einbindendes Personalmanagement** konzipiert sein sollte, ist in der folgenden Abbildung auch grafisch dargestellt und zeigt die Interdependenzen bzw. Wechselwirkungen der personalen, organisatorischen und prozessualen Ebene in seiner Gesamtheit auf (ausgehend von den marktwirtschaftlichen Umfeldfaktoren des Unternehmens bzw. der Organisation):

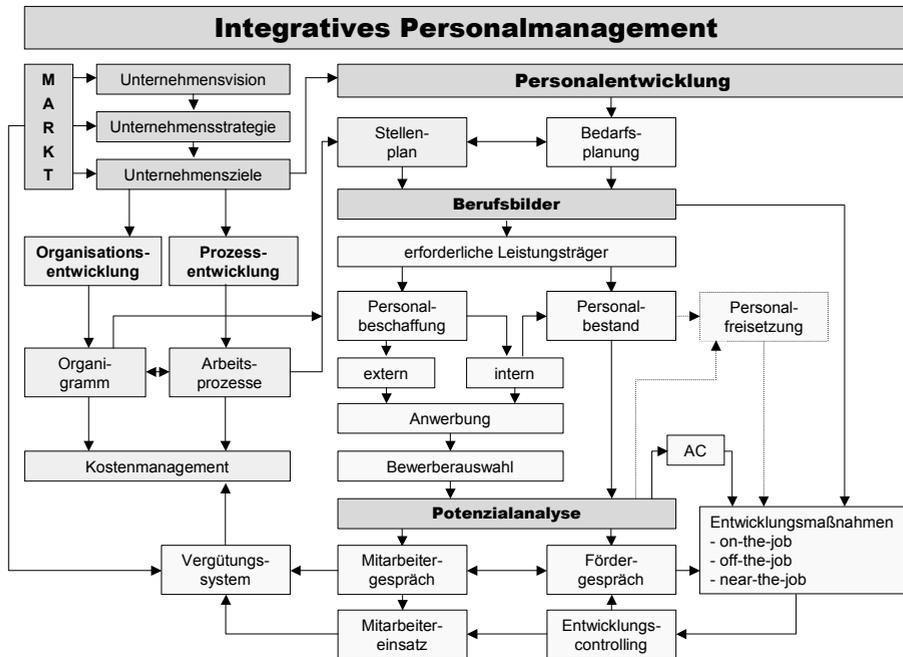


Abb. 3: Integratives Personalmanagement

Erwartungen und Bedürfnisse des Marktes bezüglich der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen an das Unternehmen bestimmen die Anforderungen an die handelnden Individuen, die sich am Entstehungsprozess beteiligen und dafür ihre intellektuellen Fähigkeiten bzw. mechanischen Fertigkeiten zur Verfügung stellen. Das „Fordern“ spiegelt sich im Rahmen des Personalmanagements instrumentell wider in Anforderungsprofilen, die die notwendigen fachlichen und persönlichen Merkmale zur Erfüllung bestimmter Aufgaben enthalten und an den Belangen des Marktes ausgerichtet sind. Eine Weiterentwicklung stellen dazu **Berufsbilder** dar, die zu-

sätzlich die leistungsrelevanten Verhaltensmerkmale konkret und nachvollziehbar beschreiben, was zu einer Komplexitätsreduktion beiträgt und Interpretationsmöglichkeiten in Bezug auf die Merkmalsanforderungen und das Rollenverständnis einschränkt. Sinnvoll erscheint die Implementierung von Berufsbildern insofern, als gerade bestimmte Verhaltensleistungen mehrerer Positionen in einem Unternehmen einander ähnlich sind. Das „Clustern“⁶ der Verhaltensleistungen in Berufsbildern generiert die Schaffung eines einheitlichen Gestaltungsrahmens, in dem eine abgestimmte Vorgangsweise aller Führungskräfte und Mitarbeiter möglich wird. Darüber hinaus führen sie neben der Steigerung des Nutzens für einen effektiven Führungsprozess auch zur Reduktion des administrativen Steuerungsaufwandes (vgl. dazu die Ausführungen im I. Abschnitt – Berufsbilder als Grundlage der Personalführung).

Nach der (sowohl internen als auch externen) Anwerbung der erforderlichen Leistungsträger ist als nächster Schritt das **Mitarbeitergespräch als essenzielles Führungsinstrument** anzuwenden, um konkrete Ziele zu vereinbaren, wertschöpfende Aktivitäten zuzuordnen und Resultate einzufordern. In weiterer Folge sind die Gesprächs- und Leistungsergebnisse beim Mitarbeitereinsatz, bei der weiteren Personalentwicklung und schlussendlich beim Vergütungssystem zu berücksichtigen (siehe dazu auch die Erläuterungen und Hilfsmittel im II. Abschnitt – Das Mitarbeitergespräch bzw. im III. Abschnitt – Führen durch Zielvereinbarung).

Wie bereits erwähnt, sind die Arbeitsprozesse durch zielgerichtete Fördermaßnahmen zu unterstützen, die im **Fördergespräch** oder im Zuge eines anderen Potenzialanalyseverfahrens geplant werden. Ein kontinuierliches Entwicklungscontrolling hat dabei sicherzustellen, dass die gesetzten Maßnahmen auch wirklich transferorientiert durchgeführt werden und zu einer verbesserten Arbeitsleistung des Mitarbeiters beitragen. Nur dann kann sich eine Investition in die Mitarbeiterentwicklung rechnen (siehe dazu auch die Ausführungen und Instrumente im IV. Abschnitt – Fördern durch Entwicklungsvereinbarung).

Nicht nur reden, sondern leben!

Dieser Leitgedanke bzw. diese Aufforderung an alle am Führungsprozess Beteiligten liegt dem in diesem Buch dargestellten Führungskonzept zugrunde, da eine dialogorientierte Führung allein zu wenig ist, um nachweis-

⁶ Darunter ist die Zusammenfassung mehrerer Verhaltensanforderungen unter ein Berufsbild zu verstehen.

lich Ergebnisse zu erzielen. Praktische Erfahrungen zeigen, dass viele im Prozess des „Visionierens und Strategierens“ stecken bleiben und außer Lippenbekenntnissen nichts an konkreten Umsetzungsschritten generieren. Oftmals steht die Haltung „Mehr wissen wollen, als zum Handeln nötig ist“ (vgl. *Sprenger*, 1997, Seite 51) im Vordergrund, was so viel bedeutet wie: Solange wir eine Strategie suchen, ein Konzept entwickeln und darüber reden, können und müssen wir noch nicht handeln! Das Erfordernis, Wissen zu sammeln und die relevanten Informationen über das Unternehmen und dessen Mitarbeiter zu analysieren, wird meist vorgeschoben, um keine Verantwortung für die Führungs- und Personalarbeit übernehmen zu müssen. So kann es aber nicht funktionieren!

Authentisch (und nicht nur „zum Schein“) geführten Gesprächen müssen Taten und Handlungen folgen, deren Auswirkungen konsequent zu kontrollieren sind, um zum richtigen Zeitpunkt zielgerichtete Adaptierungen vornehmen und die weitere Vorgangsweise abstimmen zu können. Erst dann wird es möglich sein, notwendige Entwicklungsprozesse anzustoßen, zu steuern und letztlich ergebniswirksam abzuschließen.

Aus diesem Grund findet jeder Leser (angesprochen sind Führungskräfte und solche, die es werden wollen, bzw. alle, die am Führungsthema interessiert sind) in diesem Buch aussagekräftige Erläuterungen und in der Führungspraxis einsetzbare Methoden, die zeigen, wie die Personal- und Führungsarbeit effizient organisiert, Gespräche wirksam geführt und Führung insgesamt erfolgreich gelebt werden kann, ohne in der unternehmerisch bedingten Komplexität „stecken zu bleiben“. Reibungsverluste können dadurch so weit wie möglich minimiert, Potenziale und Produktivitätsgewinne werthaltig gesteigert werden.

Abschließend ein Gedanke, der als Anregung für Führungskräfte (aber auch für Mitarbeiter) gedacht ist:

**„Am Ende eines Arbeitstages sollten Sie sich fragen:
Wer war (im Unternehmen) froh, dass es mich gab?“**

Führungskräfte sind dann „Profis“, wenn sie tagtäglich gute Führungsarbeit leisten, auch wenn ihnen nicht immer danach zu Mute ist. Wenn Sie obige Frage positiv beantworten können, sind Sie bereits auf dem richtigen Weg!