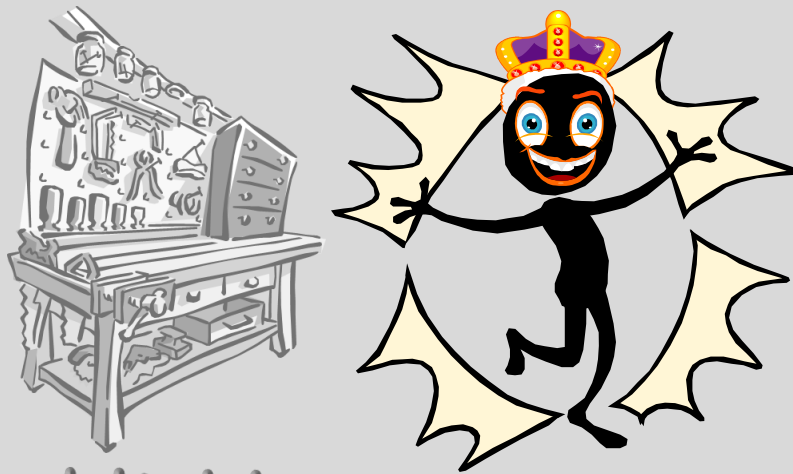




Führung: schimmerlos



Fachlichkeit: meisterlich

Führung im Wandel - Urteilskraft
für eine neue Qualität der Arbeit



Bibliographische Daten

Kontakt zum Autor:

info@ing-upw.de

Buchgestaltung:

Werbebüro Gonsior

Bilder: pixabay

Cover, Rückcover und Klappentext: der Autor

ISBN: xxxxxxxxxx

1. Auflage März 2026: Nullserie

.....

Graphische Gestaltung: Wolfgang Wrobel

Vervielfältigungen jeglicher Art nur mit
ausdrücklicher Genehmigung des Autors

Wegen der Lesbarkeit und guter Grammatik wird das
generische Maskulinum verwendet. Es sind keinerlei
Diskriminierungen damit beabsichtigt und verbunden.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Führung: Nur ein nettes Gesprächsthema - oder wirklicher Ernst?.....	4
Zum Buch	5
Führungsklima	10
Führungswetter.....	14
Stellenwert der Gesundheit	19
KMU-Gesundheit	20
Unschlagbare Verkaufs- und Übergabeargumente.....	23
Erfolgsaussichten	24
KMU-Gletscher-Vergleich	26
Führung und Pferd	31
Angst vor der Führung.....	33
Führung	34
Führungsperspektiven	35
Hauptaufgaben einer Führungskraft.....	39
Das Wesen der Führung.....	40
Erfolgsfaktor Führung.....	42
Fähigkeiten einer Führungskraft.....	45
Fachlichkeit und Führung.....	47
Führung mit Urteilskraft aus dem Zusammenhang.....	50
Zur Urteilskraft.....	55
Qualität einer Führung nach Erfahrung	57

	Seite
Ziele der Führung	58
Chancen der Führung	60
Diagnostische Führung.....	64
Der weiße Gorilla.....	66
Themenfelder der Führung	71
Menschen in Prozessen.....	73
Prozesse für Ergebnisse.....	75
Führungswerkzeuge	76
Führungsfelder.....	100
Wegbegleiter Risiko.....	117
Krisenphasen.....	121
Wege aus der Krise	124
Fazit: Der Wert guter Führung.....	126
Zum Autor	131
Literaturhinweise.....	132

Führung: Nur ein nettes Gesprächsthema – oder wirklicher Ernst?

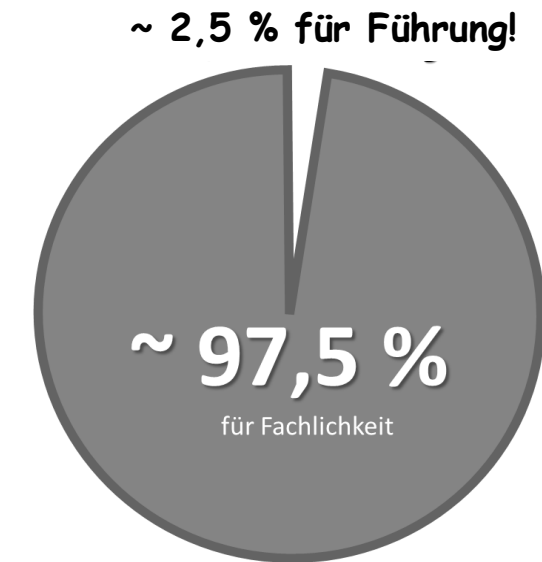
Fachlichkeit und Führung

Mittelständler legen großen Wert auf Weiterbildung. Der Löwenanteil ging mit ~97,5 % an das Standbein der Fachlichkeit. Das Spielbein zur Führung für richtungsweisende Bewegungen blieb mit nur 2,5 % unterversorgt. Dabei macht's gerade die Führung. Sie kann sehr gut Geld verdienen – wie im Buch praxisbelegt gezeigt wird. Das rechnet sich.

Disruptionen haben der Fachlichkeitssonne längst Strahlkraft genommen. Dabei werfen Führungszwerge immer noch lange Glaubensschatten über echte Führung. So stottert die Transformation mit rollender Pleitewelle.

Die Sprache zur Führung ist wie eine Blaupause zu ihren Taten. Potenziale bleiben liegen, Restrukturierung verschleppt und Vorbereitungen für erfolgreiche Übergaben versäumt. Dies schadet.

Fachlichkeit ist eine Kraft, die zwar Bewegungsänderung bewirkt, jedoch mit Blick auf Ziele zum Werden und Wachsen blind ist. Geschäftiges Tun tarnt zielloses Treiben. Sie dämmert im Erfolg aus den gewachsenen Möglichkeiten wie in Trance dahin, im Rausch ihrer zelebrierten Großartigkeit. Bei organisatorischen Runderneuerungen mit griffigerem Profil braucht es jedoch statt Narkotikum scharfe Sinne, um mit Urteilskraft durch Führungskompetenz auch Zukunftsfestigkeit zu erreichen, d.h. Chancen nutzen und Risiken meiden. Mitarbeiter werden als entscheidende Kraftquelle einbezogen. Deshalb gibt es dieses Buch als Impulsgeber zur Bewegung in neue Zustände und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Im rasanten Wandel braucht es



Stellenwert der Führung in KMU

neben der Fachlichkeit eine kompetente Führung zur Bewegung bei der Transformation in neue Räume. Der Führungsschleier wird gelüftet. So wird sie attraktiver. Nicht durch Vereinfachung und Weglassen wie beim Dividieren, sondern durch Klarheit und Übersichtlichkeit zur Fassbarkeit. Grundrechnungsarten werden durch Weglassen ja auch nicht zur Differentialrechnung. Auch ist eine fachliche Führung kein Muster für eine Vorgehensweise mit Urteilskraft aus dem Zusammenhang für zukunfts feste Bewegungen.

Zum Buch

Ordnung in Gedanken und Taten schafft gebündelte Wirkungsmacht. In der Ebene der Taten mit gesichertem Wissen gibt es **Spezialisten** und **Generalisten**. Generalisten haben als Allrounder breites Wissen aus vielen Bereichen. Spezialisten tiefes Expertenwissen in einem bestimmten Bereich. Dazwischen gibt es die **Versatilisten** als ganzheitliche und vielseitige Spezialisten mit **Breite und Tiefe**. Sie können verschiedene Themen auf neuen Wegen miteinander verbinden - wie bei einer weiten Brücke zu neuen Ufern auf tief gegründeten Pfeilern. Ein großes **T** steht dafür.

Darüber schweben die **Empiristen** in ihrer Blase - vom Hochgefühl des Erfolges aus der Halbheit des Wissens von guter Fachlichkeit getragen. Im Dunstkreis purer Praxis gedeihen grundlose Meinungen und Überzeugungen. Bei Erfolg bis zu besten Rankings. Sie wähnen sich bei der Ballonfahrt ungefährdet in Poleposition und sind doch in Gefahr den Bodenkontakt zu verlieren. Sie verhalten sich in ihren Fähigkeiten wie Querschnittsgelähmte. So wird in Unkenntnis der Dinge Wissen für Besseres nicht beachtet und gering geschätzt. Ungesichert hat der Wind des Wandels solche Erfolge schon leicht aus der Erfolgsspur ins Nirwana geweht. Zur Sicherung des Erreichten sind deshalb Erdung mit den Tatsachen zur Ballastbeseitigung und Kurskorrekturen für die Bestandssicherung geboten. Das schafft Platz, um das Gute zu bewahren und Neues darauf aufzubauen. Dies zur



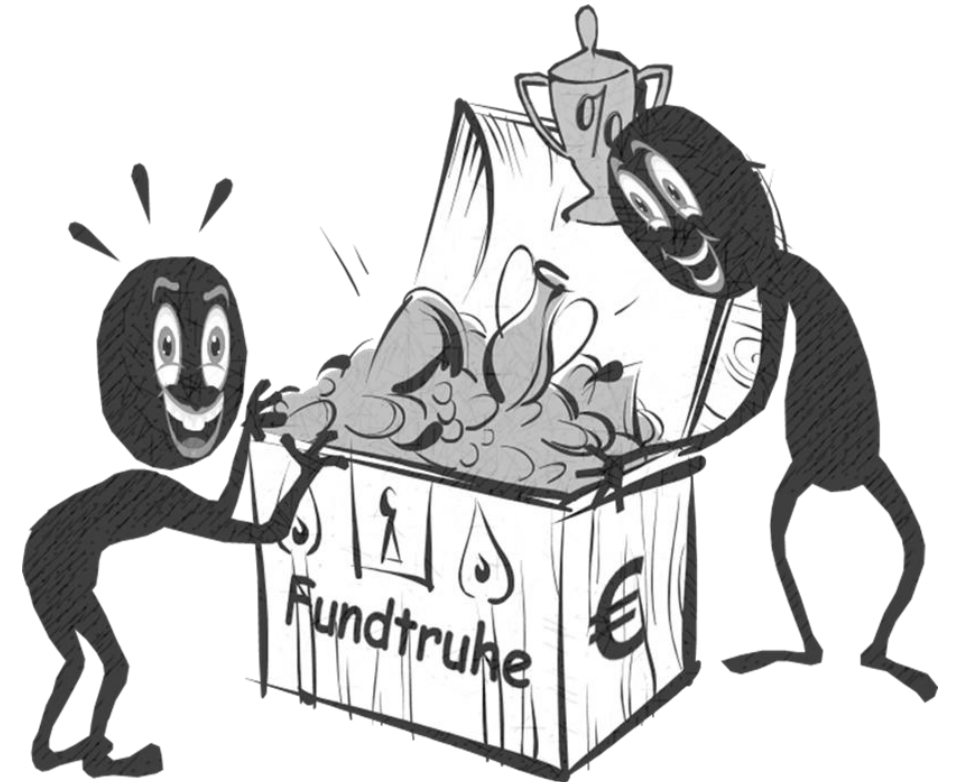
Sicherung für eine belastbare Zukunftsfestigkeit in einem festen Tauwerk - ohne leicht verblasen zu werden. Ein Lückenschluss zur Ganzheit durch die Führung bietet sich als Problemlösung geradezu an. Denn echte Führungskräfte sind nicht einäugig. Als Sehhilfe gibt es dieses Buch. Schon wieder ein Buch zur Führung? Gibt es noch nicht genug davon? Warum jetzt noch mehr vom Gleichen? Ja, noch eins. Aber dieses Buch ist ganz anders. Es geht um ein Mehr für KMU vom Anders - nicht vom immer Gleichen. Das Buch soll als **Gegenentwurf** dazu für die Praxis dienen. Mit einem Blick auf das Ganze zur Erfassung von Zusammenhängen.

Ausblick: Wie es sein kann

Dieses Buch ist keine zusammenhangslose Methoden- oder Checklistenammlung zur Führung für den Nachbau. Es nähert sich dem Thema zum besseren Verständnis vom Groben zum Detail. Zuerst das richtige Grobe im Zusammenhang für die Vorbereitung angehen, dann erst die Einzelheiten für das individuelle effiziente Machen bestimmen. Denn die richtige Vorbereitung ist schon 90 % des Erfolges. Es soll ein Bild guter Führung aus verschiedenen Perspektiven mit seinen möglichen Wegen dahin skizziert werden. Die Betrachtung des Themas aus unterschiedlichen Blickwinkeln macht dann den Lernerfolg aus einem Zusammenhang.

Dieses Buch dient als Fundtruhe für die benötigten Fähigkeiten und Mittel zur Weiterentwicklung der Führung für Erfolge. Zur Anpassung an individuelle Gegebenheiten. Es erhebt keinen Anspruch auf Makellosigkeit, Vollständigkeit oder gar Perfektion. Es soll lediglich Lust auf Mehr machen bei der Suche nach dem Besseren,

- weil beste Fachlichkeit ohne gute Führung nur in Form gegossene Verschwendung von Geld & Motivation ist.
- weil Führung mit Urteilskraft aus dem Zusammenhang ein besseres Erfolgskraftwerk ist als ein frei gewachsenes.



Darstellung: Der Autor

Der Zusammenhang als Fundtruhe

- weil KMU-Gesundheit mit stabiler Substanz bei guten Ertragsaussichten durch solide Führung ein unschlagbares Verkaufs- und Übergabeargument ist.

Warum Führung als Regler?

Führung ist keine Ordnungsvorstellung die darauf beruht, Regelmäßiges zur Leitlinie ihrer Handlungen zu machen und es dann mit dem Autopiloten laufen zu lassen. **Führung muss ständig regeln bezüglich der Menschen und der Prozesse, um die Spur zum Ziel für die benötigten Ergebnisse zu halten.** Sie ist der Fänger des unruhigen Geistes der Unordnung hinter einer glatten Fassade der Ordnung. Zu viele Freiheitsgrade der Entwicklung eines Geschehens lassen einfache Regelmäßigkeiten nicht erwarten. Deshalb scheitern viele an den nur punktuell aufgesetzten Führungsbemühungen mit ihren Methodenkatalogen für Rezepturen zum unflexiblen Nachbau.

Das, was die Entwicklungsrichtung, ausgehend von Fakten, nicht erreicht. Zuerst das Anstreben, dass mit dem Ziel richtig aussieht, um dann das spezielle Faktum mit passender Lösung sehr dafür auszuweiten. Das ist eine erfolgversprechende Vorgehensweise. Umgekehrt wird sehr wahrscheinlich ein Fehlschlag daraus.

Führung regelt das Regelmäßige und macht es erkennbar und greifbar. Führung hat die Turbulenzen unter der Oberfläche einzufangen und zu kontrollieren.

Führung als Kontinuum ist nichts regelhaftes zur reibungslosen Anwendung wie ein Naturgesetz. Eine gute Führung weist den Weg zum Ziel und bei Störungen führt sie über-



Führung als Fänger der Unordnung

von Ausgängen führen.

Ist man der Führungseigenschaft erst mal auf der Spur, wird sie in allen Bereichen der sozialen und technischen Realität als wirksames Steuerungsmittel zum Ziel entdeckt.

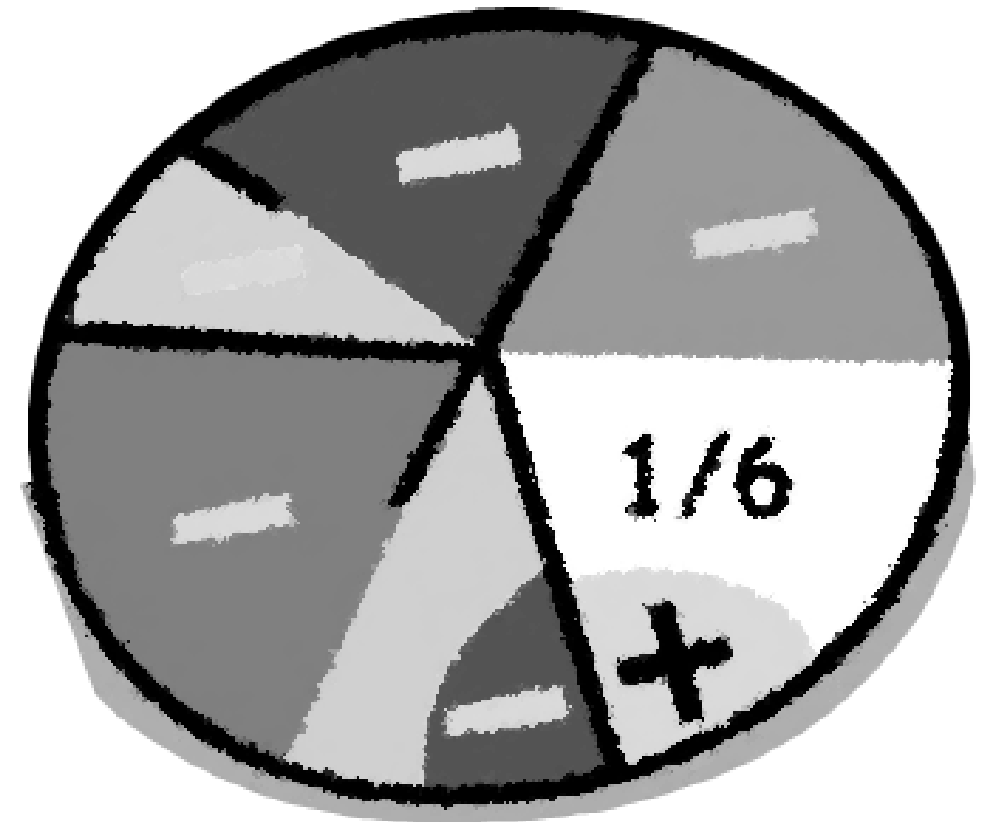
Führungswetter

Stand der Dinge

Rund 2 Millionen Führungskräfte arbeiten 2025 im deutschen Mittelstand. Das sind in etwa so viel wie die Großstädte Wien oder Hamburg als Einwohner haben. Den Beschäftigten nach arbeitet jedoch nur jede sechste Führungskraft zur vollen Zufriedenheit. Das sind circa 330 Tausend. Wien und Hamburg schrumpfen auf Bielefeld und Bochum. Das hat das Gallup-Institut durch die umfassendste Umfrage dazu herausgefunden. So niedrig waren die Zahlen noch nie für Deutschland. Ein höchst alarmierender Befund. Auch im internationalen Vergleich liegt Deutschland fast immer hinten. Das ist desillusionierend und alarmierend. Für mittelständische Unternehmen ein großes Problem. Dabei sind die Inhaber nicht außen vor. Sie sind die Verantwortlichen dieser Gemengelage. Denn Führung wird nicht Kraft einer Funktion verliehen. Führung ist eine eigenständige Fähigkeit. Zur Führung gehören die Sozial- und die Sachkompetenz. Sie sind wie die beiden Seiten einer Münze mit Währung und Wert.

Führungspraxis in Kürze

Ob als Meister, Ingenieur oder aus anderen Berufsgruppen, sie alle hatten in ihrer Fachlichkeit beim Start kaum Berührung mit der Führung. Anfänglich konnten sie noch nicht einmal richtig über Führung sprechen. Allenfalls so, wie die Blinden



Führungszufriedenheit der Mitarbeiter

Stellenwert der Gesundheit

Persönliche Gesundheit

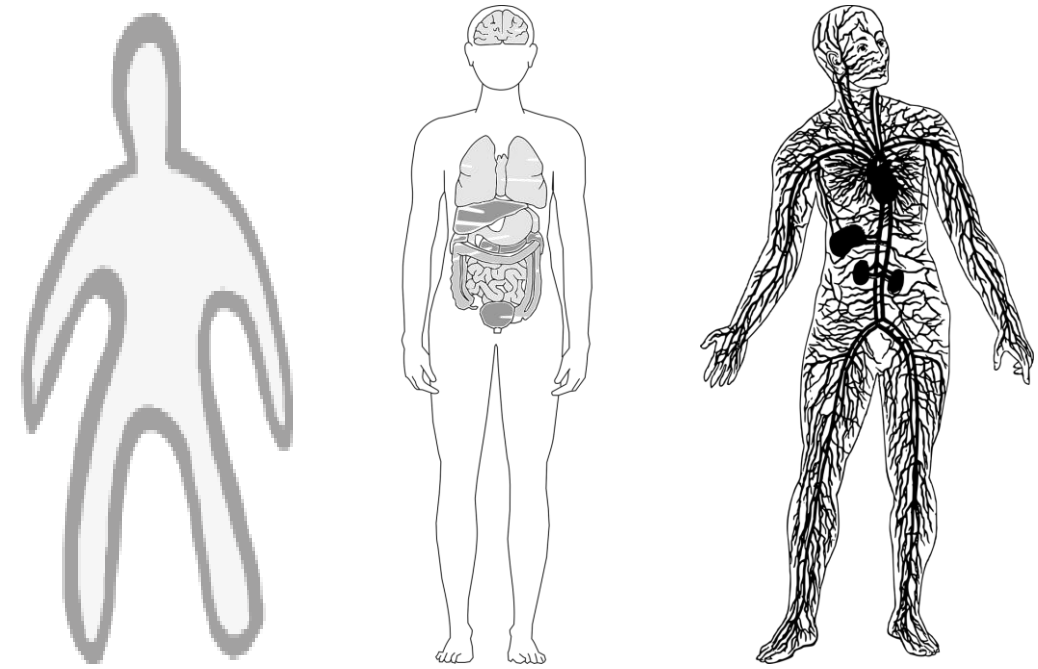
Die Gesundheit ist für Menschen ein hohes Gut. Dafür gibt es keinen Ersatz und auch nur einen Lieferanten: unser Körper. Gesundheit ist kein Selbstläufer.

Menschen sind mit ihren Organen und Leitungen gut sortiert. Alles ist an seinem Platz und funktioniert. Die Lebensgeister (Entelechie) führen und ordnen das Zusammenspiel und die Entwicklung der Körperteile. Dann passt die „Hausordnung“. Die macht dann unsere Gesundheit zum Wohlbefinden in der Zeit aus.

Die Gesundheit muss von klein auf im Umfeld und in der Umwelt entwickelt werden. Ernährung und Bewegung sind dafür zentral. Die körperliche Ernährung als Lieferant für die richtigen Baustoffe zur leiblichen Entwicklung. Die geistige Ernährung zur Entwicklung der gedanklichen Fähigkeiten mit Urteilskraft. Körperliche und geistige Bewegungen gehören zur Stabilisierung der Gesundheit in der Zeit.

Geschehnisse auf und unter der Haut bestimmen unser Wohlbefinden und unsere Widerstandsfähigkeit. Die funktionierende Sortierung der Organe im Körper und ihre Regulierung durch die „Hausordnung“, ist ein Maß dafür. Eine „Häutung“ des Körpers zur Erneuerung gehört unabdingbar zum Wachstum.

Die Vorbeugung für ein physisches, psychisches und soziales Wohlbefinden wird immer mehr an Bedeutung gewinnen.



Abstriche bei der Gesundheit führen zur Minderung des Wohlbefindens bis zu seinem Ausfall. Selbstdiagnosen mit Hausmitteln aus Erfahrung bringen da nur bedingt Linderung. Experten (Mediziner) können da deutlich besser helfen. Mit ihrem Wissen vom System Mensch sind sie treffsicher in ihrer Diagnose- und Therapiefähig.

Doch Wissen allein reicht dazu nicht. Man muss es erfolgreich anwenden können. Das braucht Zeit und Übung. Deswegen dauert die Entwicklung einer solchen Kompetenz zur Unternehmensgesundheit einige Zeit. Zur vollen Wirksamkeit der persönlichen Kompetenzen gehören soziale und sachliche Fähigkeiten zusammen.

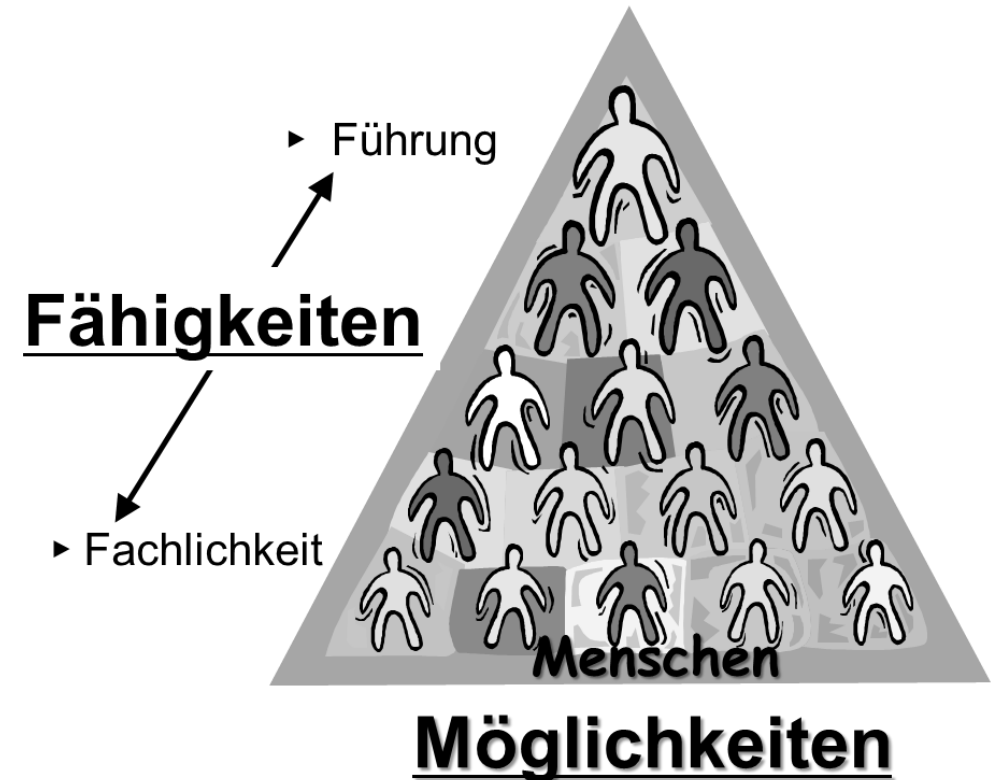
KMU-Gesundheit

Was hat das mit einem KMU zu tun?

Menschen sind keine Einzelgänger. Sie sind Teil anderer sozialer Körper. Diese entstehen aus kleinsten Anfängen, wie z.B. KMU. Die wachsen durch Machen mit dem Bauplan einer Fachlichkeit in ihren betrieblichen Möglichkeiten. Diese müssen erst entwickelt werden. Führung ist für Ordnung dabei zentral.

Für soziale Körper wie KMU gelten die gleichen Prinzipien zum Erhalt und Weiterentwicklung der Gesundheit wie für Menschen. Ordnung und Sauberkeit sind dabei grundlegend.

Seine Ernährung mit Aufträgen und seine Bewegungen zur Ordnung spielen da eine große Rolle. Das ist ein Entwicklungsprozess. Darin wachsen Qualität, Attraktivität und Image zur Wettbewerbsfähigkeit. Bis zum Bankenrating eins in Fachlichkeit. Ein Selbstläufer ist das nicht. Auf dem Weg dahin kommt das Wohlbefinden der KMU schnell an seine Grenzen. Abstriche sind zu machen. Die betrieblichen Klemmstellen führen zu Verlusten. **Mehr vom Gleichen** aus der Fachlichkeit mit seinem Ballast ist daher keine gute Lösung. **Mehr vom Anders** durch Führung in neue Räume (z.B. Transformation) hat sich da schon viel besser bewährt. Dazu gehören soziale und sachliche Kompetenzen - ähnlich wie bei einem **Reiter auf dem Pferd**.



Darstellung: Der Autor

KMU: Ein sozialer Körper

Die soziale Sattelfestigkeit bei Kooperationsthemen zur Leistungslieferung und die sachliche Steuerungsfähigkeit zum Ziel der Wettbewerbsfähigkeit gehören bei einer wirksamen Führung zusammen.

KMU-Gletscher-Vergleich

Gletscher

Ein Gletscher ist ein **Eisfeld aus verdichtetem Schnee**. **Das Eisfeld besteht ganzjährig**. Ein Gletscher kann sich nur bilden, wenn aufs ganze Jahr betrachtet mehr Schnee fällt als Eis abschmilzt. Er kann sich nicht nach oben anpassen. Er ist in seiner Lage gefangen und ihr hilflos ausgeliefert.

Er bewegt sich durch die Hangneigung, die Struktur des Eises, die Höhentemperatur und die innere Schubspannung eigenständig.

Entstehung

Gletscher entstehen nur, wenn die Faktoren dazu passen. Es braucht länger bestimmte Temperaturen, damit es zum Schneefall kommt. Oberhalb der Höhenlinie fällt dort mehr Schnee als im langjährigen Mittel unterhalb abtauen kann.

Gleichgewichtslinie

Die Gleichgewichtslinie ist eine Höhengrenze. Unterhalb dieser Linie, im sogenannten **Zehrgebiet** des Gletschers, ist der Massenverlust größer als der Zuwachs an Gletschereis. Im oberhalb liegenden **Nährgebiet** wird mehr Gletschereis gebildet als durch Massenverlust verloren geht.



Steigt in seiner Höhenlage die Temperatur, dann nimmt die Nährzone ab und die Zehrzone zu. Dies solange bis ein neues Gleichgewicht gefunden wurde. Bei ständig steigenden Temperaturen verschwindet die Nährzone in der Zehrzone der Gletscher bis zum Trockenstand mit gravierenden Auswirkungen.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Eine marktgängige Qualitätsleistung QL für notwendigen Umsatz kann bei ausreichender Fachlichkeit in den dazu benötigten Möglichkeiten entstehen. So wie ein Gletscher mit der Nährzone entstehen kann bei ausreichender Höhe und den notwendigen Schneefällen.

Ein bestandsfähiges KMU kann sich nur mit einer Nährzone bilden, wenn vom Umsatz mehr als Gewinn übrig bleibt als durch die organisatorischen 3 Übel VAU in der Zehrzone verlustig gehen. VAU siehe Ausführungen dazu.

Ein **KMU** bewegt sich auf der Höhe seiner Fachlichkeit durch die Marktsituation, durch die Struktur seiner Liquidität, durch das Betriebsklima und durch die innere Unternehmenskultur eigenständig. Es tritt auf der Stelle oder geht zielorientiert voran..

Entstehung

KMU entstehen nur, wenn die Faktoren dazu passen. Es braucht länger hohe Fachlichkeit, damit es zu Aufträgen kommt. Oberhalb der Höhenlinie kommt dort mehr Liquidität rein als unterhalb versickert.

Gleichgewichtslinie

Die Gleichgewichtslinie ist eine Höhengrenze. Im **Zehrgebiet** des KMU, ist der Substanzverlust größer als der Sub-



Darstellung: Der Autor

Fachlichkeit und Führung

Die Fachlichkeit als Bauherr ist mit der Bauplanung und Gestaltung des Organisationsbaus überfordert.

Sie hat mit der Organisation einer Hausordnung ein Problem. Erst die Führung mit dem Blick für das Ganze schafft mit einer guten Hausordnung Ruhe und Konzentration für geordnete Bewegungen zum Ziel.

Wie in der realen Bauwirtschaft auch braucht es dazu kompetente Unterstützung. Ein kompetenter Hausbauer zur Führung bringt da Struktur und Ordnung rein. Erst beide zusammen, die Fachlichkeit und die Führung, machen aus einem offenen Rohbau einen wetterfesten Qualitätsbau mit Attraktivität und Image.

Die Führung mit dem Blick für das Ganze als Hausbauer im Gebäude der Fachlichkeit kann da für einen wirksamen Innenausbau und eine förderliche Hausordnung sorgen. Mit einer passenden Unternehmenskultur lenkt und leitet sie für ein erfolgreiches Miteinander zur Organisationsentwicklung.

Erst innere und äußere Maßnahmen zur Aufbereitung durch einen Hausmeister der Führung mit dem Blick für das Notwendige und Machbare verbessern die Attraktivität und eröffnen Chancen für den Markt.



Führung mit Urteilskraft aus dem Zusammenhang

Führung mit Urteilskraft aus dem Zusammenhang bedeutet eine zielorientierte, motivierende und sinnstiftende Art der Führung. Es geht darum, auch Emotionen zu berücksichtigen und Problemlösungs- und Methodenkompetenz für eine konstruktive Teamdynamik zu nutzen. Dadurch können auch in komplexen oder unsicheren Situationen gute Entscheidungen getroffen und klare Orientierung gegeben werden. Dabei wird der Unternehmenszweck mit seinen Zielen, die Wege dahin und die Teilstrecken mit ihren Aufgaben durch Urteilskraft aus dem Zusammenhang verständlich gemacht. Solche ganzheitliche Führungsperspektive ist sehr motivierend. Sie fördert das Verständnis der Mitarbeiter für ihre Rolle im größeren Ganzen. Das führt zu größerer Eigenständigkeit und höherer Effizienz in einem anregenden Arbeitsklima. So wird ein KMU-Unternehmenskörper gestärkt und eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ermöglicht.

Warum ist Urteilskraft in der Führung wichtig?

- Bewältigung von Komplexität ist in einem immer komplexeren Umfeld durch die Fähigkeit zur Urteilskraft unerlässlich, um gute, wirksame und sinnvolle Lösungen zu finden.



Zusammenhang sehen

- Zukunftsichere Unternehmensentwicklung ist nur möglich durch eine ganzheitliche Führung mit gestärkter Urteilskraft. Damit legt eine Führungskraft das Fundament für eine erfolgreiche und zukunftsichere Unternehmensentwicklung.
- Anpassungsfähigkeit ist dabei gefordert. Statt an starren Plänen festzuhalten, ist es zentral, flexibel auf Situationen zu reagieren und die besten Vorgehensweisen für die jeweilige Lage zu finden.

Warum ist der Zusammenhang zur Führung so wichtig?

"Aus der Kenntnis des Zusammenhangs der Dinge zu führen" meint, Schlüsse zu ziehen, Entscheidungen zu treffen oder Handlungen anzustoßen, die aus dem Verständnis wechselseitiger Beziehungen und der Verbindung von Ereignissen kommen. Bei dieser Art zu führen wird nicht zufällig oder isoliert gehandelt. Vielmehr wird berücksichtigt, wie verschiedene Sachstände in ihren Umständen zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen.

- **Kenntnis des Zusammenhangs** bezieht sich auf das Erkennen und Wissen über die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Dingen, Fakten oder Ereignissen.
- **Führen aus dem Zusammenhang** meint dann das Anleiten, Steuern oder Herbeiführen einer Handlung oder eines Ergebnisses aus der Kenntnis und des Wissens vom Zusammenhang.

Aus dem Zusammenhang zu führen heißt, verstanden und bewusst zu handeln, statt nur auf das zu reagieren, was auch sichtbar ist. Insofern sind WFA-Klassen nur der Name für das Programm. Sie sind die Werkstattplaneten für Erfolgserfolge der Vergangenheit. In WFA-Klassen wird die unbewusste Macht der Vergangenheit abgebaut. Dort geht es um WFA-Programme der Gegenwart auf Folgen der Vergangenheit für Konzepte der Zukunft. Doch nichts ist so oft wie die Zukunft von gestern.

Wesentliche Grundfähigkeiten:

- **Situationbewusstsein** hat eine Führungskraft mit Urteilskraft. Sie liest die aktuelle Lage, erfasst, was die Menschen und die Umgebung gerade erfordern, und passt ihre Vorgehensweise an.
- **Klarheit und Orientierung:** In Zeiten des Wandels und der Unsicherheit ist die Fähigkeit gefragt, klare Entscheidungen aus der Kenntnis des Zusammenhangs mit einem Überblick zu treffen und damit Orientierung zu geben.
- **Methoden- und Denkungsgehalt** meint die Nutzung von Denkwerkzeugen und das effektive Kommunizieren durch aktives Zuhören, Hinterfragen und Verstehen. Sie sind entscheidend für gute Entscheidungen.
- **Umgang mit Emotionen** meint das Verstehen und den Umgang, ohne von Vorurteilen beeinflusst zu werden.
- **Wirkung und Teamdynamik** sind zentral wirkende Entwicklungen. Dabei ist die Frage wichtig, wann Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen werden sollten. Eine gute Führung mit Urteilskraft kann das situationsabhängig steuern, von klaren Anzeigen bis hin zu Wirkungsprozessen.

Qualität einer Führung nach Erfahrung

Die Qualität einer Führung hängt nicht automatisch von ihrer Erfahrung ab. Studien zeigen, dass Alter oder Dauer einer Führungstätigkeit allein nicht entscheidend sind. Entscheidend sind vielmehr Fähigkeiten wie die Urteilskraft aus dem Zusammenhang der Dinge, kommunikative Kompetenz, Wertschätzung, emotionale Intelligenz und eine Vorbildtauglichkeit.

Eine gute Führung entwickelt sich als kontinuierlicher Prozess. Sie baut Vertrauen auf und redet Klartext über Ziele und Zustände. Sie pflegt eine konstruktive Rückmeldekultur und akzeptiert Fehler als Chance zur Verbesserung.

Erfahrung allein reicht nicht!

- Studien belegen, dass weder das Lebensalter noch die Dauer der Führungserfahrung allein für eine bessere Führungsleistung sorgen.
- Erfahrungen aus der Vergangenheit können eine gewichtige Rolle spielen. Doch die Art und Weise, wie sie genutzt und in die Führung des Hier und Jetzt für das Morgen eingebaut werden, macht den Unterschied.
- Daher sollte das Augenmerk weniger auf der reinen Dauer liegen, sondern auf den tatsächlich angewandten

Entwicklungsprozess
Führung



Führungskompetenzen mit ihrer Urteilskraft und Problemlösungsfähigkeit aus dem Zusammenhang.

Herausforderungen und Balance

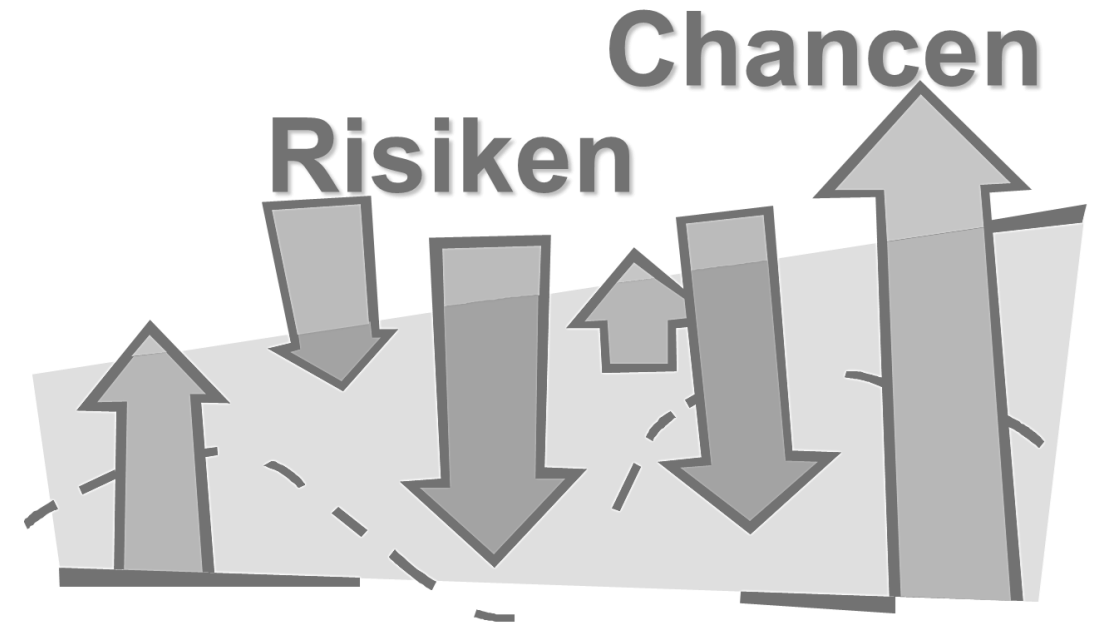
- Eine Führung allein aus der Erfahrung nach Gefühl und Willensrichtung kann dazu führen, dass Entscheidungen unangemessen getroffen werden: zu weich, zu hart, zu eigorlich, unangemessen, schädlich,...
- Es bedarf einer Balance: Die Gefühlswelt sollte mit richtiger Führungskompetenz, Entscheidungsfreude und der Fähigkeit zur Klarheit-Kommunikation verbunden sein.
- Wichtig ist, die Emotionen der Mitarbeiter wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen, ohne die jeweiligen Leistungsziele aus den Augen zu verlieren.

Ziele der Führung

Ziele der Führung zielen hauptsächlich auf das Erreichen übergeordneter Unternehmensziele zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Steuerung und Aktivierung von Mitarbeitern. Ihre Motivation und Leistungsbereitschaft werden dazu angesprochen, um Leistungsziele auch zu erreichen. Dadurch sollen ihre persönliche und fachliche Entwicklung gefördert werden. Ein positives Betriebsklima ist dazu erforderlich.

Unternehmensbezogene strategische Ziele:

- Erreichen von Unternehmenszielen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist das Hauptziel.
- Steigerung der Produktivität: Durch eine kompetente und wirksame Führung wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter leistungsfähig bleiben und werden. So kann sich eine bestmögliche Gesamtproduktivität des Unternehmens zur Bestandssicherung stetig entwickeln.
- Sicherung des Erfolgs: Nur durch eine kompetente Führung mit der Urteilskraft aus dem Zusammenhang und eigenen Fähigkeiten kann der Unternehmenserfolg nachhaltig gesichert und ausgebaut werden.



Ziele der Führung

Sicherung und nachhaltige Steigerung
des Unternehmenswertes

Mitarbeiterbezogene Ziele:

- Motivation steigern: Führungskräfte haben das Ziel, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und sie zu engagierten Arbeitern anzuregen.

Diagnostische Führung

Die Diagnostische Führung eines KMU-Körpers ist grundlegend für seine Leistungsfähigkeit. Seine Fitness bestimmt den Wirkungsgrad mit seinen Verlusten bei der Herstellung einer Qualitätsleistung QL für den Markt. Darüber hinaus auch sein Bewegungsvermögen zur Unternehmensentwicklung in eine zukunftsste Wettbewerbsfähigkeit. Was nutzen Leitbild und Strategie mit Maßnahmen und Aktionsplänen, wenn der Unternehmenskörper vom Kopf bis zu den Beinen dazu nicht in der Lage ist, dies zu leisten?

Deswegen ist Nichtwissen gefährlich. Wissen dagegen dient als Kraftquelle für den Antrieb. Das Wissen in KMU ist vergleichbar mit den Blutwerten beim Menschen. Beide machen Aussagen über den Gesundheitszustand - wenn man sie zukunftsorientiert zu deuten weiß. Das verändert Spielregeln massiv. Daher ist es wichtig, diese Informationen zum Nutzen des Gesundheitszustandes zu verstehen.

Mangelnde Kenntnisse führen zur Beeinträchtigung eines KMU-Gesundheitszustandes mit Fitnessmängeln. Das beeinflusst die Bewegungsvermögen eines KMU-Körpers zur Bewältigung des Wandels. Das hat nachteilige Auswirkungen auf seine Wettbewerbsfähigkeit.



Darstellung: Der Autor

Bewegungsvermögen zum Ziel in den Möglichkeiten

Ein KMU-Körper wird so auf Verschleiß in die Krisenschleife gefahren. Deswegen ist zur Vermeidung der Teufelsspirale die Diagnostische Führung für einen KMU-Gesundheitszustand so wichtig.

Der weiße Gorilla

Eine Gruppe beobachtet zwei Basketball-Teams, weiß und schwarz. Eine Hälfte war frei bei ihren Beobachtungen. Die andere Hälfte sollte sich auf Schwarz konzentrieren. Im Spielverlauf läuft ein weißer **Kostüm-Gorilla** durch das Spielfeld, trommelt sich auf die Brust und geht nach etwa 9 Sekunden wieder.

Alle freien Beobachter haben den weißen Gorilla gesehen!

Etwa 50 % der Teilnehmer mit Konzentration auf schwarz bemerkten den Gorilla nicht, obwohl er vor ihnen durch das Spielfeld geht. Manche streiten ab, dass einer da war. Das hätten sie doch sehen müssen. Andere streiten sogar ab, dass es überhaupt einen weißen Gorilla gab.

Kahneman erklärt: Menschen haben 2 Denksysteme

System 1 beschreibt das schnelle, automatische, intuitive und unbewusste Denken. Das läuft ständig und übernimmt einfache Aufgaben. Es ist wirksam, aber anfällig für Verzerrungen, indem es geringe Abkürzungen sucht. Das kann zu schnellen, aber fehlerhaften Urteilen führen.

System 2 steht für aufwendigeres, bewusstes und analytisches Vorgehen.



Darstellung: Der Autor

Die eine Hälfte für schwarz hatte ihre volle geistige Energie auf die aufwendigere Aufgabe der Beobachtung konzentriert. Dadurch wurde ihre Wahrnehmung so eingeschränkt, dass selbst auffällige, unerwartete Reize ungebendet wurden.

Blindheit für die Blindheit:

Besonders bemerkenswert ist nach Kahneman, dass die Menschen nicht nur das Gerille übersehen, sondern auch davon überzeugt sind, dass ihnen ein so auffälliges Ereignis niemals entgehen würde.

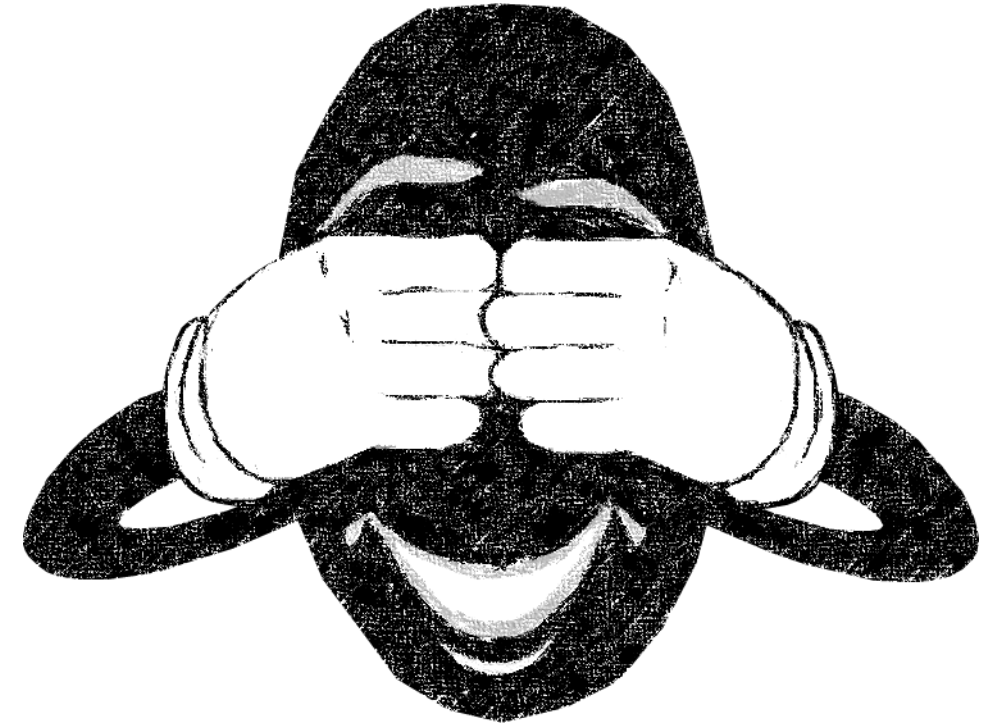
Folgerung nach Kahneman:

Wir können blind für das Offensichtliche sein und uns zudem unserer eigenen Blindheit nicht bewusst sein.

Erkenntnisse für die Praxis im KMU:

Ähnlichkeiten mit der Facklichkeit sind nicht rein zufällig. Konzentration auf erfolgreiche Praxis der Vergangenheit kann zur Unachtsamkeit zu den Notwendigkeiten für das Heute und Morgen führen. Das wird nachteilig sein. Für Abhilfe der Sichtbeschränkungen kann das 4-Augenprinzip mit der Perspektive in neue Räume sorgen, um klarer sehen zu lernen.

Die Fähigkeit zur Wahrnehmung eines weißen Gerilles entscheidet über das Wohl oder Wehe eines KMU.



KMU – Neigung zur Blindheit

Menschen in Prozessen

Dabei geht es um ein gesundes KMU-WIR durch ein fähiges Führungs-ICH und den Mitarbeiter-DU für Ergebnisse.

Persönlichkeitstrainings fördern die individuelle Wirksamkeit eines ICH. Wie wirke ICH am besten nach außen? Eindrucksmanagement mit dem ICH als Zentrale stößt immer auf großes Interesse und hohe Erwartungen in einer zähen Wirklichkeit.

Bei einer **wirksamen Führung** dagegen hat ein Führungs-ICH die Kompetenz, die Mitarbeiter-DU in den Prozessen ergebnisorientiert zu aktivieren. Das fördert die DU zur Stärkung eines sozialen KMU-WIR. Das WIR mit seinen DU in den Prozessen steht im Mittelpunkt einer ICH-Führung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu braucht eine ICH-Kraft entsprechende Führungskompetenzen, um was für andere zu **be-wirken**. Das ist mit Weiterbildung und einer Dienstleistungsmentalität verbunden. Echte Führungs-ICH machen den Weg frei für andere zur effizienten Arbeit.

Die Kommunikation, die Mitarbeiter-Aktion bei der Führung ist dabei zentral und für den Zusammenhalt und grundlegend für den Erfolg.

Eine Regelkommunikation durch einen fortlaufenden Austausch für das weitere Vorgehen. Das Verhalten der Führungskraft durch seine Worte und Einstellungen zu Handlungen spielt dabei eine entscheidende Rolle.



In den Gesprächen werden über die Arbeitsschritte Informationen zur aktuellen Fertigungssituation, wie z.B.

- Arbeitssicherheit
- Qualitätswerte
- Prozessumsetzung / Störungen
- Gesundheitsschutz
- eingeleitete / laufende Maßnahmen
- typische Themen

von der Führungskraft bis zum Mitarbeiter getragen. Die Führungskraft ist der Fertigung treuhaft und sicherheitsgerecht Entscheidungen und leitet diese weiter. Gegebenenfalls auch schnell an übertragene Rückmeldungen der Mitarbeiter werden konstruktiv aufgenommen und bei den Aktivitäten berücksichtigt.

Eine Informationskette, z.B. ist hilfreich.

Autor

Wolfgang Wrobel

Schule & Beruf

- Gründungsmitglied und Gesellschafter der IdeenNetz-Werk GbR; dem Partner der Offensive Mittelstand; im BMAS-Projekt: Zukunft mobil
- Inhaber des Ingenieurbüro UPW, seit 2006; mehrfach ausgezeichnete Dienstleistungen für KMU
- Technischer Leiter (Sanitärindustrie, international), Mitglied der Geschäftsführung
- Mit Standort Singapur Markterschließung in Asien für Fremdfertiger (Metall und Kunststoff) und Werkzeuglieferanten (Spritzguss)
- Manufacturing Direktor (Elektroindustrie UK)
- Werkleiter (Elektroindustrie D)
- Projektleiter für große Investitionsvorhaben in Kabelindustrie
- Betriebsleiter (Kunststoffkabel)
- Entwicklungsingenieur (Kabelindustrie)
- zertifizierter Studienlehrgang Unternehmensführung (IHK)
- Dipl.-Ing. Maschinenbau (RWTH Aachen)
- Abitur (Abendgymnasium)
- Mittlere Reife / Fachschulreife (Berufsaufbauschule)
- Ausbildung und Berufstätigkeit als Maschinenschlosser und Technischer Zeichner / Detailkonstrukteur



- Dipl.-Ing. (RWTH Aachen)
- Zertifizierter Manager für Risiko, Krise, Restrukturierung und Sanierung
(HTWD: Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden)

Führung als Chance

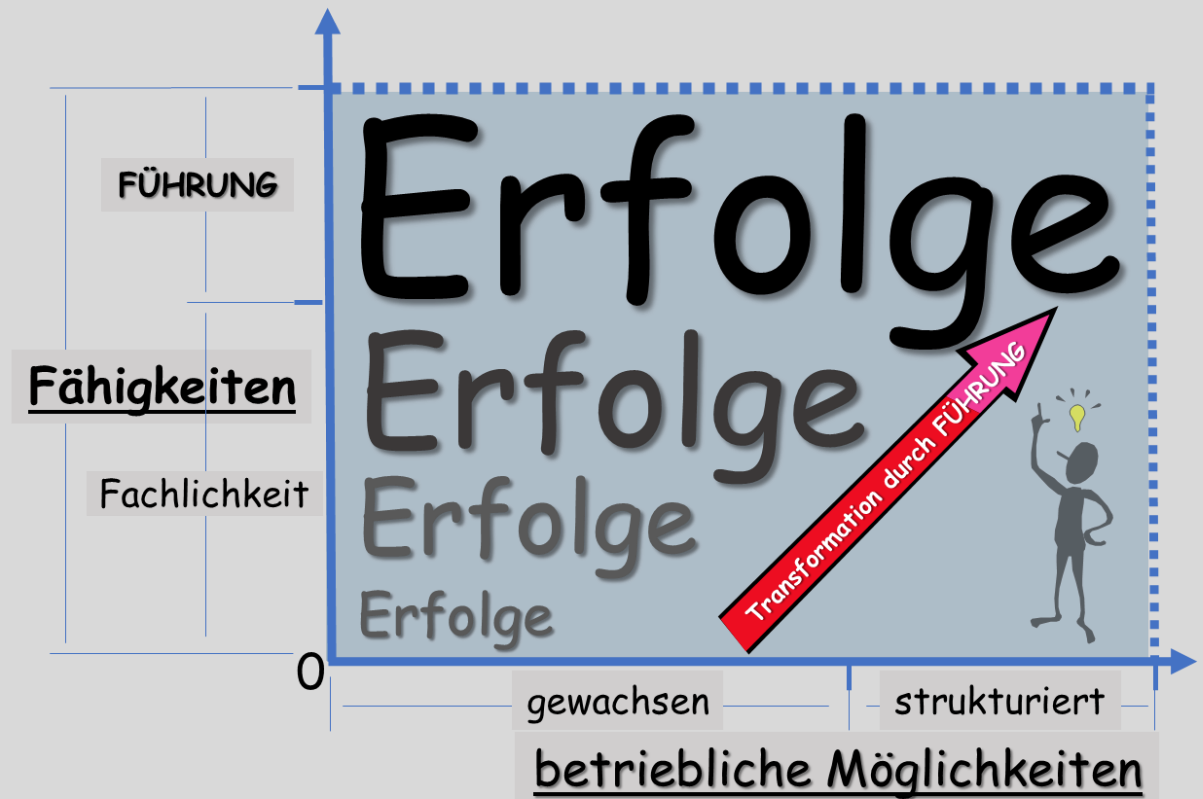
Gute Führung ist entscheidend. Erst sie sichert den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens. Sie beeinflusst Qualität, Produktivität, Mitarbeiterbindung und das Betriebsklima.

Gute Führung motiviert durch vernünftige Information und Kommunikation, Problemlösungsfähigkeit, Mitarbeiterentwicklung und klare Ziele. Sie weist den Weg zur **Transformation** in neue Räume für kommende Erfolge zur Sicherung einer nachhaltigen **Wettbewerbsfähigkeit**.

Gute Führung schafft ein positives Umfeld für bessere Erträge bei weniger Mitarbeiterfluktuation. Darin wächst mehr Attraktivität und ein besseres Image noch innen und außen. Das zeigt sich durch finanzielle Stabilität bei gesundem Wachstum. In solchem Umfeld gedeiht innovatives Denken für die Kreativität zu Neuem und der Mut zur kalkulierten Risikobereitschaft.

Lang dauernde Führungserfahrungen allein reichen nicht für bessere Leistung. Erfahrung kann zwar Grundlage sein. Doch die Art und Weise, wie Erfahrung für den Fortschritt genutzt wird, macht den Unterschied. Der Schwerpunkt bei der Führung liegt nicht bei der Dauer, sondern bei den wirksam angewandten Führungskompetenzen im Heute und Morgen.

Entscheidend sind soziale und sachliche Fähigkeiten. So z.B. die Kommunikationsfähigkeit, Wertschätzung, emotionale Intelligenz und die Fähigkeit, ein Vorbild zu sein. Gute Führung ist ein Entstehungsprozess wie beim Hausbau. Einiges muss, manches soll und vieles kann. Sie gründet auf Vertrauen und vermittelt klare Ziele mit einem flexiblen Plan für den Weg dahin.



Zu diesen entscheidenden Fähigkeiten dient dieses Buch als Fundgrube,

- weil beste Fachlichkeit ohne gute Führung nur in Form gegossene Verschwendung von Geld & Motivation ist.
- weil Führung mit Urteilskraft aus dem Zusammenhang ein besseres Erfolgskraftwerk ist als ein gewachsenes.
- weil KMU-Gesundheit mit stabiler Substanz durch solide Führung ein unschlagbares Verkaufs- und Übergabeargument ist .

Nur wer es versucht, wird etwas erreichen. Ganzer Erfolg übersteigt Halbheiten. Erfolg ist ein schmaler Pfad zwischen Vorsprung durch Führung und Verzetteln in Fachlichkeit.