

VG 070707

Führung bei PM



...und was ich lernte“

- qualitativ ? - innovativ ? - leistungsbereit ? - flexibel ? - kompetent ? - Werte bewusst ? -

P:\ALLE\Vorträge\früher\VG 070707 Führung bei PM.docx

Stand:070507>070702ks>070731ks>070801ks>070802ks>090201ks-140520stk-190430cim-

s.a. PM Führungsgrundlagen PFG 9403; und Putzmeister Worldbook PWB,

http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/PWB/PWB_KS_update_160324.pdf

Führung bei Putzmeister -

ein bereichernder und immer wähernder Lernprozess,

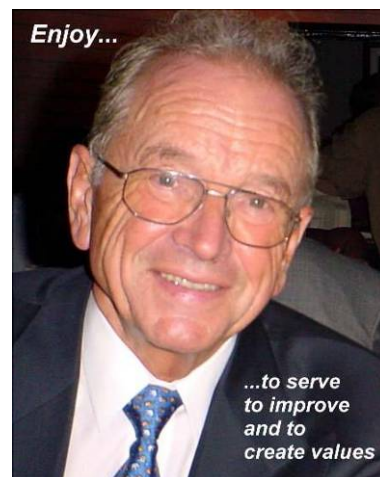
...was ich in 50 Jahren von anderen und selbst dazu lernte

*...15 Jahre nach Aufstellung der jetzt aktualisierten **PM Führungsgrundlagen PFG 9403** und nachdem PM auf nahe 4000 Firmenangehörige in 2007 / 8 anwuchs. Bei der uns bevorstehenden Weltkrise ist gute Führung auf die entscheidende Probe gestellt.*

1 Führungsverhalten

50 Jahre Erfahrung als Gründer und Führender lassen mich glauben, dass in fast jedem Firmenangehörigen die Bereitschaft vorhanden ist, sich einer Führung anzuvertrauen. Darüber hinaus fand ich bei uns vielfach die Befähigung andere zu führen und nach Übernahme von Verantwortung auch Entdeckung der eigenen Anlagen, bei hinreichender Geduld aktive selbständige Weiterbildung und spürbare persönliche Entwicklung.

Meine hier geschilderten Überlegungen sind daher ein Bericht über von anderen Gelerntes und selbst erfahrenes Wissen. Hier denke ich an Galilei: „Man kann niemandem etwa lehren, man kann ihm nur helfen es in sich selbst zu finden“. Wer oben ist wie ich ist da auf kritisches Mitwirken seiner Mitarbeiter -- oder seiner Frau angewiesen.



Die Klarheit der Unternehmens- Strategien und Ziele auf Basis des Mission Statements (1) jedes Unternehmens wird vorausgesetzt. Im Mission Statement muss Rolle und Aufgabe des Unternehmens grundlegend und überzeugend als Zweck und Sinn definiert sein. Dazu muss dem Führenden klar sein, in welche Tiefe und Breite sein Verantwortungsbereich sich erstreckt.

Gewinn gibt Sinn

Mangelnde Klarheit hierüber kann niemals den Grundsatz ausser Kraft setzen, dass eine **Führungsverantwortung** nur **erfüllt** wird, wenn Gewinn erzielt wird. **Gewinn ist Sinn des eigenen Lebens** (2), sowohl im übertragenem persönlichen Sinn, wie auch als essentielle materielle Basis für das Überleben und gesundes Wachstums eines Unternehmens. Führungs- Entscheidungen beruhen in besonderer Weise auf der Triade von **Interessen, Emotionen und Wertevorstellungen**. Wem in seiner Rolle werteschaaffendes Gewinnbewusstsein im weitesten Sinne nicht bewusst ist, kann evtl. ein guter Mitarbeiter sein, aber keine gute Führungskraft.

Ergänzt werden muss Gewinnbewusstsein durch zu schaffende Randbedingungen, die sich aus Detailzielen ergeben. Sie sind wieder Teil langfristiger Überlegungen, die im Putzmeister Worldbook und Leitbild oder Strategy Scope enthalten sind. Über letzteres muss Klarheit und Einigkeit bestehen zwischen der obersten Führung und dem Gesellschafter.

Dazu zählt im Strategy Scope eine klare vom Mission Statement abgeleitete Darstellung des Marktgebietes mit bevorzugten Sektoren, Produkten, angestrebter Unternehmensgröße usw.

Dazu sollen klar definierte Werte definiert und angenommen sein basierend auf dem PWB.. Sie können nur lebendig werden auf dem Nährboden **traditioneller Tugenden als Grundwerte** und guter Gesinnung wie Integrität, hohem Engagement und Mut zur Veränderung. Wir kriegen das nicht geschenkt – und müssen dazu ständig an uns arbeiten.

Auf Ihnen gedeihen als weitgehend konstante Rahmenbedingungen die im Laufe der Entwicklung des Unternehmens gefestigten Wege und Ziele zum Unternehmens- Zweck, wie im Mission Statement festgehalten.

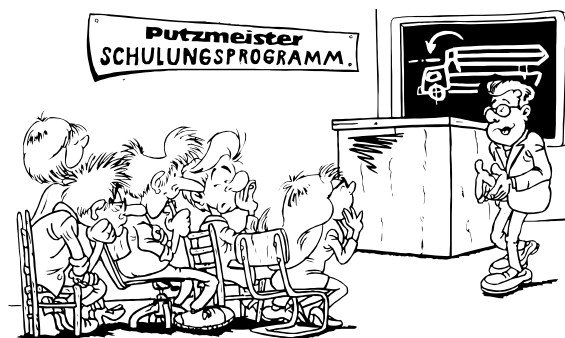
2. Das Richtige denken, richtig Entscheiden, das Richtige tun....

Menschen, die sich einem guten Unternehmen anvertrauen, haben auch einen Anspruch gut geführt zu werden.

Als guter Führungsstil gilt, kooperatives partizipatives Verhalten in den Vordergrund zu stellen mit durchaus gelegentlichen autoritären Führungselementen, die eine wirksame Führung situativ befruchten. Dabei heißt kooperativ und partizipativ, – nicht Führung von unten, wie es gelegentlich der Fall ist, wenn die hergebrachte Autorität nicht mehr für strukturelle Ordnung und geregelte klar verstandene Verantwortung sorgt.

Ein guter Führer **zieht** die Menschen, muss Sie nicht schieben und erreicht dies durch Vorleben und Überzeugung. Dazu gehört ein reiches und reines Gewissen als Basis für allfällige Entscheidungen, die auf gesunden Interessen, Emotionen und Wertevorstellungen beruhen sollen.

Daraus leitet sich eine ethisch **moralische Kategorie der Führung** ab. Die Persönlichkeit, charakterfester Willen, nicht primär intelligenzbedingt. Motivation in dem Sinne, dass **Ziele von unten kommen** als eigene Idee der Firmenangehörigen in Richtung der gemeinsam erarbeiteten Strategie und deren eigene persönliche Verwirklichung ist das Ideal.



Konsequente Führung verlangt kompetentes, professionelles und pragmatisches Vorgehen, das in der **Sache begeistert und mitreißt**, weniger durch Charisma. Dazu gehört **Herzensbildung, Integrität und Berechenbarkeit als Vertrauensbasis**. Sachlich kritische konstruktive Diskussion auf der Suche nach dem Richtigen – nicht Recht haben zu wollen im Blick auf sinnvolle **Regeln** oder Gewohnheiten – zielen auf Weitblick und Durchschauen der meist komplexen Einflüsse und Vorstellungen der Zukunft.

Regeln aus eigener Erfahrung **zu schaffen und zu pflegen** ist wichtige Führungs- Verantwortung und schafft Ordnung. (s- SM 130707-Leadic) Sie helfen als einheitsstiftendes Rückgrat der Organisation Zeit und Vertrauen zu gewinnen als Instrument für qualifizierte Delegation von Verantwortung. Nur sie ermöglichen eine Kontrolle von oben nach unten.

Dabei sind solche Elemente der Ablauforganisation meist nur Leitlinie und Mittel zum Zweck **im Blick aufs Ganze**. Wesentlich sind jedoch die nach solchen Regeln effektiver funktionierenden Aufgaben und **Inhalte** und was dabei an Nutzen rauskommt, **nicht** die Regel selbst. Wer effektivere Wege zum Ziel findet hat immer die Freiheit sie zu überschreiten oder dafür abzuweichen..

Jede **Entscheidung** sollte nur gefällt werden, wenn **Alternativen** vorliegen. Kompetenz und Lebenserfahrung erlauben dann auch schnelle Entscheidungen, wenngleich dies kein Kriterium für Qualität und Qualifikation ist. Entscheidungen von Bedeutung erfordern frühzeitige, sorgfältige Analyse der Kriterien bei durchaus intuitivem Entscheidungsspielraum. Gewissenhaftes Abwägen des Pro- und Contra ist bei komplexen und strategisch bedeutsamen Entscheidungen im Team unerlässlich. Gerade dann sind dabei Interessen, Emotionen und Wertevorstellungen bewusst zu machen.

Wer quasi auf Vorrat im Blick auf ankommende Entscheidungen sich konkrete Vorstellungen und durchdachte Alternativen zurechtlegt, ist im Vorteil wenn dann schnell entschieden werden muss. Solches Vorausdenken kennzeichnet gute Führungskräfte. Dazu braucht es keinen Stab oder breite Absicherung, sondern außer Mut zuvor aufmerksames Zuhören und Abchecken der meist durchaus bekannten Fakten und Einflüssen.

Obere oder nebenstehende Führungskräfte mit ein zu beziehen, die einen etwas größeren Abstand zu den Tatsachen haben, ist dabei oft hilfreich und vertrauensbildend.

Wer Entscheidungen deshalb verzögert, weil er sie nicht begründen kann oder unnötig zögert, obwohl er in der Verantwortung steht und Beteiligte seine Entscheidung erwarten, ist fehl am Platz. Er darf sich in geschäftlichen Prozessen nicht in demokratische Entscheidungsmethoden flüchten, obwohl

das Prinzip **Betroffene zu Beteiligten zu machen** nicht außer Acht bleiben darf. Allerdings ist Verantwortung in der Regel unteilbar, insbesondere dann, wenn wie bei guten Organisationen der Fall eine Person die Verantwortung für ja oder nein trägt, was klare Delegation und Autorisation voraussetzt.

Wenn also die für eine Entscheidung notwendigen Kriterien hinreichend auf dem Tisch sind, **muss** entschieden werden, sonst wird Führungsschwäche dokumentiert. Dabei kommt es nicht auf die letzten 10% Entscheidungssicherheit an. Diese Lücke ist durch Mut und Selbstvertrauen zu schließen.

Unteilbar ist die Verantwortung einer oberen Führungskraft einzelner Firmen für das, was insgesamt in der Gruppe erreicht wird und was nicht. Dies bezieht sich auf die Verantwortung nach oben entsprechend Organisationslinie und deren Mission Statement wie im PMW klar definiert. Führung ist also im Wesentlichen Vertrauens- sichernd nach oben gerichtet, dorthin nämlich, wo der Führungsauftrag herkommt.

Dass die Führungskraft im Rahmen Ihres Verantwortungsbereichs – auch als Mitglied einer Gruppe – den Kopf hinhalten muss, ist klar. Das bedeutet höchst persönliche Führung, **nicht** Führung durch Gruppen, wo sich einer hinter dem anderen verstecken kann. Jeder muss also für sein Bereich Rede und Antwort stehen können - und auch wollen..

Gruppen dienen der Entscheidungsvorbereitung. Diese durchzusetzen ist Verantwortung (Rolle) des **einzelnen** Managers. Dies setzt als selbstverständlich voraus, dass solches der darüber stehende Vorgesetzte auch einvernehmlich klar stellte.

3. Kommunikativ (s.a The Sexy Six PM 94066)

Kommunikativ zu sein ist ein entscheidendes Kriterium für unternehmerisches Verhalten (3). Dies erfordert aktive, von sich aus kommende Informationsbedürfnis für zeitgerechte Kommunikation in **alle** Richtungen – **vor allem aufrichtig und unvoreingenommen zuhören**. Dann wird Information zur Zweibahnstraße und bildet Vertrauen, denn Vertrauen gewinnt wer Vertrauen gewährt.

Bedingung für den Führungserfolg ist spontane und dienende Kommunikation in **allen** Richtungen. Führen heißt eben DIENEN – nicht herrschen. Nur so kann mitdenkende, proaktive Selbständigkeit der Betroffenen erwartet werden. Freimütige Information und Offenheit blockiert auch „Herrschaftswissen“. Wer sein Wissen nicht weitergibt, weil er so seine Position und sein Ansehen geschwächt sieht, taugt weder für ein Team noch als Führungskraft..

Wer E-Mails mit aktiv erarbeitetem Gedankengut des Senders nicht oder auch nicht wenigstens kurz beantwortet, grenzt sich aus oder ist schlichtweg unhöflich bzw. unkollegial. Stichwortartige Antworten können hier Wunder wirken und kosten wirklich keine Zeit und wirken auch persönlich.

4. Matrix - Denken

Nicht nur Größe, sondern Unternehmenscharakter bestimmt das Organisationsschema eines Unternehmens. Die angestrebte flache Organisation erfordert weit gefasste Aufgaben im Sinne von bei Lean Management üblicher Mindestgliederung. Ziel ist optimale Nutzung **aller** Fähigkeiten der Beteiligten – Hände und Köpfe. Das führt zu Organisationsformen **mit vertikalen und horizontalen** Zügen. Je stärker die Vernetzung einer solchen Matrixorganisation ist, die über das Zweidimensionale Bild hinaus tiefere und breitere Dimensionen erschließt, desto höher ist der Anspruch an Führung.

Führung ist also nicht eine Funktion der Größe, sondern der Freiheitsgrade und der Komplexität der Organisation. Sie muss umso differenzierter Vorgehen, je tiefer gestaffelt die Organisation ist.

5. Dezentral oder Zentral?

Unstreitig erhöht dezentrale Organisation die Kompetenz und Entscheidungskraft.

In der betrieblichen Wirklichkeit überschneiden sich immer beide Formen je nach aktuellem Schwergewicht und Faktoren unterschiedlicher Natur. Die eigene Fähigkeit, Kompetenz an jedem Vorgang zu erhöhen durch systematisches Lernen, fördert in einem solchen Umfeld die quantitative und qualitative Führungskapazität, aber auch das Vertrauen, das in Firmenangehörige gesetzt wird.

Kluger zyklischer Wechsel von Zentral und Dezentral kann Flexibilität, Kostenbewusstsein und Führungskompetenz fördern und Verkrustungen lösen. Strebsame junge Leute finden dabei neue Chancen. Sie lernen auch von anderen und verschlingen den Inhalt guter Bücher wie „WINNING“ von Jack Welch oder „The Essential Drucker“. Dies sind auch meine Favoriten neben der „Kunst des Liebens“ von Erich Fromm. (4...5)

6. Organisation macht frei

Gute Organisation steigert die Effektivität des Unternehmens als Werkzeug – nicht als Ziel. Gute Führung wird daher im Sinne der Effektivität jede überkommene Organisationsform in Frage stellen und in Folge des sich ständig ändernden Umfeldes die Optimierung der Organisation als eine immer wieder herausfordernde Aufgabenstellung erkennen. Organisation muss Freiheit schaffen im Rahmen des möglichst großen Entscheidungsspielraumes der guten Mitarbeitern zuerkannt werden soll. Nur so können sie sich an selbst gelösten Aufgaben freuen, selbst motivieren und so die entscheidende Basis finden für eigenes Lernen, Selbstmotivation, Entscheidungsfreude und persönlichem Wachstum.

Auch in **Matrixorganisationen** soll jeder Angehörige nur einen weisungsgebenden Vorgesetzten haben. Dies entspricht allerdings nicht immer der Wirklichkeit, denn vieles im Unternehmen läuft nicht nach einem starren Plan in der Linie, sondern beruht auf Information und Bindungen, die auch von der Seite oder von unten kommen.

Die Organisationstheorie kann hier Leitbild sein, aber nicht Zwangsjacke. In einer guten Matrixstruktur hat ein Mitglied **mehr als eine Funktion auszuüben**, auch wenn Schwerpunkte seiner Tätigkeit und in seiner Stellenbeschreibung festgelegt sind. Gute Leute sprengen Ihre Verantwortung, überschreiten Ihre Pflicht im Sinne klarer Zielvorgaben, auch indem sie Weisungen und Informationen von verschiedenen Seiten folgt.

Das Prinzip bleibt aber, dass jeder wissen muss, wer sein unmittelbarer und für ihn verantwortlicher Vorgesetzter ist. Übergreifend komplexes Begreifen und Entscheiden beruht auf Lebenserfahrung und Persönlichkeit, auf dem gewachsenen und erworbenen Vertrauen. Immer wieder gilt: Entscheidungen beruhen auf Interessen, Emotionen und Wertevorstellungen.

Zellteilung

In jeder so lebendigen Organisation sind periodische Veränderungen und Wandlungen wichtig, insbesondere mit dem Ziel kleine Organisationseinheiten zu schaffen, die hochgradig selbständig arbeiten mit geringstem bürokratischem Aufwand. Da kleine Unternehmen mit nicht mehr als 200 Leuten in der Regel effektiver arbeiten, ist **Zellteilung** bei großen Gebilden Wachstumsfördernd. Dass hier jeder jeden kennt und mehr **persönliche Zuwendung** möglich ist bringt mehr Offenheit, schnellere Entscheidungen und führt bei geringeren Transaktionskosten zu Ertragssteigerung. Dies ist effektiv für die Heranbildung unternehmerisch denkender Menschen.

Zellteilung und Spin-Off entgegen steht jedoch oft kontraproduktives Machtbewusstsein oder Mangel an Risikobereitschaft, Organisationstalent und Vertrauen in junge Leute.

Führungsbegabung als Charaktereigenschaft entdecken und üben können sollte die Regel sein. Darüber hinaus wird diese von Firmenangehörigen gefördert, ob ausgesprochen oder nur hingenommen. Führung zu geben und bewusst zumachen ist entscheidend, um zu erreichen, dass die uns anvertrauten Menschen dies auch so empfinden. Mit Machtanspruch zu führen ungut. Führen heißt Dienen und Menschen fördern.

7. Führungscontrolling und Betriebsrat

Neben mitgestalteter Verantwortung unserer **Betriebsräte** ist deren wichtige Rolle in einer gewissen **Führungskontrolle** zu suchen. Erfahrung zeigt dass zahlreiche persönliche Probleme und Gründe für Abwesenheit oder innere Kündigung auf Mängel im Führungsverhalten beruhen. Dies muss entdeckt, mutig angesprochen und auch von der Personalpflege aufgegriffen werden. Genauso wie das Gesetz einen Betriebsarzt vorschreibt müssen wir uns **einen Seelenarzt leisten**, nachdem 90 % aller Abwesenheitsgründe und Probleme allgemein im Grunde seelische oder menschliche Gründe haben.

Bei aller geforderten Strenge und **Selbstdisziplin** ist entscheidend, dass sich die Menschen im Unternehmen wohl fühlen und auch ein klares „ja-Sagen“ auf die zu selten gestellte offene Frage „**werde ich gut geführt?**“ Hier kritisch und förderlich qualifiziert mitzuwirken an diesem wichtigen Element unserer Unternehmenskultur bedingt also, dass wir die frei gewählten Mitglieder der Betriebsräte dahingehend fördern und schulen, auch über das hinaus, was Sie von der Gewerkschaftsseite her gelegentlich erfahren.

Gerade bei Betriebsratmitgliedern geht es darum, dass Sie hochgradig verstehen, warum bei Corporate Governance in bestimmter Weise geführt und Entscheidungen getroffen werden, damit solches vom Ansatz her richtig verstanden und auf gewachsener und immer zu pflegender Vertrauensbasis positiv in der Belegschaft aufgefasst, verstanden und mitgetragen wird. Frühzeitig – aber nicht zu früh - bei der Entscheidungsfindung mitgestalten zu lassen oder einzuwirken ist wichtig damit begriffen wird was richtig ist im Sinne des Firmenwohls als Herausforderung für unsere Betriebsräte. Dies soll bei uns anders sein und losgelöst von dem traditionell kritischen oder positionellen Denken und der kontraproduktiven Frontenbildung zwischen der Unternehmensführung und Belegschaft.

Das so genannte Mitbestimmungsrecht soll auf Mitgestaltungspflicht hingeführt werden im Sinne der gemeinsam erkannten Aufgaben und Zwecksetzung des Unternehmensgeschehen im globalen Wettbewerb, wo nur der fitteste überlebt wie in der freien Natur.

Offene, frühe und vertrauensbildende Kommunikation, freie Information und gepaart mit Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit ist hier unerlässlich und immer wieder anzumahnen. Dazu gehört auch das Verständnis dafür, dass die Sprache der Oberen unten nicht immer dem Sinn nach verstanden wird und oft auch persönliche Erläuterungen über das normale Maß hinaus gehend wichtig sind.

8. Lernfähigkeit

Entscheidend ist, dass wir in dieser Hinsicht für unsere Menschen von der Führung her mehr und Besseres im Stande zu leisten sind, als jede von außen stehende Gewerkschaft einfordern mag. Dabei ist immer vorausgesetzt, dass wir uns dies leisten können aufgrund einer höheren Effektivität und Leistungsbereitschaft unserer Firmenangehörigen. Darin Beispiel zu geben gilt aber besonders für unsere in Führungsverantwortung stehenden Menschen.

Mit der kritisch gesehenen erweiterten Mitbestimmung werden daher gewissenhafte und geachtete Führungspersönlichkeiten kaum Probleme haben.

Führungsbefähigung hängt davon ab, dass einer **gelernt hat zu lernen**, nicht nur aus Erfahrung und Nachdenken, sondern auf Basis einer gewachsenen persönlichen Bildung die auf breiter Lebenserfahrung ruht. Lernen sollte zur Leidenschaft werden und wer den Dingen auf den Grund geht erlebt diese Freude und Befriedigung. Er wächst aus sich selbst und entdeckt Lebensfreude – nicht nur Arbeitsfreude und schafft Vertrauen. Dann braucht er seine Arbeit weil er sie liebt – nicht nur umgekehrt.

Wir verzichten in den oberen Ebenen eher darauf bestimmte Ausbildungsgänge den Vorzug zu geben. Wünschenswert ist, dass Sie aufgrund von Lebens- und Berufserfahrung der speziellen Aufgabe angemessen sein sollten. Dann hängt seine Akzeptanz auch weniger an der davor liegenden Fach – Ausbildung, Titel oder Befähigungsnachweis. Je höher die Führungsstufe ist, umso weniger wiegt das früher erworbene Fachwissen, umso mehr Persönlichkeit, Gesinnung, Lernfähigkeit, Charakter und gute Familienverhältnisse

9. Nachwuchs

Wichtigste Führungsaufgabe ist die Suche, Auswahl und Förderung unserer jungen Menschen, auf deren Weg nach oben. Der Führende muss Begabungen frühzeitig erkennen. Die geeigneten Rahmenbedingungen für deren Entwicklung schaffen und Wege hierzu ebnet.

Allerdings ist ein Kennzeichen von Führungstalenten, dass es selbst seinen Weg findet und auch Widerstände überwindet diesen Weg zu gehen. Man fragt niemanden nach Herkunft und Vermögensverhältnisse. Wer sich im Unternehmen hervortut durch Lernen – eigene und fremde Erfahrungen aufrichtig aufzunehmen und auszutauschen und daraus eigene Vorstellungen zu entwickeln und zukunftsorientiert ist – nicht vergangenheitsbezogen, denkt die Bereitschaft und Neigung aktiv erkennen lassen, Verantwortung zu übernehmen und zu tragen und damit die Befähigung zum Führen zeigen.

Wer sich an seinem Platz bewährt und mit Verlässlichkeit und festem Willen beharrlich seine Bahn geht, der beweist seine charakterlichen intellektuellen Eigenschaften. Man kann sich auch in der Situation entwickeln und auswerten.

Auf Führungsaufgaben aktiv zu antworten, heißt diese nicht als statisch sondern als dynamische Aufgaben zu sehen und fort zu entwickeln. Das ist ein Geben und Nehmen. Mit Erkenntnis und Verständnis auf Weisung im Einzelfall – sei es von oben oder nach unten mit Blick auf eine optimale Gemeinschaftsleistung gemäß Rolle und Aufgabe des Unternehmens.

Diese Qualität des Zusammenwirkens kann nur wachsen, wo jedem der Aufstieg frei steht, offen Aufgaben und Chancen dargestellt und ausgeschrieben werden. Mit dem dazugehörigen Angebot für Aus- und Weiterbildung; wie wir es in unserer Firmenakademie anstreben.

Eine Voraussetzung ist ein starker eigener Wille Verantwortung zu übernehmen für vertrauensbildende Personen, die mit ihm zusammenarbeiten und der ihm anvertrauten Menschen. Dies bedingt eigenes aktives Streben zur persönlicher Weiterentwicklung und persönlicher Bildung im weitesten Sinn. Nicht nur hierzu gehört Disziplin, sondern auch die Erkenntnis, dass solche Disziplin aus persönlicher Fortbildung wächst.

Ein wichtiges Element dynamischer Führung ist die Job Rotation – so entstehen nicht nur vielseitig erfahrene und ausgebildete Mitarbeiter, sondern man belohnt dadurch auch aufstiegswillige Menschen und nur so kann ein Unternehmen wie Putzmeister dem technischen, wirtschaftlichen und politischen Wandel folgen bzw. ihm vorangehen, um die Rolle als Marktführer und dem „*Top in Mind*“ bei Kunden immer wieder aufs Neue zu gewinnen.



Für die Zuneigung und Loyalität unserer Menschen im Unternehmen sind Ausbildung, Fortbildung und Chancen zu einem persönlichen Aufstieg wesentliche Erfolgsbedingungen und die berufliche Förderung ist für ihn nicht nur eine Bestätigung, sondern eine Belohnung. Anerkennung oder gar Lob

verdient schon bemühen um Gelingen, umso mehr gilt dies für Anstrengung und Erfolg in materieller Hinsicht.

10. Erfolgsbeteiligung – wozu das alles?

Über das persönliche Bewusstsein hinaus, anerkannte Leistung erbracht zu haben, gehört eine angemessene finanzielle Anerkennung. Nicht bloß das Maß der Erfüllung bei Leistung und Erfolg sind hier zu berücksichtigen, sondern auch die **Identifikation** der Menschen mit der Ihnen gestellten Aufgabe. Dies wird besser erkennbar und messbar durch Divisionalisierung in Richtung „Cost- / Profit Center“ und Dezentralisierung allgemein. Dabei soll auch die qualitative Beurteilung von Persönlichkeit und der menschlichen Qualitäten nicht vergessen werden.

Hier ist also nicht nur das Maß der Erfüllung einer gestellten Aufgabe zu berücksichtigen, sondern v.a. auch das Maß der **Identifikation und Begeisterung** zur gestellten Aufgabe, wenn es um die gerechte Beurteilung von Leistung und Erfolg im Allgemeinen geht. Sichtbare Erfolge sind meist gemeinschaftsweit in der qualitativen Beurteilung. Divisionalisierung und Dezentralisierung oder gar die Einrichtung von Profit Centern soll eine weitgehende objektive, quantitative Bemessung erreichen.



Wichtig ist, dass nach außen der Erfolg **demjenigen** zukommt, der ihn intern vorbereitet und auch errungen hat. In der Außenwirkung ist die Anonymität zu überwinden. Wichtiger ist auch, dass ein guter Vorgesetzter den Anteil seiner direkten Mitarbeiter am Erfolg sichtbar macht und diese mutig **namentlich nennt**. Der Führende soll in persönlicher Fürsorge sein Ego zurückstellen, wenn es um Einschätzung und den Aufstieg seiner Mitarbeiter in andere Richtungen geht. Deren Wohl und Wachsen muss an erster Stelle stehen, denn sie sind die Zukunft des Unternehmens. Sein größter Erfolg ist sie wachsen und persönlich gewinnen zu sehen. Ihnen dient er, nicht sich selbst.

Bei Erfolgsbeteiligung gehört Weiterbildung als **Belohnung** dazu, nicht nur als Hilfestellung für künftige Laufbahnschritte. Schließlich ist die Bereitung der Entwicklungswege unserer Firmenangehörigen letzten Endes aufbauend auf erfüllter Leistung und angemessene Anerkennung von Leistungsbereitschaft und verwirklichten Zielen auf dem Weg zum immer besser werdenden Unternehmen. In erster Linie müssen die Guten gefördert werden – dann folgen die Schwachen von selber.

Gute Führung beweist, wer sich **ehrllich an den Erfolgen seiner Mitarbeiter zu freuen vermag** und dies auch wissen lässt. Auch hier gilt, dass wir nicht ernten, was wir früher gesät haben, **sondern säen, was wir morgen ernten wollen**. Und **gut** ist was **bessere, wertorientierte** und gebildete Menschen formt und sie in den Augen unserer Kunden nachhaltig Achtung und Vertrauen schaffen. Top in Mind – Top in Choice.

11. Werte

<http://www.karl-schlecht.de/werte/>

Gut meint alles was wir tugendorientiert als erstrebenswert sehen und auch verinnerlicht haben. Dorthin sind wir immer unterwegs.

Das Ganze ist auch Teil unserer sog. Menschenpflichten, wie wir sie über Beschreibung unseres CoPhy Wertekataloges hinaus immer wieder und ausführlich in unserer Website wiedergeben. Diese sind globale Leitlinie unserer **Wertekultur** bei Putzmeister die wir nicht nur für uns selbst gelten lassen wollen sondern auch **öffentlich** bewusster machen. Auch aktiv damit vertrauensbildend zu wirken ist eine Führungsaufgabe, denn letztlich ist jedes Unternehmen ein Teil der Gesellschaft, der wir dienen.

Selbstverständlich ist, dass hierbei die Legalitätsrichtlinien im Führungs- und wirtschaftlichen Handeln bewusst bleiben. So wie uns der Staat mit seinen von uns gewählten Politikern Rahmenbedingungen gibt, in denen wir unternehmerisch frei handeln sollen und können, bietet jede PM- Leitungseinheit und sie verantwortende Führungskraft im Unternehmen Rahmenbedingungen für aktiv gestaltbare Arbeit an, die der eigenen Verantwortung der Geführten Spielraum lässt und Chancen zu persönlicher Entwicklung öffnet. Darin entdeckte Bildungs- Chancen als persönlicher Gewinn wird dann zum Lebenssinn im Unternehmen. Dafür allen mit guter Führung. spürbar zu dienen ist dann ein Vertrauen bildendes und herausragendes Leistungsmerkmal das auch unsere Kunden spüren mit Top in Mind – Top in Choice.

Weiter führende Hinweise im Text: (...)

- 1 Mission Statement, s. PWB und Ripaf 0.1.6 PM...?
- 2 Gewinn ist Lebenssinn.....PM.....
- 3 SEXY SIX PM
- 4 WINNING – Jack Welsh
- 5 The Essential Drucker
- 6 PM- Worldbook
- 7 PFG 9403 Führungsgrundlagen
- 8 „Die Kunst des Liebens“, darin zu „kommunikativ“ (E Fromm)
- 9 Die Vier Fragen Probe

PM 07080 Ethik des Führens

- 1 Bemühe Dich um Selbsterkenntnis.
- 2 Bedenke, daß Du Partner benötigst, um zur Selbsterkenntnis zu gelangen.
- 3 Gestalte Deine Interaktionen so, daß Dein Partner Mut hat, sich über Dich zu äußern (vertrauensbildende Maßnahmen).
- 4 Respektiere die Gefühle Deines Partners.
- 5 Berücksichtige stets, daß Dein Partner in seinen Interaktionen mit Dir auch emotionale Bedürfnisse spürt (Kontakt-Bedürfnis!)
- 6 Überprüfe Deine eigene Gewissensbildung und die daraus für Dein eigenes Handeln abgeleiteten Normen.
- 7 Bemühe Dich um toleranten Umgang mit Deinem Partner.

1. Ist es wahr? Bin ich aufrichtig? 2. Ist es fair? 3. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? 4. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?
Putzmeister AG • Postfach 2152 • D-72629 Aichtal • Tel. (07127)599-0 • Telefax (07127)599-520 • Tx.7266113

Nr.: 87080
No.:

Ersatz für: ---
Subst. for:

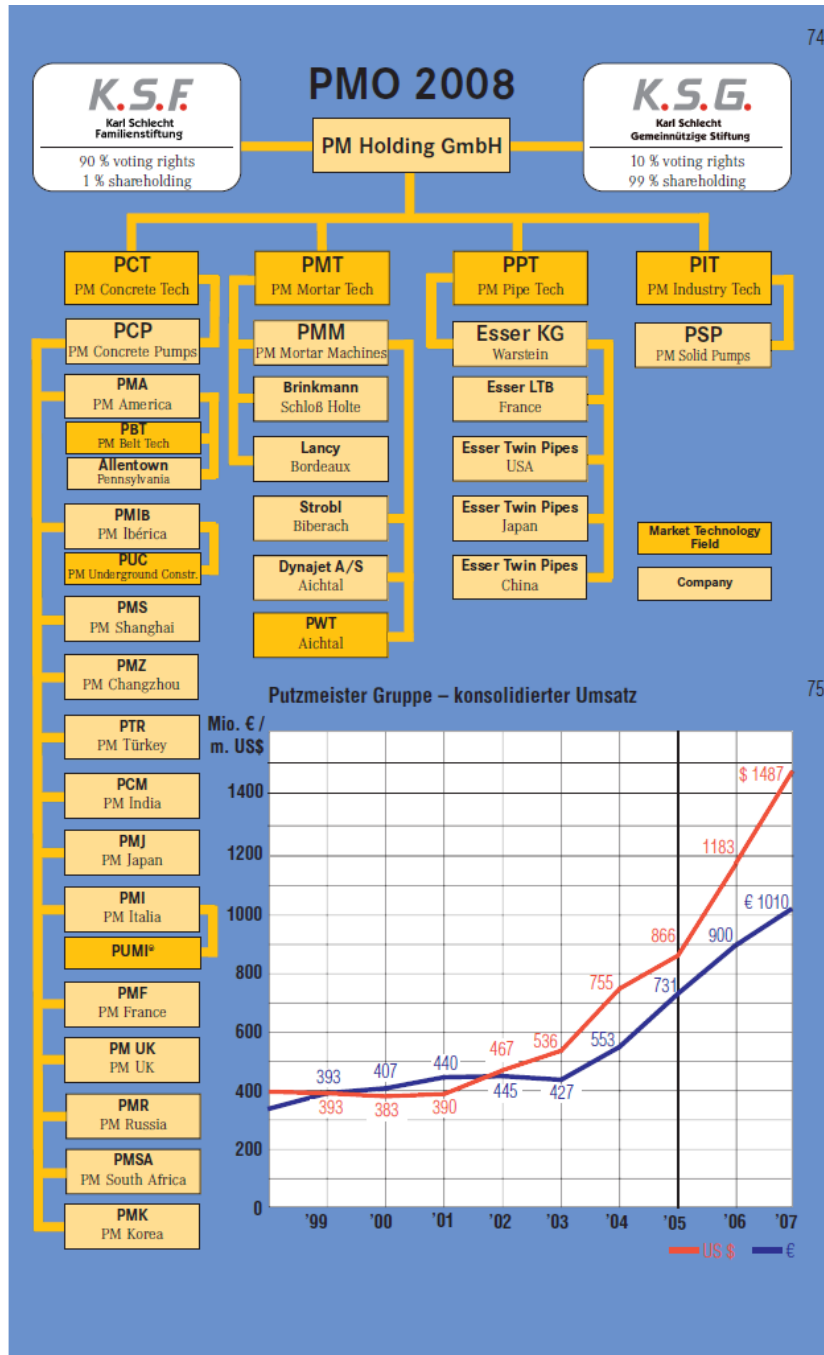
Verfasser: K. Schlecht
Ref.:

Dat.:KS-es/28.09.87

- 8 Analysiere Deine eigene Vorurteilsstruktur (Voraussetzung für Toleranz)
- 9 Bedenke bei Deinem Handeln, daß Dein Partner ebenso bedürftig ist wie Du.
- 10 Bemühe Dich, andere Menschen nicht unter Deinem Verhalten leiden zu lassen.
Handle so, daß Deine Interaktionen keinen Besiegten hinterlassen.

Karl Schlecht

<http://karl-schlecht.de/>



Diese Übersicht enthält nicht die Zahlen der PMH Tochtergesellschaften, Esser Werke, WINTUS, etc.

Mehr Details:
www.karl-schlecht.de/holding

Putzmeister Holding GmbH
Max-Eyth-Str. 10 · D-72631 Aichtal/Germany
P.O.Box 21 52 · D-72629 Aichtal/Germany
Tel. +49 (71 27) 599-0
Fax +49 (71 27) 599-520
www.putzmeister.de
E-mail: pmw@pmw.de