



## **Meisterlich führen**

### **Führungswissen für Meisterinnen und Meister**

Autor: Hanns-Georg von Wolff

---

**Broschiert:** 219 Seiten

**Verlag:** Expert-Verlag; Auflage: 1., Aufl. (19. März 2012)

**Sprache:** Deutsch

**ISBN-13:** 978-3816931324

## **LESEPROBE**

### **Vorwort**

---

Sucht man im Internet nach Synonymen für den Begriff „führen“, so findet man sechs Hauptdeutungen, wie z. B. „steuern“, „einwirken auf“ oder „anführen“, aus denen sich wiederum 24 Unterkategorien ergeben. Insgesamt nennt die Quelle<sup>1</sup> 480 Begriffsvariationen in unserer Sprache. Aufgrund dieses Füllhorns der Begriffsvariation, darf mit Fug und Recht geschlossen werden, dass Führen

---

<sup>1</sup> <http://synonyme.woxikon.de>

immer in irgendeiner Form stattfindet und die Menschen sich in allen Lebensbereichen damit auseinandersetzen. Wir meinen hier mit „führen“ das Lenken und Leiten von Mitarbeitern in einem Unternehmen.

Meisterinnen und Meister (Betriebsleiter, Vorarbeiter) haben in der Regel eine umfassende fachliche Aus- und Weiterbildung. Diese Führungskräfte wachsen meist in ihre Führungsrolle hinein und bewältigen diese in Standardsituationen recht ordentlich, manchmal jedoch ohne zu wissen, warum „es“ funktioniert. Dem profunden Wissen fachlicher Art steht gegebenenfalls kein oder wenig Wissen zum Thema „Führung“ gegenüber.

Dieses Buch möchte diese Lücke praxisorientiert schließen und den Führungskräften in Meistereien und in der Produktion leicht verständliches und gut anwendbares Wissen vermitteln.

# Inhalt

---

Vorwort

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Wo wird „geführt“?</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Was bedeutet Führen in der betrieblichen Praxis?</b>             | <b>7</b>  |
| 2.1       | Das verdrängte Thema „Kontrolle“                                    | 11        |
| 2.2       | Warum Menschen informiert sein möchten                              | 12        |
| 2.3       | Führung ist eine komplexe Aufgabe                                   | 13        |
| 2.4       | Führung ist aktive Einflussnahme                                    | 14        |
| <b>3.</b> | <b>Die Art des Führens – Führungsstile</b>                          | <b>15</b> |
| 3.1       | Führungsstile zwischen zwei Extremen                                | 15        |
| 3.2       | Gegenüberstellung der extremen Führungsstile                        | 16        |
| 3.3       | Der kooperative Führungsstil  | 20        |
| 3.4       | Praxisübung: Der kooperative, teamorientierte Vorgesetzte           | 22        |
| 3.5       | Situatives und personenspezifisches Führen                          | 28        |
| 3.6       | Das „Situative Kreuz“   | 29        |
| 3.7       | Delegation mit Kompetenz und Verantwortung                          | 34        |
| 3.8       | Einschätzung des „Reifegrades“                                      | 37        |
| 3.9       | Selbstreflexion: Seine Mitarbeiter gut einschätzen lernen           | 42        |
| <b>4.</b> | <b>Motivation: Mitarbeiter bewegen</b>                              | <b>50</b> |
| 4.1       | Motivation für die Führungskräfte aus der Sicht von Führungskräften | 51        |
| 4.2       | Was motiviert meine Mitarbeiter?                                    | 53        |
| 4.3       | Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern  | 56        |
| 4.4       | Begriffserklärung: Was ist Motivation?                              | 60        |
| 4.5       | Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg                        | 60        |
| 4.6       | Die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow                           | 63        |
| 4.7       | „Mythos Motivation“ nach Reinhard K. Sprenger                       | 66        |
| 4.8       | Motiviertes Führen  | 72        |
| <b>5.</b> | <b>Führung praktisch: Delegieren</b>                                | <b>80</b> |
| 5.1       | Gründe, warum Führungskräfte nicht delegieren und Antworten dazu    | 81        |
| 5.2       | Selbsttest: Wie delegiere ich?                                      | 82        |
| 5.3       | W-Regeln für die Delegation im Überblick                            | 85        |
| 5.4       | W-Checkliste für richtige Delegation                                | 85        |
| 5.5       | „Affengeschäft“ – Monkey Business                                   | 87        |
| 5.6       | Ausbrennen vermeiden  | 88        |
| <b>6.</b> | <b>Effizient Kommunizieren</b>                                      | <b>90</b> |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 6.1        | Was ist Kommunikation?  | 90         |
| 6.2        | Das Sender-Empfänger-Modell   | 90         |
| 6.3        | Die vier Seiten einer Nachricht   | 91         |
| 6.4        | Die „Rouladen-Geschichte“   | 93         |
| 6.5        | Das Johari-Fenster  | 96         |
| 6.6        | Feedback: Unterstützung für Mitarbeiter oder Recherche in eigener Sache       | 98         |
| 6.7        | Hinweise für das Geben von Feedback   | 99         |
| 6.8        | Hinweise für das Annehmen von Feedback  | 100        |
| 6.9        | Die „Verständlichmacher“: Kürze und Prägnanz                                  | 101        |
| 6.10       | Lehrsätze der Kommunikation nach Paul Watzlawick                              | 102        |
| <b>7.</b>  | <b>Instrumente zur persönlichen Standortbestimmung und Weiterentwicklung</b>  | <b>110</b> |
| 7.1        | Die Denkstilanalyse mit ihren 12 Stilen                                       | 110        |
| 7.2        | Die Insights MDI Analyse  | 145        |
| <b>8.</b>  | <b>Team: Erfolg programmieren</b>   | <b>147</b> |
| 8.1        | Die Teamentwicklungsuhr   | 148        |
| 8.2        | Teamleistungskurve  | 153        |
| 8.3        | „Werkzeug“ für den Teamerfolg   | 154        |
| 8.4        | Einen neuen Mitarbeiter für das Team suchen                                   | 160        |
| <b>9.</b>  | <b>Kernkompetenz für Führungsprofis</b>                                       |            |
|            | <b>Motivierend kontrollieren und gerecht beurteilen</b>                       | <b>163</b> |
| 9.1        | Praxisregeln für richtige Kontrolle   | 165        |
| 9.2        | Beurteilungsbedarf nach vollziehbaren Kriterien                               | 167        |
| 9.3        | Ein Beispiel für ein praktikables Leistungs- und Verhaltensbeurteilungssystem | 170        |
| 9.4        | Das Beurteilungsgespräch  | 184        |
| 9.5        | Der Ablauf des Beurteilungsgesprächs  | 185        |
| <b>10.</b> | <b>Die „M-Kompetenz“:</b>   |            |
|            | <b>Gemeinsame Ursachenforschung für Mitarbeiterverhalten</b>                  | <b>190</b> |
| 10.1       | Drei Ebenen des Gesprächsprozesses  | 191        |
| <b>11.</b> | <b>Mit Zielen führen: Kompass</b>   | <b>194</b> |
| 11.1       | Was soll mit Zielvereinbarungen erreicht werden?                              | 194        |
| 11.2       | Zielvereinbarungen festlegen nach SMART                                       | 195        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>12.</b> | <b>Konflikte und Widerstand im Umgang miteinander:<br/>Bei Starkwind segeln</b> | <b>197</b> |
| 12.1       | Angemessener Umgang mit Konflikten  | 197        |
| 12.2       | Grundregeln für den Konfliktfall  | 199        |
| 12.3       | Vorgehen bei Widerstand   | 201        |
| 12.4       | Wahrnehmung von Konfliktsanktionen  | 202        |
| 12.5       | Prozess der Konfliktlösung  | 204        |
| 12.6       | Die V I P-Regel   | 205        |
| 12.7       | Haltungen in Konfliktgesprächen   | 207        |
| <b>13.</b> | <b>Besprechungen leiten – Ergebnisse erzielen</b>                               | <b>207</b> |
| 13.1       | Die Besprechungsstruktur  | 207        |
| 13.2       | Die Konferenz der Tiere<br>Eine Typisierung von Gesprächsteilnehmern            | 209        |
|            | Zu guter Letzt ...  | 215        |
|            | Danksagung  | 216        |
|            | Literaturverzeichnis  | 217        |
|            | Glossar   | 218        |

## 1. Wo wird „geführt“?

---

In meinen Seminaren lasse ich einen „Pressereferenten“ eine Tageszeitung nach der Tätigkeit „Führen“ durchforsten. Die Teilnehmer sind immer wieder erstaunt, in wie vielen Bereichen unseres täglichen Lebens geführt wird.

Nicht nur im Bereich der Wirtschaft, wo es zu erwarten ist, sondern natürlich beim Militär, in der großen und kleinen Politik, in der öffentlichen Verwaltung und auch sehr ausgeprägt beim Sport.

Führungsfehler haben dort für die Top-Führungskräfte oder für die Trainer in der Meisterklasse dann meist auch gravierende Folgen, manchmal gar den Arbeitsplatzverlust zur Folge. Beim Führungsfeldsport werden die Auswirkungen auch für Außenstehende immer recht deutlich sichtbar.

Wir können im Fußball gut erkennen, wie stark der Einfluss des Coaches bei der Formung eines Leistungskaders, eines Teams aber auch bei der Förderung einzelner Spieler ist. Der aus meiner Heimat stammende Volker Finke, der 16 Jahre lang ununterbrochen den SC Freiburg trainiert und „bundesligareif“ gemacht hat, kann als erfolgreiches Beispiel genannt werden.

Die TV-Werbung, in der eine Frau verkündet: „Ich führe ein kleines, erfolgreiches Familienunternehmen“, macht klar, dass es in keinem Bereich ohne „Anführung“ geht. So wird es in Familie, Arbeit, Freizeit und Gesellschaft immer Führende und Geführte geben.

Wenn wir nun in den wirtschaftlichen Bereich und spezifisch auf den Kontext des „meisterlichen“ Führens schauen – sei es nun im industriellen oder im handwerklichen Umfeld – stellen wir fest, dass Menschen oft einen großen technischen Ausbildungsstandard vorweisen, aber in die Führungsaufgabe ist man so „hineingerutscht“. Betriebsleiter, Meister, Shop-Floor-Manager, Vorarbeiter sind unterschiedliche Bezeichnungen für Führungskräfte, die auf den unteren Führungsebenen (hierarchisch betrachtet) ihre Führungsaufgabe wahrnehmen.

Qualitativ betrachtet habe ich im Rahmen meiner langjährigen Beratungstätigkeit die Erfahrung gemacht, dass gerade die Menschen dieser Führungsebene einen tollen Führungsjob für die Leistungsfähigkeit der Betriebe und Unternehmen machen. Gerade die Meister bilden in ihren Unternehmen – ähnlich wie die Feldwebel und Unteroffiziere in militärischen Strukturen – das Rückgrat der Organisation.

Neben der Führungsverantwortung für die Mitarbeiter haben sie auch häufig einen großen Teil der Ergebnisverantwortung mitzutragen.

Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern gesprochen wird, geht es nicht um die geschlechtsspezifische, männliche grammatikalische Form, sondern um die Form der hierarchischen Einordnung. Es sind sowohl männliche Mitarbeiter als auch weibliche Mitarbeiterinnen gemeint.

Beim Führen ist es wie im richtigen Leben: Manches können Frauen besser und manches gelingt Männern besser. Wirklich gut sind Unternehmen, in denen es gelingt, diese geschlechterspezifischen Stärken zu integrieren und für den Erfolg des Unternehmens zu nutzen (GenderThematik).

Ohne Meister und ihre Verantwortung für Leistung und Wohlergehen der Unternehmensmitarbeiter wären wir als Wirtschaftsnation keinesfalls so erfolgreich wie wir es sind.

## 2. Was bedeutet Führen in der betrieblichen Praxis?

Zu Beginn im Basismodul „Führungswissen für Meister“ erörtere ich mit den Teilnehmern die Frage: „Was bedeutet Führung für mich?“<sup>2</sup>

Die Teilnehmer reflektieren ihre persönliche Führungssituation und tragen viele Aspekte der Führungsaufgabe als Meister zusammen. So entsteht das Bild eines „Führungsnetzes“ (siehe Abb.).



Abb.: Führungsnetz

<sup>2</sup> Bild des Ergebnisses einer Diskussion im Seminar zum Thema: „Was bedeutet Führung für mich?“. Die Ergebnisse sind in jeder Seminargruppe im Detail unterschiedlich, da die Teilnehmer ihre persönlichen Erfahrungen mitbringen, dennoch bilden sich immer dieselben Schwerpunktthemen heraus.



Ein Aspekt, der häufig als einer der ersten genannt wird und damit in der Wahrnehmung von Führungskräften auf der Meisterebene besonders hervorsticht, ist die Einsicht, dass der Vorgesetzte **Vorbild** zu sein hat. Vorbild sowohl **im menschlichen Umgang** als auch **in Einsatzbereitschaft** und **Leistungswillen**.

Genannt werden weiterhin:

- **Verantwortung übernehmen/Sicherheit geben**  
Die Führungskräfte anerkennen, dass die Führungsaufgabe Verantwortung beinhaltet. Einerseits gibt es eine ganz unmittelbare Verantwortung für die körperliche Unversehrtheit der Mitarbeiter, z. B. durch das Einfordern der Einhaltung von Sicherheitsvorschriften (Helm, Schutzbrille, Schutzkleidung, Schutzvorrichtungen etc.). Andererseits muss der Vorgesetzte auch auf die psychische Verfassung seiner Mitarbeiter achten. Wie ist sie oder er „drauf“? Gibt es Leistungseinbrüche, die eventuell auf psychologische Faktoren zurückzuführen sind? Gibt es gar Anzeichen von Mobbing<sup>3</sup> in der Arbeitsgruppe, im Team?
- **Ansprechpartner sein**  
Vorgesetzte sollen eine Atmosphäre in ihrem Verantwortungsbereich schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglicht und leicht macht, jederzeit Nachfragen zu Belangen des Arbeitsfeldes, aber auch zu persönlichen Anliegen, zu stellen.
- **Einsatz- und Arbeitsplanung**  
Die Aufgabe, Arbeitsabläufe zu planen und Mitarbeiter entsprechend zu disponieren ist die Kernaufgabe einer Führungskraft auf Meisterebene. Hier vermengt sich Fach- und Führungsaufgabe. Die Führungskraft sollte z. B. dabei auch seine Menschen- und Personenkenntnis einsetzen, um auch „*den richtigen Mann am richtigen Ort*“ einzusetzen.
- **Standards vorgeben**  
und diese auch kontrollieren. Auch hier gibt es einen fachlichen Aspekt dieser Tätigkeit, aber auch einen Führungsanteil, vor allem den der **Kontrolle**. Darüber sprechen wir noch andernorts.

---

<sup>3</sup> Der „Mob“ der Straße. Englischer Begriff für eine ungezügelter Menschenmasse, die über etwas pöbelnd herfällt. Mobbing bezeichnet einen offenen Psychoterror, Schikane an einem oder mehreren Mitarbeitern

- **Mitarbeiter/-innen beurteilen**

Damit sind wir bei einer zentralen, und je nach Mentalität, eine als unangenehm empfundenen Aufgabe eines Vorgesetzten. Wir werden diese Aufgabe, Methodik und mögliche Klippen in einem separaten Kapitel behandeln. Hier nur der Hinweis: Mit einer ordentlich durchgeführten Beurteilung können ausgezeichnete Leistungen anerkannt, aber auch Leistungsdefizite entdeckt und deren Beseitigung niederlagenfrei in Angriff genommen werden.

- **Ziele setzen bzw. vereinbaren/Unternehmensziele umsetzen**

In vielen Unternehmen gibt es inzwischen Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme. Diese Systeme versuchen durch ein, auf alle Bereiche des Unternehmens, anwendbares Verfahren, Unternehmensziele periodisch auf die Mitarbeiterebene herunterzubrechen, so dass letztendlich jeder Mitarbeiter das Gefühl haben kann, auch an seinem Arbeitsplatz für den Unternehmenserfolg mitverantwortlich zu sein.

- **Mitarbeitergespräche führen**

Viele Führungsimpulse in der betrieblichen Praxis erfolgen „zwischen Tür und Angel“ bzw. direkt am Arbeitsplatz, zumal wenn der Meister selbst unmittelbar an der Leistungserbringung in der Produktion beteiligt ist. Andererseits bedarf es bei einigen Führungssituationen des abgeschirmten, vertraulichen Rahmens. Immer wenn es um kritische Anliegen des Vorgesetzten im Umgang mit seinem Mitarbeiter geht, ist ein „formales“ Mitarbeitergespräch angesagt. Mitarbeitergespräche sind häufig dann formalisiert, wenn es sich z. B. um periodisch wiederkehrende Beurteilungsgespräche handelt. Hier liegt der Schwerpunkt im **Ablauf** des Gespräches. Bei einem Kritikgespräch aufgrund eines Fehlverhaltens durch den Mitarbeiter, hat man eher auf die **Form** des Gespräches, z. B. Vier-Augen-Gespräch, zu achten. In diesem Buch geben entsprechende Gesprächsleitfäden weitere Hinweise.

- **Lob und Anerkennung/Motivieren**  
Menschen sind auf **persönliche Anerkennung und Lob für gute Leistung** angewiesen. Die Anerkennung bzw. das Lob wirken in hohem Maße motivierend und steigern in der Regel weiterhin die Einsatzleistung der Mitarbeiter. Hinweis aus der Praxis: Gehen Sie ruhig verschwenderisch mit Lob um und halten Sie es nicht wie mit dem umgangssprachlichen ‚schwäbischen Lob‘ („Net gschimpft isch gnug globt“), denn dann entdecken Sie z. B. keine stillen Reserven Ihrer Mitarbeiter.



Abb. Bild Zeitung vom 17.08.2011

- **Vermittler/„Sprachrohr“ gegenüber den weiteren Hierarchiestufen**  
Eine Führungskraft auf Meisterebene muss einerseits häufig Anweisungen „von oben“ durchsetzen. Je überzeugter er selbst von der Sinnhaftigkeit einer solchen Anweisung ist, desto besser wird er sie seinen Mitarbeitern vermitteln können. Andererseits muss er Anliegen seiner Mannschaft auch an höherer Ebene vertreten. Je überzeugender und selbstbewusster die Führungskraft in dieser „Sandwich-Position“ handelt und kommuniziert, desto einfacher und erfolgreicher sind solche Veränderungen (Change) durchzusetzen.
- **Fördern und Coachen**  
Die unmittelbare Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist eine besonders gewichtige Führungsaufgabe, weil hiermit auch ein besonderer Beitrag zur Mitarbeiterbindung geleistet wird. Die Mitarbeiterbindung ist gerade angesichts eines weiter um sich greifenden Facharbeitermangels eine ganz wichtige Führungsaufgabe. Fördern von Mitarbeitern (abseits der innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramme) ist eine sehr individuell zugeschnittene Aufgabe. „*Was der eine braucht kann der andere längst*“. Zum Beispiel sind Beurteilungsgespräche auch dazu geeignet, Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten aufzuzeigen. Es wird nur gelingen, Entwicklungsdefizite aufzuarbeiten, wenn solche Maßnahmen im Konsens mit Mitarbeitern und Vorgesetzten verabschiedet werden. Eine klassische Aufgabe und eine „neudeutsche“ Bezeichnung dafür: Coaching.