
Teil IV

Werte, Macht, Change, Arbeitsbeziehungen, Gesundheit – Reflexionsfelder für die strukturelle Führung

In Teil III wurden Themen der personalen Führung – Motivation, Verantwortung, Kommunikation – angesprochen, mit denen Vorgesetzte sich unmittelbar auseinandersetzen müssen, um Führungskräfte zu werden.

In diesem Teil IV steht nun das Führungssystem im Mittelpunkt, jenes System von Regeln, Normen und Prozessen, welches die Struktur und die Kultur einer Organisation ausmacht und mit dem sie ihre Mitarbeiter (ein)bindet und systemisch führt (vgl. Kap. 4, Abb. 4.1). Ihr steuernder Akteur ist das Human Resource Management und nur mittelbar die personale Führungskraft.

Wenn Human Resource Management strategisch angelegt ist, hat es den „Humankapitalstock“ zu entwickeln und zu pflegen. Es stellt die Verbindung von Unternehmensstrategie, Arbeitsorganisation und Organisationskultur mit den Arbeitsprozessen im Unternehmen her. Es koordiniert das Recruitment, die Personalentwicklung, die Personaladministration und die Personalabrechnung. Das Human Resource Management ist der Schöpfer von „Policies“, also auch von Führungsgrundsätzen. Im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung betreut das Human Resource Management Change-Projekte und ist Ansprechpartner für die Arbeitnehmervertretungen, mit dem es Betriebs- oder Dienstvereinbarungen abschließt.

Die personale Führungskraft hat sich mit den Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen, die ihr das Führungssystem bietet und mit den Grenzen, die dieses ihr setzt und an die sie bei ihrer täglichen Führungsarbeit vor Ort ständig stößt. Die personale Führungskraft ist allerdings auch Akteur und damit Change-Agent bei der Weiterentwicklung des Führungssystems.

In den folgenden Kapiteln werden für die Akteure des Führungssystems Anstöße zur Reflexion in folgenden Themenbereichen geboten:

- Führen mit Werten,
- Mikropolitik – Umgang mit Macht in Organisationen,
- Changemanagement – Führen von Veränderungen,
- Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung,
- Gesundheitsorientierte Führung.